



Nov | 2013

Planificación Estratégica Empresarial AustroGas 2013 - 2017

Tabla de Contenidos

<i>Tabla de Figuras</i>	3
1 Definición de la Filosofía de CEM AustroGas	4
1.1 Misión de CEM AustroGas	4
1.2 Visión estratégica	4
1.3 Valores organizacionales	4
2 El Entorno de la Empresa	
2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	
2.1.1 Amenaza de Nuevos Competidores:	
2.1.2 Poder de los Compradores	
2.1.3 Poder del Consumidor final:	
2.1.4 Poder del Distribuidor:	
2.1.5 Amenaza de Productos sustitutos	
2.1.6 Poder del Proveedor	
2.1.7 Rivalidad de los Competidores	
2.2 Factores clave del éxito del negocio para el mercado de gas domestico	
2.3 Análisis FODA: F ortalezas, O portunidades, D ebilidades, y A menazas	
2.3.1 Fortalezas	
2.3.2 Oportunidades.....	
2.3.3 Debilidades.....	
2.3.4 Amenazas.....	
3 Evaluación de la posición competitiva de la empresa: identificación de la ventaja competitiva	
4 Análisis de la Situación Actual CEM AustroGas	
4.1 Árbol de realidad actual	
4.2 Efectos Indeseables (EIDES), que se presentan actualmente en AustroGas.....	
4.3 Árbol de Realidad Actual.	
4.4 Principales causas Raíz.	
4.5 Árbol de realidad Actual por Áreas.	
5 Definición de la Estrategia	5
5.1 Factores Críticos que le conducen al éxito de CEM AustroGas	5
5.2 Direccionamiento estratégico al 2017.....	5
5.3 Estrategias y Línea de acción.....	5
6 Objetivo Estratégico a Largo Plazo	7
7 Plan Estratégico Resumen Ejecutivo	



Tabla de Figuras

<i>Figura 2:1 5 Fuerzas de Porter</i>	5
<i>Figura 3:1 Ventaja Competitiva</i>	9
<i>Figura 4:2 Efectos Indeseables EIDES</i>	10
<i>Figura 4:3 Árbol de Realidad Actual</i>	13
<i>Figura 5:2 Direccionamiento Estratégico al 2017</i>	19
<i>Figura 6:1 Objetivos Estratégicos</i>	7

1 Definición de la Filosofía de CEM AustroGas

El plan estratégico de la empresa de economía mixta CEM AustroGas es un documento técnico que sirve como marco de Acción de AustroGas.

1.1 Misión de CEM AustroGas

Somos una compañía de economía mixta que brinda el servicio de transporte, envasado, almacenamiento, mantenimiento de cilindros y comercialización de GLP, para el consumo de los hogares, industrias y el agro, cubriendo sus necesidades y aportando al desarrollo del país.

1.2 Visión estratégica

En el 2017, CEM AustroGas se posicionará como una empresa que brinda un excelente servicio a sus clientes, mejorando continuamente y tecnificando sus procesos productivos y de gestión, liderando la comercialización de GLP en el mercado del Austro y la provincia de Los Ríos, buscando siempre la incursión en nuevos mercados, alcanzando una importante participación del mercado nacional.

1.3 Valores organizacionales

Hábitos: Trabajamos de manera organizada, garantizando que nuestros hábitos nos permitan alcanzar las metas propuestas.

Orientación al Cliente: El Cliente es nuestra razón de ser, por lo tanto sus prioridades son también nuestras prioridades.

Trabajo en Equipo: Estamos orientados hacia logros y contribuciones del más alto nivel, para lo cual trabajamos como un solo equipo.

Responsabilidad: Todos somos responsables de satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes, de la empresa y de nosotros mismos, actuando con absoluta transparencia y eficiencia.

Respeto: Respetamos y Confiamos en Nuestra Gente y Clientes

Aprendizaje: Creemos en el Mejoramiento Continuo, nutrido con la experiencia y el aprendizaje diario.

Honestidad: Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.

Superación: Los retos nos inspiran, creemos en el poder que se obtienen de la disciplina y la perseverancia, manteniendo los valores éticos y morales, que son la base de nuestros principios.

Conservación del Ambiente: Respetamos el medio ambiente y nos esmeramos en cumplir con las normas que lo protegen.

Responsabilidad Social: El aporte de responsabilidad social por parte de CEM AustroGas está sujeto a la aplicación de la normativa legal vigente, la misma que nos permite hacer importantes aportes que desencadenarán en una mejor relación entre la sociedad y la empresa.

5 Definición de la Estrategia

5.1 Factores Críticos que le conducen al éxito de CEM AustroGas

1. Contar con el apoyo estratégico del Estado Nacional para ser partícipes de los proyectos hidrocarburíferos y de desarrollo de la nueva matriz energética.
2. Contar con suficiente disponibilidad de Cupo de GLP.
3. Tener la disponibilidad de número de cilindros suficientes para operar y lograr mayor cobertura hacia nuevos mercados.
4. Contar con infraestructura operativa adecuada para cubrir la demanda.

5.2 Direccionamiento estratégico al 2017

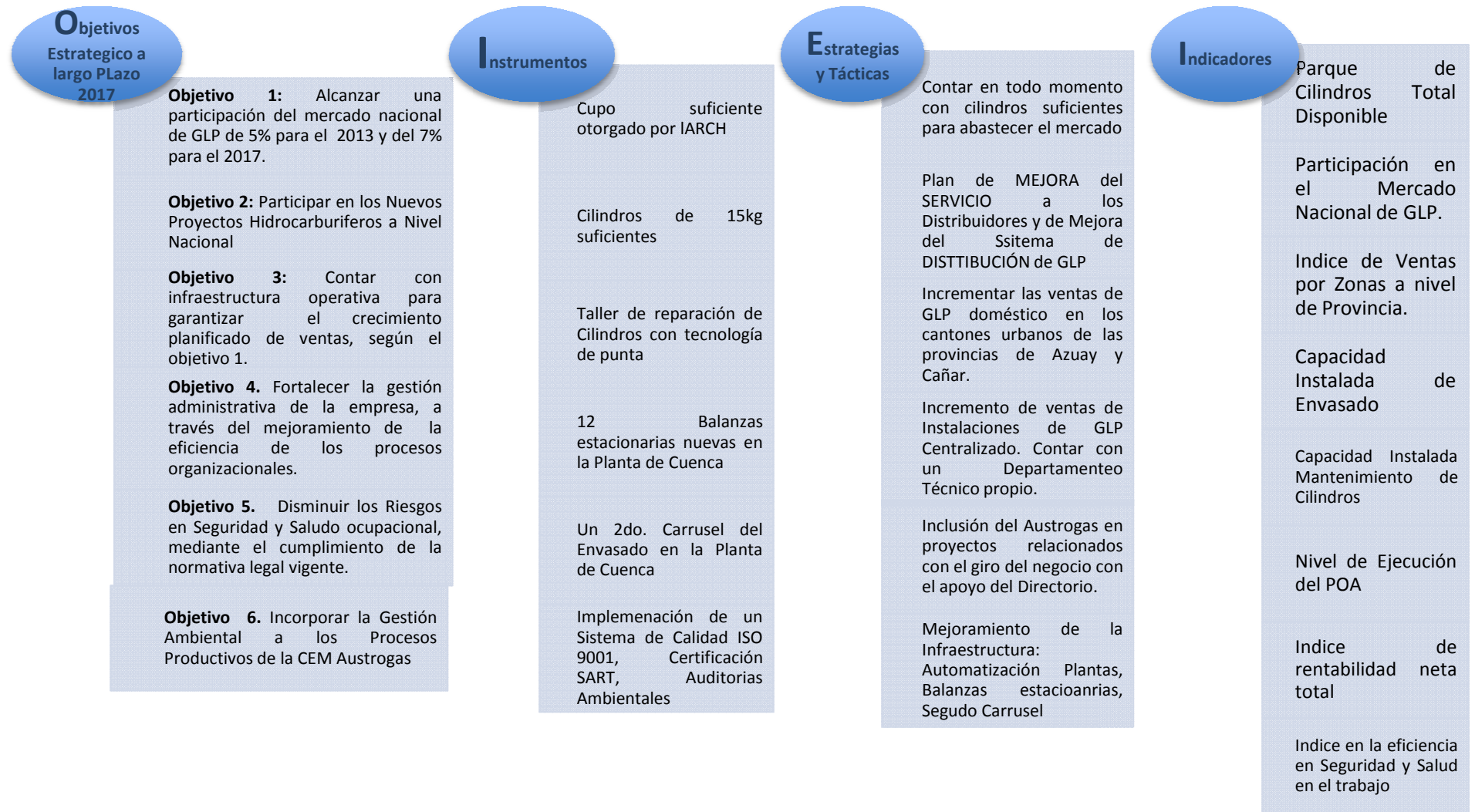
El enfoque estratégico de CEM AustroGas se sustenta desde la Ventaja Competitiva identificada para la compañía.

5.3 Estrategias y Línea de Acción

La estrategia, es el conjunto de programas acciones o “estrategias” y sus respectivas tácticas agrupados en cada uno de los objetivos estratégicos, que están orientados a alcanzar dichos objetivos, basándose en el marco filosófico de la Misión y la Visión que se ha establecido como referencia.



Figura No. 5:2 Direccionamiento Estratégico al 2017



6 Objetivo Estratégico a Largo Plazo

Se ha establecido un objetivo Estratégico a Largo Plazo que es el que guiará el accionar de AustroGas, el cual se expresa a continuación:

“Llegar a ser uno de los principales actores en el envasado y comercialización de GLP a nivel nacional, lograr incursionar en el mercado de GNL (Gas Natural) y desarrollarse como una empresa innovadora en el Ecuador en el transporte, almacenamiento, envasado, comercialización de GLP y mantenimiento de cilindros.”

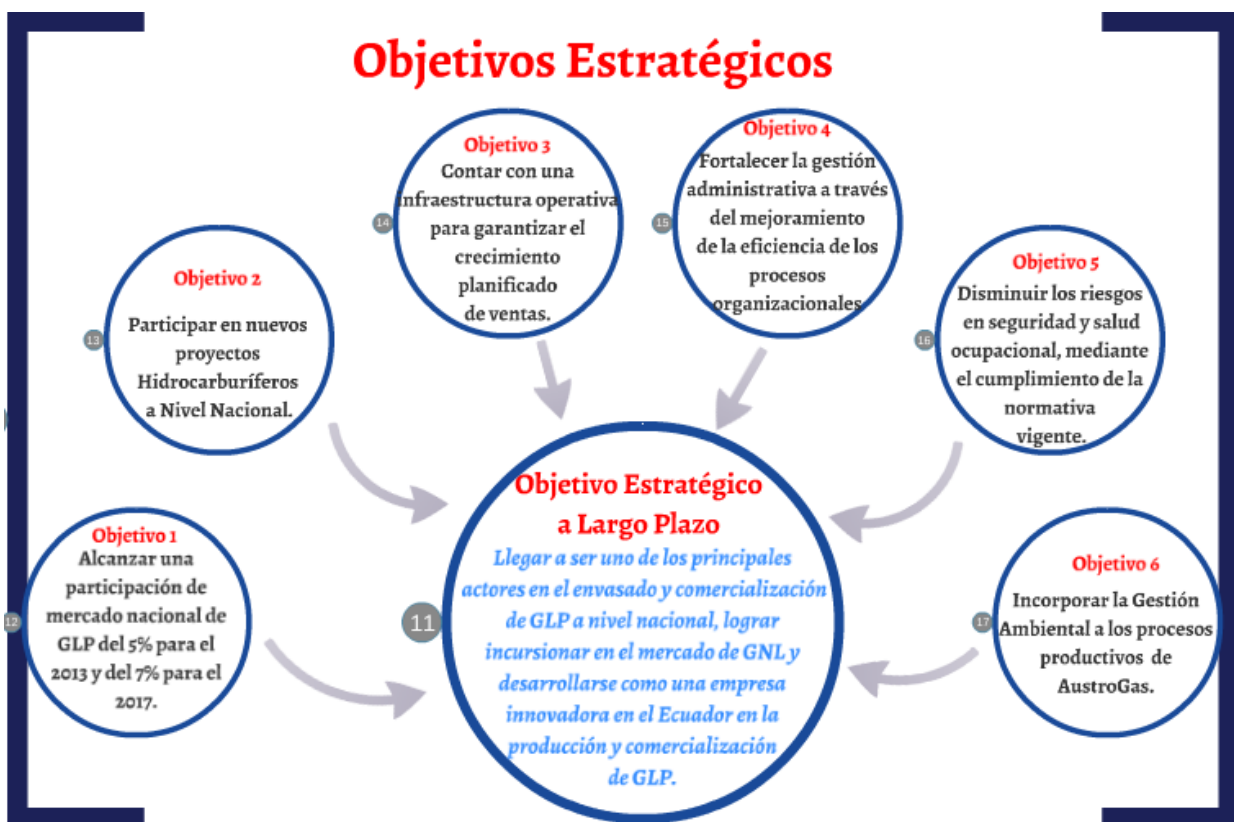


Figura 6:1 Objetivos Estratégicos

Marco Estratégico

Incrementar las ventas por producto, acorde con un plan y metas de crecimiento preestablecidos. Para lograrlo se han planteado las siguientes estrategias en las cuales se soporta dicho objetivo.

- Optimizar el crecimiento del parque de cilindros.
- Contar con el apoyo de la ARCH para que se controle el consumo de gas doméstico.

- Mejorar el nivel de servicio al cliente distribuidor, garantizando disponibilidad de producto.
- Optimizar el sistema de distribución de gas a los clientes distribuidores, mejorando el control de entregas y la planificación de rutas de entrega.
- Llevar a cabo una campaña de imagen y posicionamiento de AustroGas
- Contar con distribuidores nuevos y fidelizar a aquellos que son multimarca, tanto en la ciudad de Cuenca, como en los cantones urbanos y rurales de las provincias de Azuay y Cañar.
- Incrementar la flota de transporte acorde con las necesidades de ventas y según el crecimiento en el mercado.
- Incrementar la flota de vehículos de repartición, ampliando la cobertura de distribuidores atendidos por AustroGas.
- Ampliar la cobertura geográfica en los territorios de la provincia del Azuay y de Cañar.
- Mejorar el control de calidad de los envases, en cuanto a válvulas y seguridad del cilindro.

El objetivo estratégico a largo plazo vendrá soportado por 6 Objetivos estratégicos que se detallan a continuación:

Objetivo 1: Incrementar la participación del mercado nacional de GLP para el periodo 2013-2017.

Objetivo 2: Participar en los nuevos proyectos Hidrocarburíferos a Nivel Nacional.

Objetivo 3: Contar con infraestructura operativa para garantizar el crecimiento planificado de ventas, según el objetivo 1.

Objetivo 4: Fortalecer la gestión administrativa de la empresa, a través del mejoramiento de la eficiencia de los procesos organizacionales.

Objetivo 5: Disminuir los riesgos en Seguridad y Salud ocupacional, mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Objetivo 6: Incorporar la Gestión Ambiental a los procesos y productivos de la CEM AustroGas.

Objetivo Estratégico 1: Incrementar la participación del mercado nacional de GLP para el periodo 2013-2017.

Instrumentos:

Cupo suficiente de GLP domestico otorgado por parte de la ARCH.

Flota de transportistas con cobertura del mercado urbano y rural de GLP.

Cilindros de 15 Kg suficientes para abastecer el mercado de distribuidores.

Cilindros de excelente calidad y con los debidos mantenimientos realizados.

Estrategia 1.1 Mantener un crecimiento de ventas continuo, que justifique el incremento del cupo por parte de la ARCH y este sea creciente para AustroGas. Esta estrategia va de la mano con las estrategias del objetivo estratégico 4, ya que se necesita demostrar disponibilidad de cilindros para que le otorguen el cupo requerido.

Estrategia 1.2 Garantizar el abastecimiento de GLP a AustroGas como comercializadora, tanto a la Planta Cuenca, como a la Planta Ventanas.

Estrategia 1.3 Garantizar el abastecimiento de GLP a los clientes al Granel.

Estrategia 1.4 Mantener operativa la flota vehicular de Autotanques y Graneleros, a través de un mantenimiento preventivo y correctivo.

Estrategia 1.5 Mantener operativa la flota de vehículos y camionetas de la CEM AustroGas, a través de mantenimiento correctivo y preventivo.

Estrategia 1.6 Gestionar los permisos de operación anuales de las Plantas Cuenca y Ventanas ante los Organismos de Control.

Estrategia 1.7 Elaborar un Plan Anual de Compra de cilindros, de acuerdo con las proyecciones de crecimiento en el mercado, las mismas que están en función del crecimiento de la participación del mercado del 5% en el 2013 al 7% en el 2017.

Estrategia 1.8 Mantener la planta de Reparación de Cilindros con tecnología de punta y produciendo eficientemente. La planta reparadora de cilindros debe tener capacidad de producción suficiente para poder disponer de la mayor cantidad de cilindros reparados acorde con el objetivo de crecimiento y participación en el mercado antes expuestos.

Estrategia 1.9 Logar un alto nivel de productividad en las Plantas de envasado.

Estrategia 1.10 Desarrollar un plan agresivo de ventas, buscando una mayor penetración en el mercado de los cantones urbanos y rurales del Austro: Azuay y Cañar.



Objetivo Estratégico 2: Participar en los nuevos proyectos Hidrocarburíferos a Nivel Nacional

Objetivo Estratégico 3: Contar con infraestructura operativa para garantizar el crecimiento planificado de ventas, según el Objetivo estratégico 1.

La estrategia general para alcanzar el objetivo es la de tecnificar los procesos productivos, automatizando los procesos manuales acorde con la capacidad instalada, con el propósito de lograr un proceso de producción continuo.

Instrumentos:

Taller de reparación de Cilindros de 15Kg con tecnología de punta y procesos automatizados.

12 Balanzas estacionarias nuevas en la Planta de Cuenca.

Un segundo Carrusel de envasado.

PLANTA DE MANTENIMIENTO DE CILINDROS.

Estrategia 3.1 Mantener la Planta de Reparación de Cilindros con tecnología de punta.

Estrategia 3.2 Lograr un alto nivel de productividad en las plantas de envasado.

Objetivo Estratégico 4: Fortalecer la gestión administrativa de la empresa, a través del mejoramiento de la eficiencia de los procesos organizacionales.

Instrumentos:

Certificación de Calidad ISO 9001:2015

Estrategia 4.1. Incrementar la eficacia de compras de los bienes y servicios para toda la empresa según requerimientos internos y los PACs.

Estrategia 4. 2. Apoyar al desarrollo del personal de AustroGas

Estrategia 4.3. Utilizar la información disponible en el sistema ERP para toma de decisiones basada en datos objetivos.

Estrategia 4.4 Mejorar los índices de recuperación de cartera de CEM AustroGas.

Estrategia 4.5 Mejorar la gestión de la empresa a través de la administración eficaz de los procesos de la empresa.

Estrategia 4.6 Establecer procedimientos articulados con las necesidades de la empresa para la correcta aplicación del Marco Jurídico vigente.



Objetivo Estratégico 5: Prevenir y disminuir los riesgos en seguridad y salud ocupacional, mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Instrumentos:

Certificación SART

SEGURIDAD

Estrategia 5.1 Implementar un sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (Modelo Ecuador SART) para cumplir con la normativa legal vigente.

Estrategia 5.2 Salud Ocupacional

Estrategia 5.3 Disponer de la tecnología necesaria para minimizar los efectos de exposición a Accidentes Mayores (Incendios y Explosiones).

Objetivo Estratégico 6: Incorporar la Gestión Ambiental a los Procesos Productivos de la CEM AustroGas.

Instrumentos:

Auditorías Ambientales.

Estrategia 6.1 Implementar los lineamientos fundamentales de un Sistema de Gestión Ambiental bajo el Modelo ISO 14001: 2005.

