



Austrogas

**COMPAÑÍA DE ECONOMÍA
MIXTA AUSTROGAS
PLAN ESTRATÉGICO
2022 -2026**

Contenido

1. La Organización	2
1.1. Descripción General de la Organización	2
1.2. Evolución de las Principales cuentas de los Estados Financieros	3
2. Los Procesos y la Estructura Organizacional	3
2.1. Mapa de Procesos	3
2.2. Estructura Orgánica	5
2.3. Líneas de Negocio	6
2.3.1. Línea de GLP Envasado	6
2.3.2. Línea de GLP al Granel	7
2.3.3. Línea de Mantenimiento de Cilindros	8
2.3.4. Línea de almacenamiento y envasado a otras comercializadoras	11
3. Análisis Situacional	12
3.1. Factores Externos e Internos	12
3.1.1. Factores económicos, políticos y sociales relacionados con el GLP*	12
3.1.2. Factores legales	14
3.1.3. Factores Tecnológicos	15
3.2. FODA	16
4. Elementos Orientadores	19
4.1. Misión	19
4.2. Visión	19
4.3. Valores Corporativos	19
5. Elementos Estratégicos	19
5.1. Objetivos estratégicos	19
5.2. Perspectivas y Estrategias Empresariales	27
5.3. Alineación Empresarial	28
5.3.1. Matriz de alineación de objetivos	28
5.4. Mapa Estratégico	29
5.4.1. Indicadores estratégicos	30
5.4.2. Programas y proyectos	31
5.4.3. Cuadro resumen Plan Estratégico	34
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS	35

1. La Organización

1.1. Descripción General de la Organización

La Compañía de Economía Mixta AUSTROGAS se constituye en la ciudad de Cuenca el 14 de Septiembre de 1979, cuyo accionista mayoritario fue la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), junto a empresarios visionarios de la ciudad, teniendo como objeto social: “La Compañía tiene como objeto envasar y comercializar gas licuado de petróleo (GLP) y Gas Natural, destinado al abastecimiento del consumo nacional, para lo cual podrá transportar y almacenar este producto en las cantidades requeridas para asegurar la normal y continua actividad, pudiendo celebrar además, toda clase de actividades civiles y mercantiles que tengan relación con el objeto social de la compañía”

En junio de 1984, con préstamo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES, instala su planta de almacenamiento y envasado, la cual es inaugurada el 3 de noviembre de 1985. En octubre del 2002, moderniza el sistema de envasado con el afán de ofrecer y mejorar el servicio a la comunidad.

En el año 1989, la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE) se transformó en PETROECUADOR, empresa que mediante Decreto Ejecutivo No. 315 se transformó en EP Petroecuador, empresa pública que en la actualidad continúa siendo el principal accionista de la Compañía de Economía Mixta Austrogas con una participación del 70.65% del capital accionario. El restante 29.35% corresponde al sector Privado.

Desde el año 2008 Austrogas se convirtió en una empresa Subsidiaria de EP Petroecuador, y en ese año, inicia operaciones la planta de almacenamiento en la Provincia de los Ríos, cantón Ventanas, para el abasteciendo de GLP principalmente al sector agroindustrial.

Aliados estratégicamente con los socios comerciales actualmente se cuenta con puntos de venta que permiten brindar un servicio oportuno al usuario final y a la ciudadanía en general. Se cuenta con una flota operativa de vehículos graneleros de diferentes capacidades, para abastecer al sector residencial, industrial, comercial y al agro, siendo una institución que contribuye a dinamizar la economía en el país.

1.2. Evolución de las Principales cuentas de los Estados Financieros

#	Concepto	2017	2018	2019	2020	2021 _{Proy}
1	Ingresos operacionales	14.371.259,73	15.195.720,09	15.622.814,48	15.169.610,58	18.720.343,00
2	Costos de ventas (-)	-6.985.802,85	-7.482.604,30	-7.630.647,44	-7.284.480,29	-9.138.222,97
3	Costos operativos (-)	-4.226.124,53	-4.855.344,68	-5.218.058,91	-5.200.183,43	-6.057.971,24
4	Utilidad bruta (4=1-2-3)	3.159.332,35	2.857.771,11	2.774.108,13	2.684.946,86	3.524.148,79
5	Gastos administrativos (-)	-959.543,25	-469.623,93	-496.238,27	-384.221,07	-410.778,79
6	EBITDA (6=4-5)	2.199.789,10	2.388.147,18	2.277.869,86	2.300.725,79	3.113.370,00
7	Gasto depreciación (-)	-235.846,57	-695.311,39	-792.972,83	-813.881,01	-859.637,07
8	Utilidad operacional (8=6-7)	1.963.942,53	1.692.835,79	1.484.897,03	1.486.844,78	2.253.732,93
9	Utilidad operacional después de impuestos	1.472.956,90	1.269.626,84	1.113.672,77	1.115.133,59	1.690.299,70

Fuente: CEM Austrogas

2. Los Procesos y la Estructura Organizacional

2.1. Mapa de Procesos

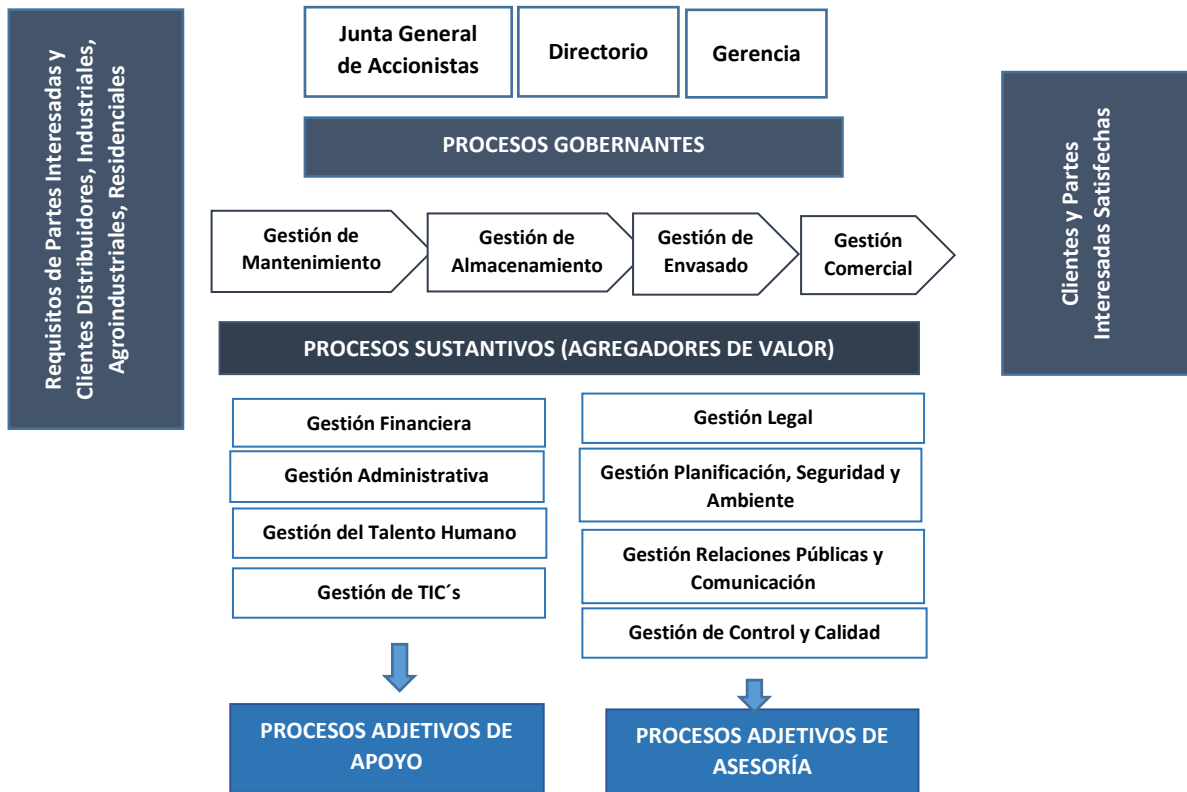
La Compañía de Economía Mixta CEM Austrogas, ha identificado 3 niveles de procesos con los que responde a las demandas del mercado y a sus operaciones, orientadas al cumplimiento de su misión y resultados planificados.

Gobernantes. -Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos, para la dirección y control de la CEM Austrogas.

Sustantivos o Agregadores de Valor. - Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer de los servicios y productos que se ofrecen a los clientes y/o usuarios, y que se enfocan a cumplir la misión de la CEM Austrogas.

Adjetivos (de apoyo y/o asesoría). - Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, y se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

Gráfico 1 Mapa de Procesos de Austrogas

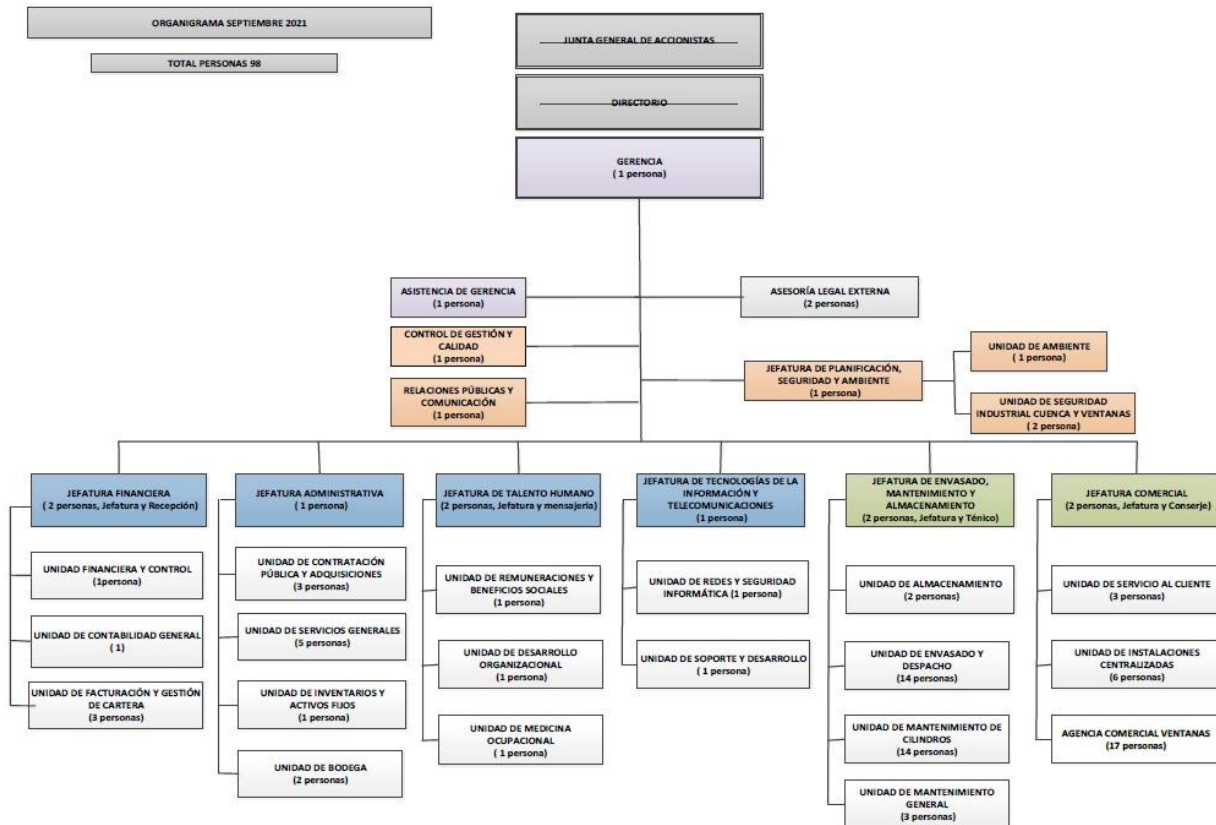


Fuente: CEM Austrogas

2.2. Estructura Orgánica

La CEM Austrogas, para el cumplimiento de sus competencias, atribuciones, misión, visión y gestión de sus procesos, ha definido la siguiente estructura orgánica, bajo el modelo de procesos por tipo.

Gráfico 2 Estructura Orgánica



Fuente: CEM Austrogas

Tanto el mapa de procesos como la estructura Orgánica funcional, poseen un enfoque para el cumplimiento de las competencias de la Organización, permitiendo el soporte de responsabilidades para la definición, seguimiento y control de objetivos estratégicos y operativos, siendo herramientas administrativas que coadyuvan la gestión empresarial, más aún cuando tiene definidas las Unidades de gestión u operativas en cada uno de sus Procesos. Esta estructura es una base para actualizar y/o definir responsabilidades específicas por cargo.

2.3. Líneas de Negocio

2.3.1. Línea de GLP Envasado

Descripción del Producto: Cilindros portátiles de acero de color blanco hueso envasados con gas licuado de petróleo.

Marca: Austrogas

Tipos de producto:

- Cilindros envasados con GLP doméstico; en presentaciones de 15Kg.
- Cilindros envasados con GLP industrial; en presentaciones de: (3, 5, 10, 15, 45) Kg.

Nota: La composición química del GLP es la misma en todos los tipos, sin embargo, se los diferencia entre sí principalmente por su precio de venta que depende del segmento al que está dirigido.

Gráfico 3 Tipos de Cilindros de Austrogas



Fuente CEM Austrogas

Para la producción en la línea de GLP, la CEM Austrogas cuenta con dos carruseles de llenado de 24 balanzas electrónicas montadas sobre una plataforma circular giratoria sobre un sistema de rieles de acero, uno instalado en el año 2003 y el otro en el año 2017, cada uno con una capacidad de envasado superior a 900 cilindros/hora, actualmente trabajando alrededor del 91,5% de su capacidad nominal, valor que puede mejorarse con el incremento de las ventas y sus correspondientes estrategias de penetración y desarrollo de mercados. El aumento de ventas debe ser observado junto a requerimientos de nuevos recursos para atender las demandas respectivas.

También cuenta con un sistema de envasado manual que lo conforman 12 balanzas estacionarias con una capacidad de envasado de 400 cilindros/hora, adquirido en el 2013 para la matriz Cuenca, y fue trasladado e instalado en el 2021 en la planta Ventanas.

La empresa cuenta con un sistema de almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo en tanques estacionarios para cada una de sus plantas; en la Planta Cuenca con ocho tanques estacionarios de 63.000 Kg de capacidad de almacenamiento cada una, que permiten almacenar un total de 504.000 Kg., siendo utilizable el 85% (Por motivos de seguridad los tanques de almacenamiento se llenan máximo al 85%) que corresponde a (428.400Kg). En la Planta de Ventanas cuenta con dos tanques estacionarios de 107.000 Kg con capacidad de almacenamiento cada uno, que permiten almacenar un total de 214.000 Kg., siendo utilizable el 85% que corresponde a 181.900Kg.

Para realizar la logística de distribución del producto, Austrogas contrata el servicio de transporte terrestre de cilindros de GLP con una compañía de transporte, cuyos vehículos se caracterizan por tener una capacidad de carga mínima de 158 cilindros, (Llenos o vacíos) que posean los respectivos permisos de funcionamiento, que los acrediten para el transporte y control seguro del GLP.

Los cilindros se comercializan a través de una red de distribuidores, que incluyen las provincias del Azuay, Cañar, Los Ríos y Morona Santiago (Taisha).

2.3.2. Línea de GLP al Granel

Descripción del Producto: Gas licuado de petróleo transportado a través de camiones graneleros, que abastece los tanques centralizados de las industrias y centros agroindustriales.

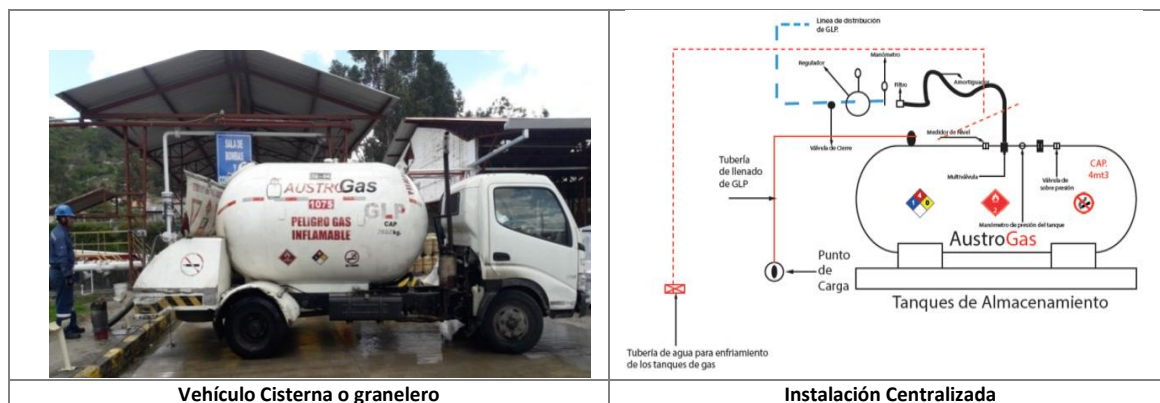
Marca: Austrogas

Tipos de producto: La CEM Austrogas comercializa cuatro tipos de GLP al granel:

- **Doméstico:** Este tipo de GLP es utilizado únicamente en entidades sin fines de lucro como son Hospitales, Asilos, Fundaciones, etc. Dicha categorización lo otorga únicamente la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables ARCERNR.
- **Agroindustrial:** El GLP Agroindustrial se encuentra regulado por el decreto presidencial 966 publicado en R.O. 305 del 31 de marzo del 2008 en el cual se fija el precio de venta del gas licuado de petróleo destinado al secado de productos agrícolas (maíz, arroz y soya).
- **Industrial:** Este tipo de producto se abastece al sector industrial y comercial. El precio de venta de GLP Industrial por kilogramo es oficial y se actualiza por parte de EP Petroecuador de forma mensual.
- **Residencial:** Este tipo de GLP se comercializa a conjuntos habitacionales tanto en propiedad horizontal como unipersonal que cuenten con instalaciones centralizadas de gas licuado de petróleo. Igualmente está sujeto al subsidio del estado, por lo tanto, su precio de venta se tomará como referencia el definido por regulaciones gubernamentales referente al GLP Doméstico.

Nota: La composición química del GLP es la misma en todos los tipos, sin embargo, se los diferencia entre sí por su precio de venta que depende del segmento al que está dirigido.

Gráfico 4 Vehículo Cisterna e Instalación Centralizada



Fuente: CEM Austrogas

Para el despacho del GLP al granel la empresa cuenta con 6 camiones de reparto o graneleros con capacidades que oscilan entre los 5.8 m³ y 24 m³.

Las actividades de abastecimiento a la Planta de Almacenamiento de GLP Austrogas Cuenca, se realizan a través de 8 tanques cisterna, cumpliendo la ruta Chorrillos – Cuenca - Chorrillos y la ruta Chorrillos – Ventanas – Chorrillos.

Actualmente la CEM Austrogas, en su línea de GLP a granel, tiene una base de clientes alrededor de 152 industriales, 198 residenciales y 141 agroindustriales, distribuidos en las provincias del Azuay y Los Ríos.

Siguiendo la cadena de Comercialización, el abastecimiento de GLP a clientes al granel se realiza de acuerdo a las rutas establecidas por la compañía, mismas que consideran variables tales como: capacidad del tanque, niveles de consumo del cliente, distancias, capacidad de la flota vehicular (camiones de reparto o graneleros) zonificación de clientes, entre otras.

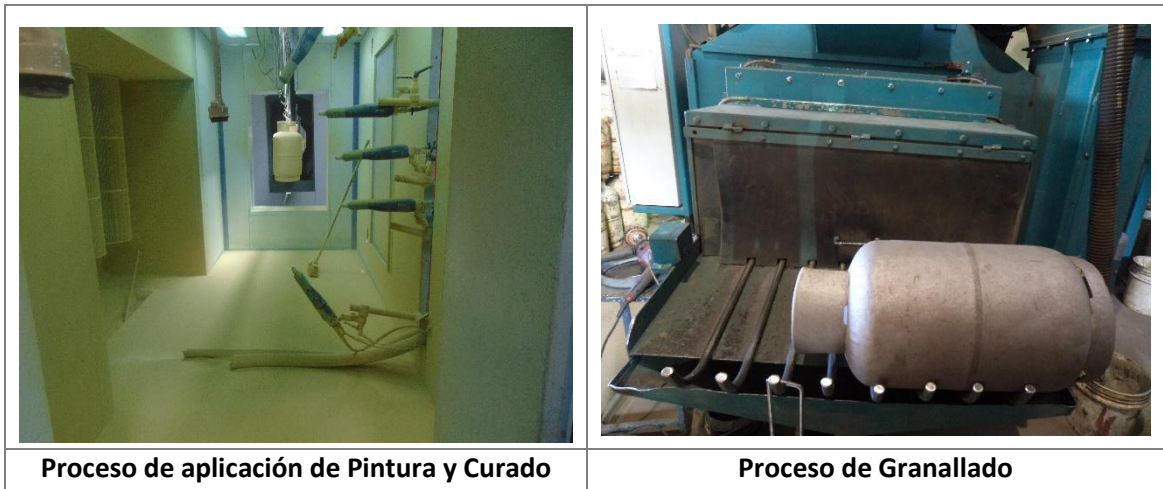
2.3.3. Línea de Mantenimiento de Cilindros

Descripción del Producto: Mantenimiento y Reparación de cilindros portátiles de acero para gas licuado de petróleo de 15 Kg de capacidad, entendiéndose como mantenimiento, al cambio de pintura y enderezado de asas y bases, mientras que la reparación, comprende las actividades de cambio de válvulas, asas y bases. Durante el mantenimiento se verifica el cumplimiento de requisitos técnicos conforme a normativa que permiten garantizar que el cilindro está operativo.

Marca: Austrogas

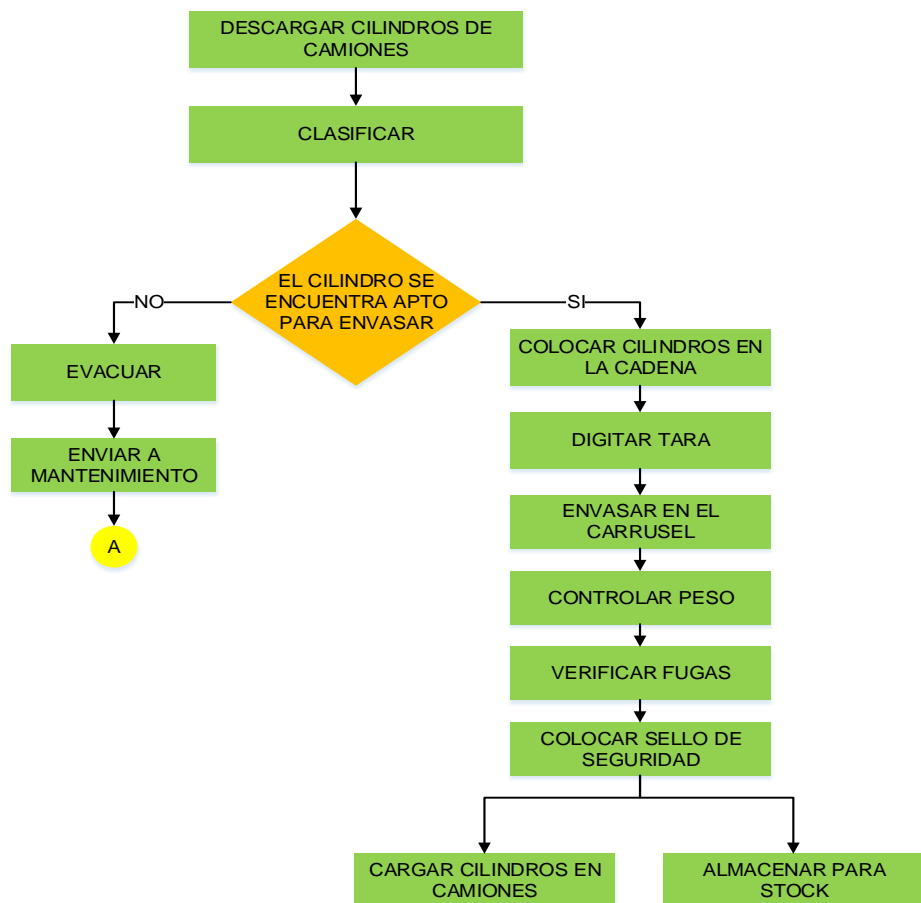
Tipos de producto: El Mantenimiento y Reparación se realiza a cilindros tipo doméstico e industrial.

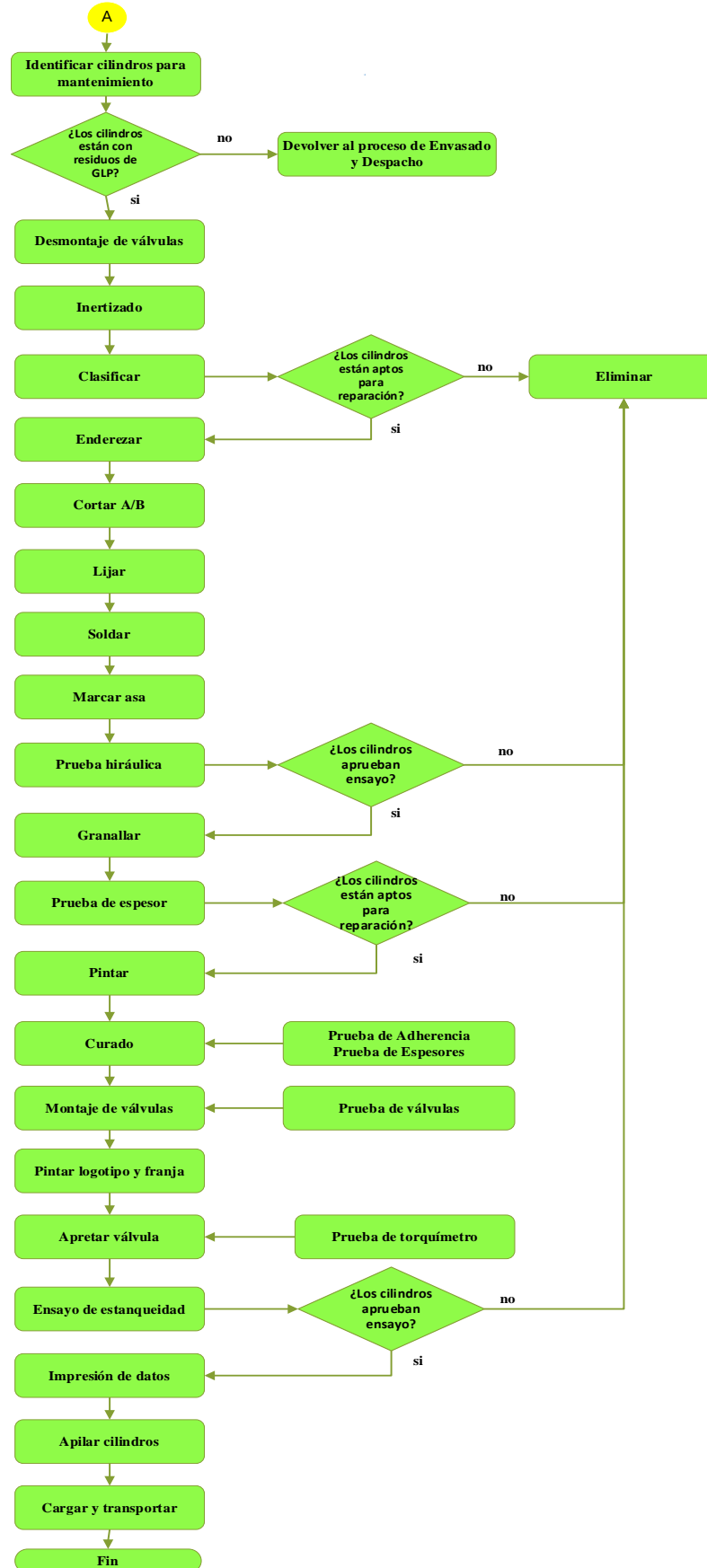
Gráfico 5 Procesos de Granallado y Pintura en el Taller de Mantenimiento



Fuente: CEM Austrogas

Gráfico 6 Proceso de Mantenimiento de Cilindros





Fuente: CEM Austrogas

2.3.4. Línea de almacenamiento y envasado a otras comercializadoras

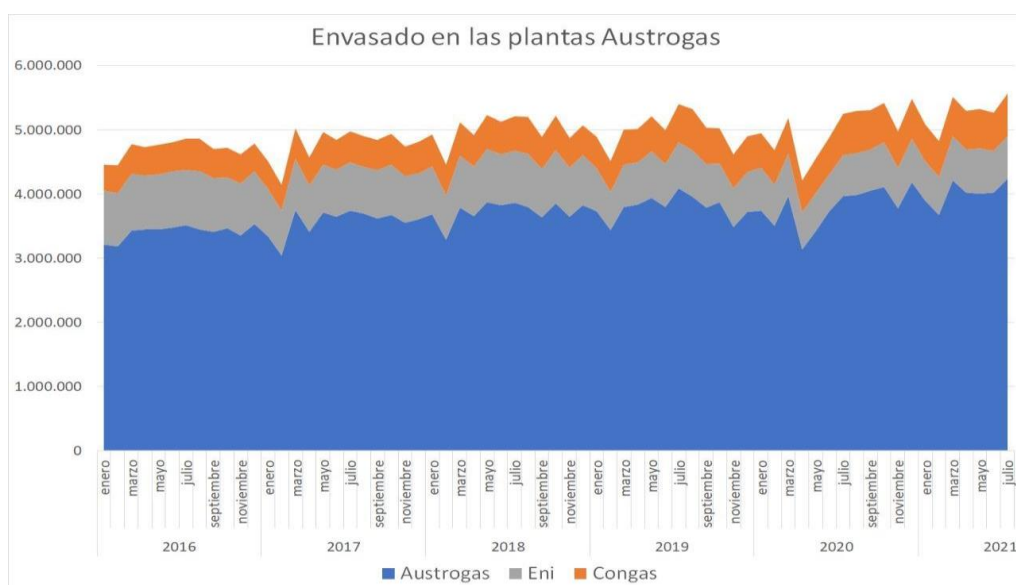
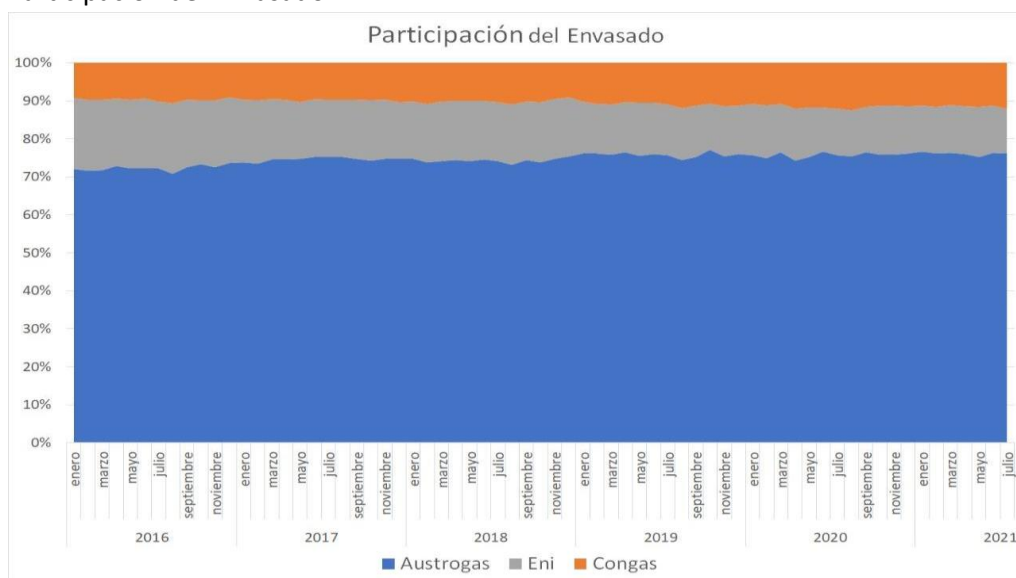
Descripción del Producto: Cilindros de acero para envasar GLP.

Tipos de producto: Existen dos tipos de productos que se pueden envasar:

- Cilindros envasados con GLP doméstico: en presentaciones de 15Kg.
- Cilindros envasados con GLP industrial: en presentaciones de (3, 5, 10, 15, 45) Kg.

La CEM Austrogas actualmente presta el servicio de envasado a otras comercializadoras como parte de su actividad económica, con la siguiente participación por comercializadora:

Gráfico 7 Participación del Envasado



Fuente: CEM Austrogas

3. Análisis Situacional

3.1. Factores Externos e Internos

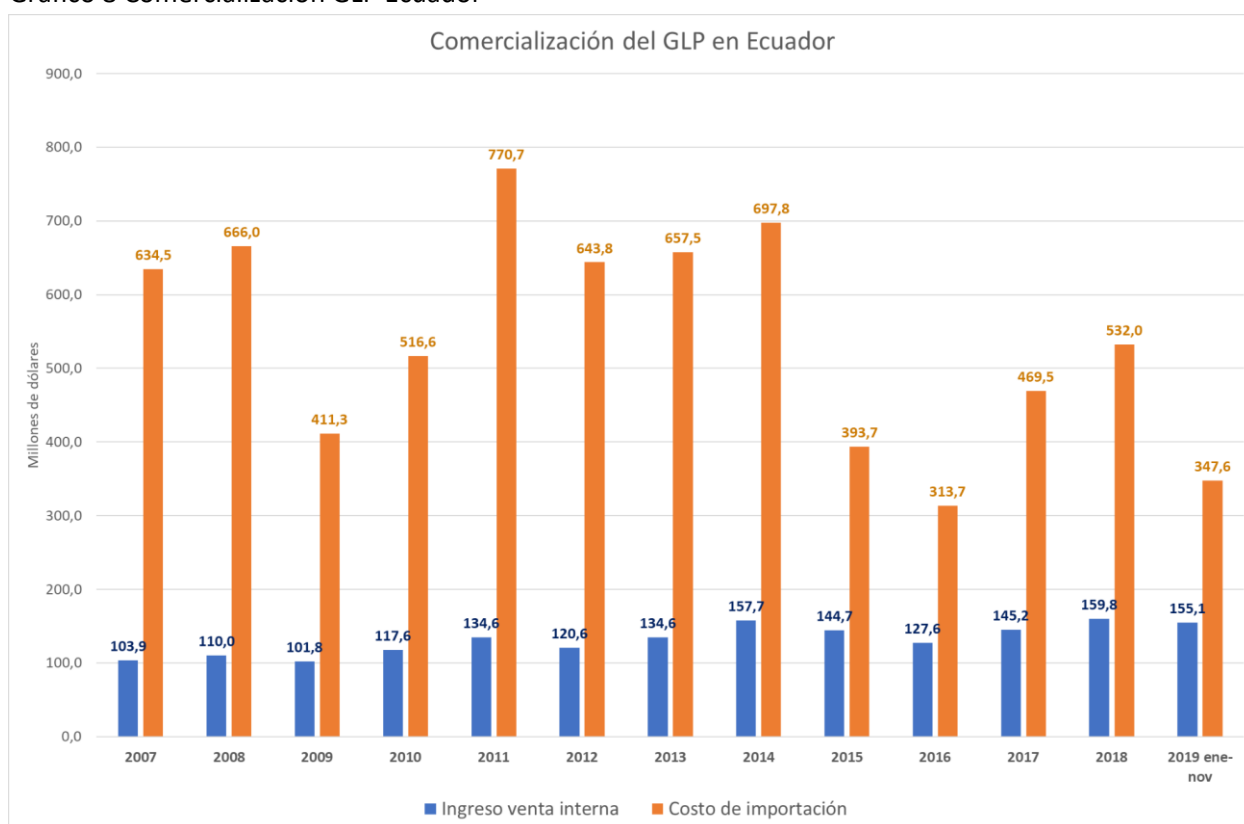
3.1.1. Factores económicos, políticos y sociales relacionados con el GLP*

En función de algunas fuentes de investigación, se expone el impacto económico, político y social que genera el subsidio a los derivados del petróleo, con enfoque específico en el GLP gas licuado del petróleo (hay subsidios a la salud, cultura, etc.).

Los subsidios bien aplicados permiten la redistribución de la riqueza, se convierten en incentivos para diferentes sectores económicos y, por ende, para el desarrollo del país. Sin embargo, los subsidios a los combustibles y GLP con el tiempo han generado una distorsión en la economía, convirtiéndose, incluso, en un problema económico, social y político. El debate público es el de mantener o eliminar por completo el subsidio, pese a que estos tienen su banda de precios.

El subsidio a los combustibles en Ecuador, demanda al año más de 3 mil millones de dólares, equivalentes al 17% del presupuesto general del estado (PGE). El derivado de petróleo más subsidiado en Ecuador es el diésel.

Gráfico 8 Comercialización GLP Ecuador



Fuente: <https://www.eppetroecuador.ec/?p=7991/>

El GLP (gas licuado del petróleo) es un combustible de alto aprovechamiento por parte de las familias ecuatorianas, del cual se importa aproximadamente el 80%. La teoría económica manifiesta que los subsidios, permiten el incremento en el consumo de bienes y/o servicios, bajo la perspectiva de que estos influyen para que los precios disminuyan o se estabilicen, por tanto, el ingreso del consumidor equipara el valor de la canasta básica mensual (Energético, 2017).

La aplicación de los subsidios por parte del Estado, también se enfocan en lograr un fortalecimiento en el sector industrial, permitir el desarrollo de los recursos energéticos, disminuir el desempleo, proteger el medio ambiente e incentivar la agricultura y el transporte.

Durante las últimas cuatro décadas, desde que el Ecuador vive una etapa democrática, los gobiernos de turno dentro de su política económica han marcado diferencias en el tema de los subsidios. La producción nacional de los combustibles es deficiente, pues no abastece la demanda local, recurriéndose a su importación

De acuerdo con los anuncios Estatales, se estimaba que para el año 2016 entraban en operación las tan anunciadas hidroeléctricas en donde supuestamente con el cambio de la matriz energética detallada en la agenda para la transformación productiva, los hogares ecuatorianos reemplazarían las cocinas de GLP por cocinas de inducción. Anuncio que permitiría generar un ahorro en las cuentas fiscales por la disminución de los subsidios vía reducción del consumo de GLP. Los resultados de esos propósitos no fueron favorables.

Es importante analizar el subsidio que el Estado ecuatoriano destina al GLP de uso doméstico, para ello, tomando como base el precio de USD 1.60, de la bombona de 15 Kg., es decir, \$0,09524 centavos por cada kilogramo. El subsidio por Kg fue de USD 0.649 (Erazo 2019), lo cual indica que cada cilindro doméstico tuvo un subsidio de USD 9.73, que representó el 608% del precio de ese momento (Vaca, 2017).

Si se compara con los precios de los países vecinos como es el caso de Perú, cuyo cilindro de 10 Kg se comercializa entre USD 7.83 y USD 12.44, mientras que en Colombia una bombona de 13 Kg tiene el precio de USD 13.87; se puede evidenciar que el precio del GLP ecuatoriano es significativamente inferior al de otros países. Esto ha generado comercios inadecuados con el GPL, que exigen factibles análisis de políticas (caso Brasil), orientadas a mejoras en el reparto de los subsidios que favorezcan realmente a los sectores más necesitados.

Las intenciones de eliminar o ajustar los subsidios (condicionado por organismos internacionales frente a reformas a la política fiscal), han generado protestas y posiciones controversiales, desde paros hasta derogatorias de decretos, que dejan sin efecto la eliminación de los subsidios.

La fluctuación de los precios internacionales del petróleo genera una inestabilidad en el presupuesto general del Estado, por tanto, en cada gobierno de turno, siempre está presente el debate de la eliminación y/o focalización del subsidio al combustible y GLP. Se intenta entonces describir y evidenciar las múltiples aristas a evaluar en el debate de los subsidios, con debates postergados, fundamentalmente por razones políticas. Aunque el ahorro fiscal estaría por el orden aproximado de USD 5,505 millones en 3 años, no puede obviarse el impacto social con sus

implicaciones de desigualdad, pobreza y tasas de desempleo. La paridad o simultaneidad de los análisis debe contemplar tanto los resultados de consolidación fiscal como del equilibrio social, favoreciendo el crecimiento y desarrollo paulatino del país y del sistema.¹

3.1.2. Factores legales

Además de toda la legislación relacionada con los hidrocarburos, por el impacto en las decisiones de gestión de la CEM Austrogas, y por su relación y posición frente a los distribuidores y la competencia, se referencian los artículos de incidencia del Decreto Ejecutivo N°2592 relacionados con la Ley de hidrocarburos:

Art. 39.- Contratos de Distribución: La vinculación entre una comercializadora y distribuidora se realizará a través de un contrato de carácter privado, en el que se deberá estipular expresamente, además de las cláusulas que las partes acuerden, la obligación de la comercializadora de ejercer control a la distribuidora conforme a lo establecido en este reglamento, y la suspensión temporal del suministro por pedido motivado de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

Art. 41.- Cilindros marcados: Las comercializadoras tienen la obligación de mantener los cilindros rotulados con su marca, en condiciones permanentes de seguridad para los usuarios, de acuerdo con las normas técnicas ecuatorianas.

Art. 42.- Inscripción de marcas: Las comercializadoras deberán inscribir las marcas comerciales registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y colores distintivos que pretenda utilizar en la comercialización de GLP ante la Dirección Nacional de Hidrocarburos. La DNH registrará las marcas y los colores.

Art. 44.- Envasado en Cilindros: El envase de GLP en cilindros, estará a cargo de las comercializadoras autorizadas y solo se podrá realizar en plantas envasadas registradas; deberá ceñirse a las normas técnicas, de seguridad y ambientales expedidas por el Ministerio de Energía y Minas y demás autoridades competentes.

Las comercializadoras no podrán envasar GLP en cilindros que tengan la marca y color asignado a otra comercializadora, a menos que exista un contrato de prestación de servicios de envasado que estipule la corresponsabilidad entre las comercializadoras que haya sido puesto previamente en conocimiento de la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables ARCERNR

¹ * La información aquí vertida, se fundamenta en Beltrán, J., & Velasteguí, S. (Enero - junio de 2021). Impacto económico, político y social en el subsidio del combustible y GLP en el Ecuador. Sathiri: Sembrador. (16)1, 120-130. <https://doi.org/10.32645/13906925.1044>

Las comercializadoras colocarán un sello de seguridad inviolable a cada uno de los cilindros envasados, con el propósito de identificar su procedencia y asignar la responsabilidad correspondiente en caso de alteraciones de calidad y peso del GLP.

Art. 45.- Venta no Exclusiva: Los distribuidores de GLP en cilindros podrán expender directamente al público cilindros de distinta marca pertenecientes a diversas comercializadoras, siempre que tengan contratos de distribución suscritos. Los usuarios que hayan recibido cilindros de una determinada comercializadora, tienen derecho a canjearlos libremente con los de otras marcas o empresas comercializadoras.

Las comercializadoras deberán autorizar a las distribuidoras, para que, en relación a los cilindros de su marca, puedan ejecutar en su representación y con poder suficiente, los actos y gestiones referidos al intercambio de cilindros y comercialización del producto.

Art. 46.- Canje de Cilindros: Las comercializadoras efectuarán entre ellas el intercambio de los cilindros que tengan en su poder y que no sean de su marca, a través de un comité de canje conformado por representantes de las propias comercializadoras. El Ministerio de Energía y Minas regulará los procedimientos de canje.

Art. 48.- Obligaciones de los Distribuidores: Los distribuidores deberán cumplir, además, con las siguientes obligaciones:

- a. Abstenerse de distribuir GLP a través de cilindros que no cumplan con las normas técnicas y de seguridad vigentes. Estos cilindros deberán ser retirados del mercado y entregados para su mantenimiento o destrucción y reposición, a la comercializadora respectiva;
- b. Abstenerse de destruir cilindros no amparados en contratos de distribución con comercializadoras autorizadas;
- c. Entregar todo cilindro con el sello de seguridad en la válvula, marcado con la identificación de la comercializadora responsable del envasado; debiendo abstenerse de manipular o alterar de cualquier manera la integridad del sello;
- d. Sustituir, a solicitud de los usuarios y sin costo o recargo de ninguna naturaleza, los cilindros que no cumplan con las normas técnicas y de seguridad vigentes; y,
- e. A pedido del usuario, canjear los cilindros vacíos de distintas comercializadoras

3.1.3. Factores Tecnológicos

En función de las características técnicas relevantes del GLP, los porcentajes de mezcla de sus componentes, su poder calorífico comparado con otras fuentes energéticas (como el gas propano comercial, el gas butano comercial, el gas natural, el carbón, la leña, el kWh) el GLP en la actualidad se ha convertido en una de las más importantes fuentes de energía, debido a que es el hidrocarburo que emite menos CO₂, no contiene hollín ni azufre y su combustión produce solo anhídrido carbónico y agua. Su contenido de energía es similar al de la gasolina, por lo que se ha convertido en el sustituto más usado como combustible para los automotores.

La infraestructura que posee la República de Ecuador para recibir, almacenar, transportar y distribuir el Gas Licuado del Petróleo, tiene las siguientes características:

- El terminal de Monteverde es el punto de ingreso de las importaciones de GLP, con una capacidad para recibir buques de hasta 75.000 toneladas, y con una capacidad de almacenamiento de GLP (refrigerado y presurizado) de hasta 61.000 toneladas métricas.
- El gasoducto con una capacidad de 75.000 toneladas métricas al mes lleva el combustible hasta el terminal El Chorrillo en Guayaquil, que tiene 16 tanques horizontales para GLP de 110 TM cada uno y tres esferas, con una capacidad de 3.500 TM cada una.

En las afueras de la ciudad de Cuenca está ubicada la planta de Austrogas que envasa cilindros de 15 kg para abastecer el 75% del GLP que demandan los hogares Cuencanos. Esta Planta cuenta con un sistema de almacenamiento de GLP que comprende ocho tanques estacionarios de 63.000 Kg. de capacidad nominal de almacenamiento de GLP cada uno. En la planta de Ventanas, cuenta con dos tanques estacionarios de 125.000 Kg. de capacidad nominal de almacenamiento de GLP cada uno. Para el envasado de cilindros, Austrogas cuenta con un sistema manual y dos sistemas computarizados (denominado carruseles) con una capacidad total de envasado, superior a los 2.200 cilindros por hora.

Según los análisis que han desarrollado los expertos de la revista española, ABC Motor, existe un gran potencial para utilizar el GLP como combustible de los automotores, en sustitución de la gasolina, el cual es una mejor alternativa en comparación con la gasolina y el diésel y, sin embargo, es una de las menos utilizadas.

En Europa, se ha sobrepasado los 15 millones de vehículos que circulan con GLP.

3.2. FODA

La información suministrada por los análisis de factores internos y externos, y las decisiones que se tomen basadas en ellos, deben estar fundamentadas en las claras definiciones de los componentes del FODA, permitiendo un criterio de priorización al plantear acciones.

Fortalezas:	Características positivas internas que deben mantenerse y potenciarse para lograr propósitos e impactos positivos.
Oportunidades:	Condiciones externas que, mediante su gestión, favorecen los resultados, potenciando las capacidades operativas y administrativas de la Institución.
Debilidades:	Deficiencias internas en áreas de la empresa, que demanda atención para alinear los objetivos y sus logros correspondientes.
Amenazas:	Situaciones externas que pueden afectar negativamente el desempeño y los propósitos empresariales. Su impacto debe ser minimizado.

	SITUACIONES MÁS DESTACADAS	ACCIONES FACTIBLES
FORTALEZAS	Liderazgo en la comercialización de GLP en Cuenca (Mayor participación).	Inversión en cilindros, en imagen, vallas, plan de marketing, posicionamiento / programa de fidelización / inversión en TIC (aplicativos...) / Dispositivos en los tanques centralizados para monitorear el volumen disponible.
	Ubicación geográfica de plantas de envasado.	Promocionar la rapidez y la disponibilidad / Ampliar la capacidad para incrementar disponibilidad.
	Competitivo nivel de conocimiento en la gestión y operación de la planta.	Plan de inducción capacitación permanente y sólido / Evaluación de competencias operativas.
	Comercialización de GLP a granel en Cuenca y Ventanas por tener la planta de almacenamiento.	Convenios con constructoras e instaladoras de gas centralizado / Cámaras de la construcción / Programa de formación y certificación de instaladores / Incrementar flota granelera en Cuenca y Ventanas.

	SITUACIONES MÁS DESTACADAS	ACCIONES FACTIBLES
DEBILIDADES	Ejecución parcial del plan de Capacitación.	Consolidar los temas en función de las necesidades específicas. / Plan de fidelización de empleados / Comunicación efectiva con todo el personal / Capacitación con objetivos y planes de acción post capacitación.
	Logística para entrega de GLP en cilindros en Cuenca y Ventanas.	Creación del centro de logística / Adquirir flota de vehículos para la entrega a distribuidores.
	Capacidad de transporte de GLP de terminales de Petroecuador hacia las plantas.	Incrementar auto tanques. Oportunidad de proyecto. / Híbrido para determinar rutas críticas de conveniencia, su rentabilidad y rutas asignadas a otros / Considerar la reactivación del gasoducto.
	Bajo control de la entrega de GLP en cilindros desde distribuidores a usuarios finales.	Análisis de competencias de distribuidores / Zonificación / Cuotas de ventas / Recuperación de cilindros.
	Imagen corporativa débil.	Considerar publicidad pagada en los cilindros (objetivo, reducir el costo del cilindro, ojalá a niveles de cero).
	Ejecución de proyectos limitada, por no existir área especializada.	Identificar proyectos. Visibilizar la planificación en la organización (Planificación, Investigación y Desarrollo).
	Falta de competitividad por rigidez en normativas de economías mixtas (procesos administrativos y contractuales, afectan oportunidad de respuestas a las necesidades).	Desarrollo de procesos dinámicos, su automatización y mejoras continuas / Régimen especial artículo 106 del RG de la LOSNCP Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
	Producción basada en pedidos de distribuidores.	Plan de marketing orientado al incremento sostenido de ventas en todas las líneas de productos.
	Carencia de un centro logístico para la optimización de la distribución.	Definir e implementar el Centro Logístico.
	No disponer de un sistema CRM comercial y administrativo.	Desarrollo y ejecución de propuestas de disponer de sistemas de administración de clientes CRM.
Sitio de contingencia para información tecnológica (respaldo).	Desarrollar propuesta de respaldo informático.	

	SITUACIONES MÁS DESTACADAS	ACCIONES FACTIBLES
OPORTUNIDADES	Potencial mercado de gas en cilindros y centralizado en Cuenca y Azogues (Centralizado en Guayaquil).	Plan de mercadeo y ventas para incursionar mercados de gas centralizado. Alianzas con constructores, instaladores, planes de formación y fidelización.
	Terceros con necesidad de mantenimiento a cilindros.	Diseñar la línea de negocio para su promoción. Implementar el taller de mantenimiento en Ventanas. Incrementar los clientes, pues solo se atiende a Petroecuador.
	Demanda creciente de cilindros para GLP de la competencia.	Proyecto de fabricación de cilindros. Hay mucha oportunidad. Considerar el futuro a mediano y largo plazo de los cilindros en el mercado. Requiere estudio de las proyecciones y demandas reales y potenciales de las empresas competidoras.
	Empresas públicas y privadas con demanda de GLP y criterios legales de compra.	Estudio de mercado que evalúe la factibilidad.

	SITUACIONES MÁS DESTACADAS	ACCIONES FACTIBLES
AMENAZAS	Competencia intensiva y desleal por parte de comercializadoras privadas.	Priorizar los planes, programas y proyectos. Establecer convenios y alianzas con la competencia (Socios en el Directorio).
	Comercialización de Gas Natural.	Crear proceso de I+D+i. Analizar el proyecto, su factibilidad. Sujeto a políticas centrales.
	Sometimiento a un sistema caduco de compras públicas, ordenamiento jurídico del SERCOP.	Buscar intervención del ejecutivo y legislativo para revisión integral de la Ley de Contratación Pública.
	Falta de fidelidad por parte de los distribuidores/ clientes.	Incrementar la capacidad de AG para surtir oportunamente a los distribuidores. Programas de atención al cliente, sujeto a proyecto de centro logístico.
	Incumplimiento de empresas privadas sobre la normativa respecto al intercambio de cilindros.	Seguir buscando la intervención del estado, leyes, políticas, reglamentos y, sobre todo, Control.
	Falla geológica en planta de envasado en Cuenca.	Análisis de factibilidad de traslado de la planta. Proceso I+D+I.

Fuente: CEM Austrogas. Consultor PE

4. Elementos Orientadores

4.1. Misión

Somos una compañía de economía mixta que brinda el servicio de transporte, envasado, almacenamiento, mantenimiento de cilindros y (comercialización de cilindros), para el consumo de los hogares, industrias y el agro, satisfaciendo las necesidades de todos ellos y aportando al desarrollo del país.

4.2. Visión

Para el 2026, la CEM Austrogas pretende un crecimiento sostenido, consolidándose como la mejor envasadora del Austro, y ser reconocida por su innovación en servicio al cliente y participación en investigación de fuentes de energía.

4.3. Valores Corporativos

- **Excelencia Operacional.**
Planificamos y controlamos la eficacia y eficiencia de nuestra planta y la seguridad que su operación demanda.
- **Compromiso con el cliente**
Tenemos una organización enfocada en nuestros distribuidores y en los usuarios finales.
- **Innovación**
La mejora permanente y la investigación de alternativas de crecimiento hacen parte de nuestra cultura interna.
- **Respeto**
Entender nuestras múltiples diferencias, nos orienta hacia el trato cortés, amable y tolerante.

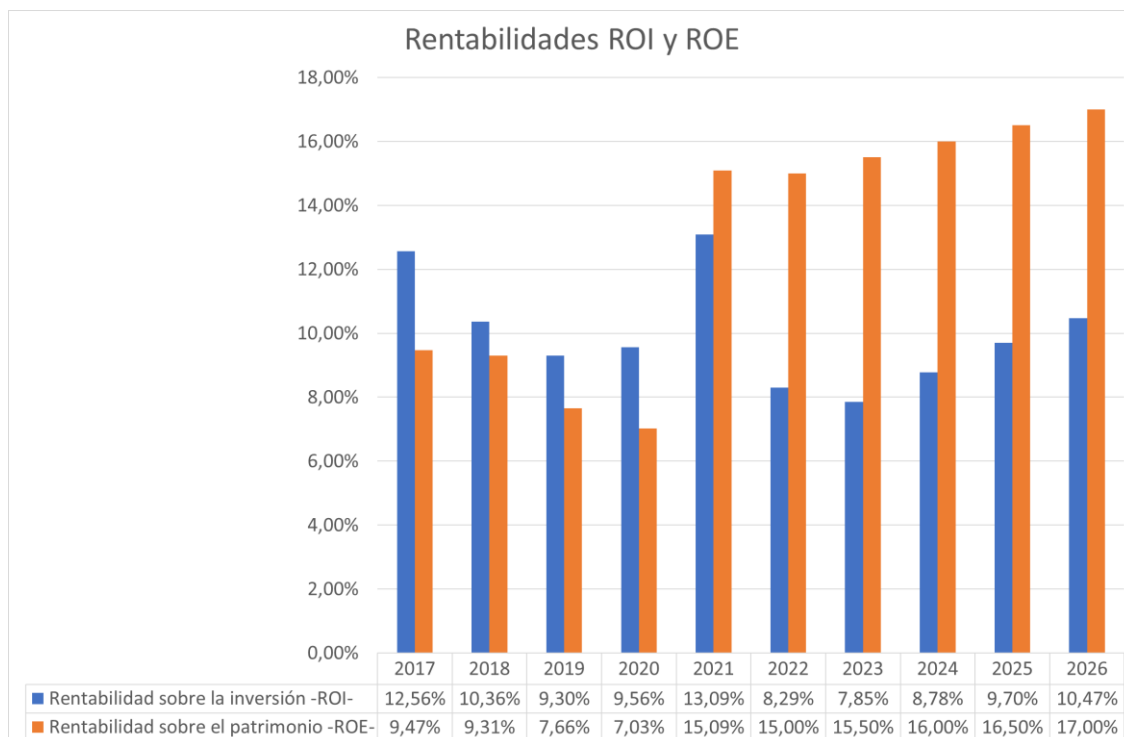
5. Elementos Estratégicos

5.1. Objetivos estratégicos

5.1.1. Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio por encima del 17% E.A.

En el período comprendido por los años 2017 y 2020 la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) tuvo un descenso continuado desde el 9,47% hasta el 7,03%. Durante el año 2021 el valor del ROE ascendió a 15,09%, lo cual abre una nueva visión sobre las posibilidades que tiene Austrogas para incrementar simultáneamente los indicadores de la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y la rentabilidad sobre el activo (ROI). La expectativa que se vislumbra es obtener niveles de rentabilidad superiores o iguales al 17% para el ROE y del 10% para el ROI.

Gráfico 9 Rentabilidad ROI y ROE



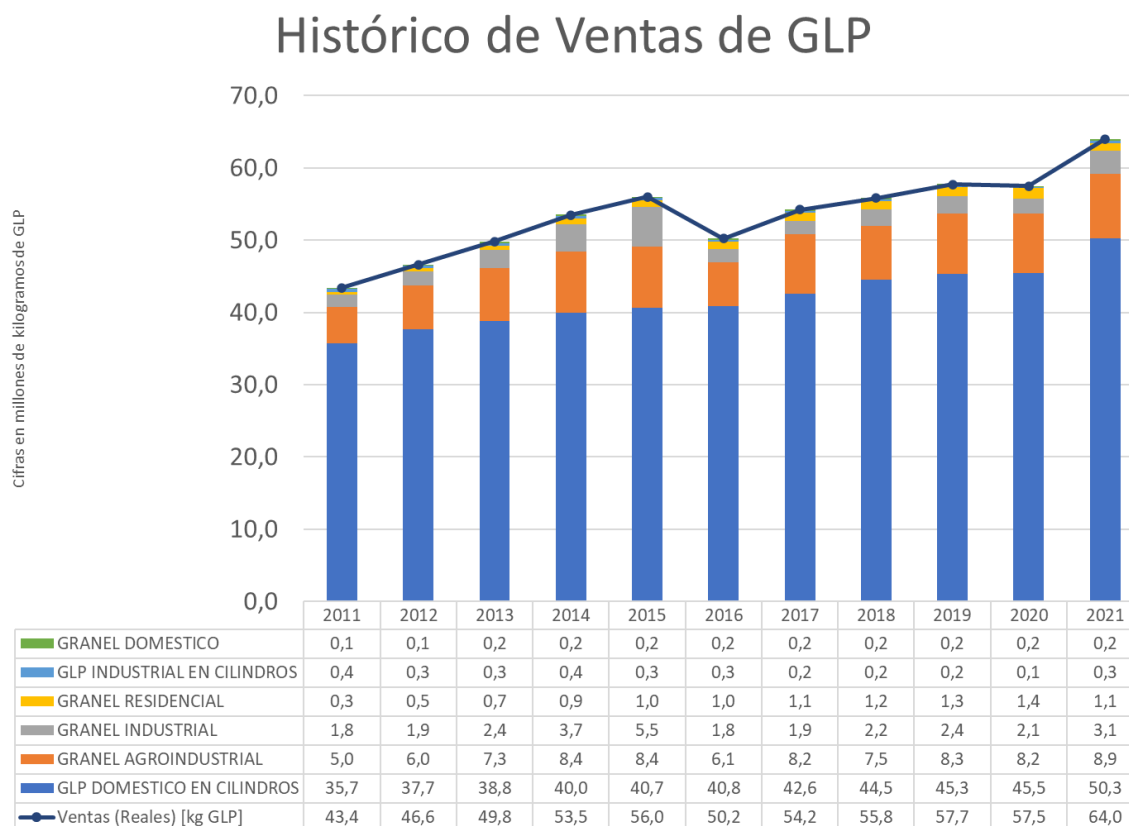
Fuente CEM Austrogas

5.1.2. Incrementar las ventas en Kg de GLP

El transporte, almacenamiento, envasado y comercialización de GLP, tiene, como toda unidad económica, restricciones que reducen su eficacia y eficiencia, y, por ende, dificultan el logro de propósitos y objetivos. La planta (planificando los recursos necesarios y adecuados), está en capacidad para soportar crecimiento en ventas. El proceso de comercialización constituye la principal restricción, pues la planta puede responder a crecimiento de la demanda (considérese otras restricciones como el transporte de GLP y su almacenamiento en ambas plantas).

El crecimiento empresarial puede proyectarse en un mercado con muchas posibilidades de expansión (nuevos productos y servicios) y grandes oportunidades para conquistar nuevos territorios (cantones y zonas cercanas a las plantas envasadoras de Cuenca y Ventanas). La expectativa estratégica apunta hacia el crecimiento en las cantidades de kilogramos de GLP que deben ser vendidos.

Gráfico 10 Histórico de Ventas GLP



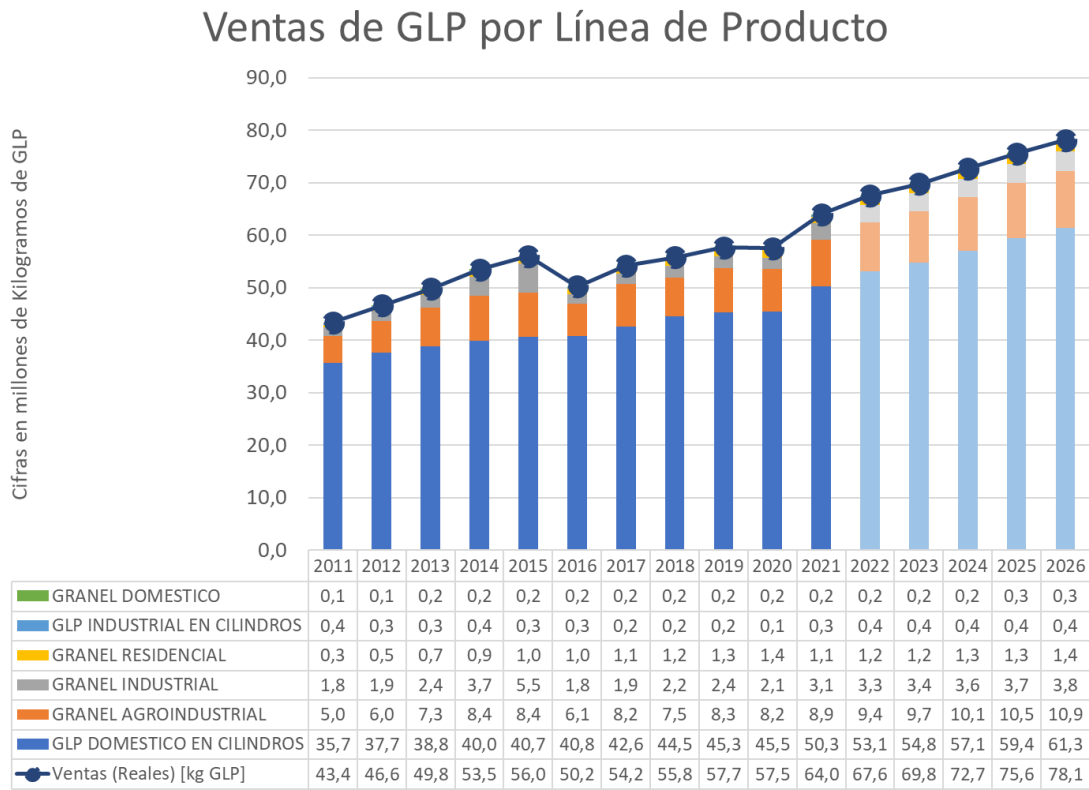
Fuente: CEM Austrogas

Históricamente las ventas de Austrogas (medidas en kilogramos de GLP) han sido lideradas por el segmento doméstico (al cual se le atiende con cilindros de 15 kg) con un 80% de participación, seguido del segmento de industrias agrícolas (al cual se le atiende con camiones graneleros) con un 13% de participación. Los demás segmentos de mercado han tenido participaciones fluctuantes, que alcanzan en promedio el 7%.

Al incrementar los esfuerzos comerciales y direccionarlos hacia campañas de conquistas de nuevos territorios, tanto en el segmento residencial como como en las industrias agrícolas, se espera crear un aumento de las ventas que inicie en 64,75 millones de kilogramos de GLP en el año 2021 hasta 77,82 kilogramos de GLP en el año 2026.

El resultado de esta iniciativa estratégica se puede visualizar en el siguiente gráfico.

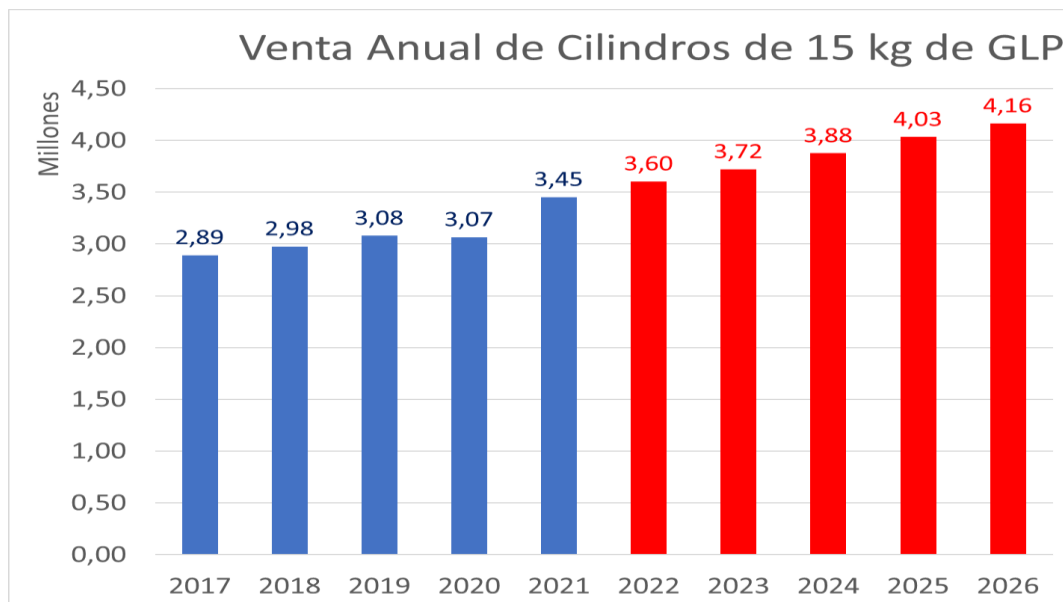
Gráfico 11 Ventas GLP por línea de Producto



Fuente: CEM Austrogas

Al contrastar el comportamiento histórico (2017-2021) y la proyección de las ventas (2022-2026) de cilindros de 15 kg de GLP para el segmento doméstico se tendrá un comportamiento similar al que se propone en el siguiente gráfico:

Gráfico 12 Venta Anual de Cilindros



Fuente: CEM Austrogas

5.1.3. Mejorar los procesos productivos, comerciales y administrativos

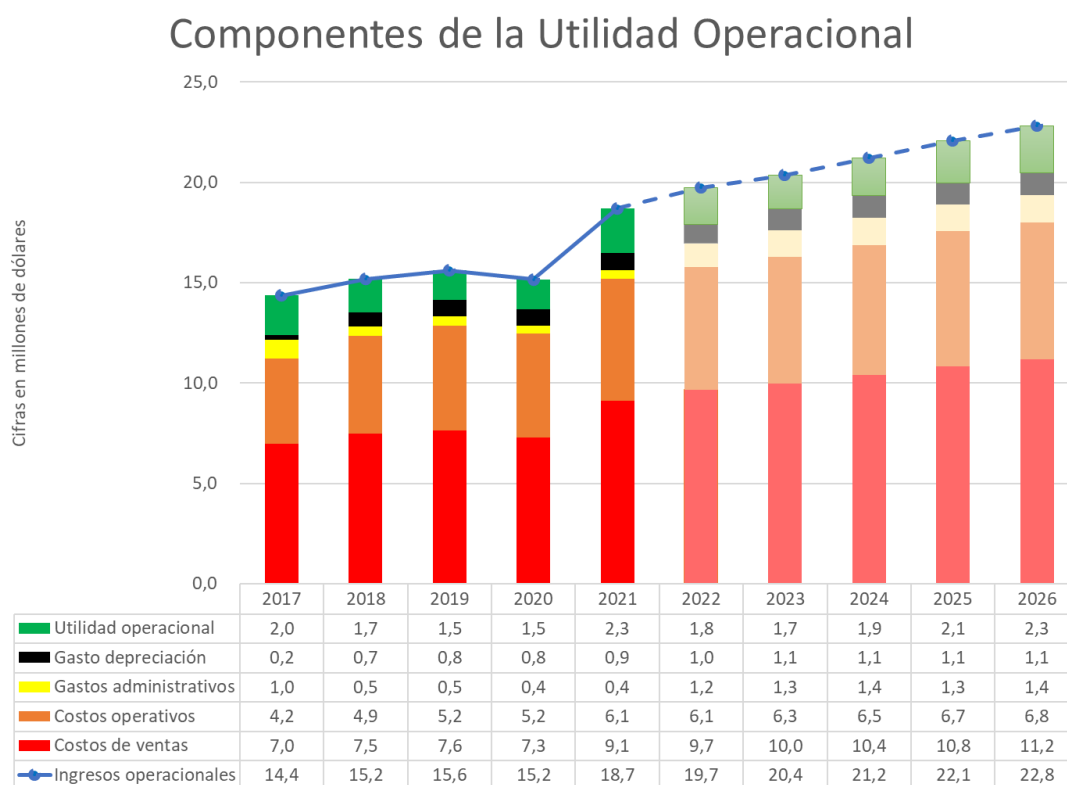
El requerimiento de fondos públicos que utiliza Austrogas para el desarrollo de los procesos de su cadena de valor usualmente se monitorea a través de los registros contables, toda vez que, periódicamente los estados financieros dan cuenta de los valores de los costos de producción, gastos administrativos y gastos comerciales.

Basado en los datos históricos, se evidencia que las ventas de Austrogas han ido aumentando en el tiempo, al igual que su capacidad de procesamiento (carruseles de envasado, taller de reparación de cilindros, sistemas de transporte a granel y otros). No obstante, el crecimiento de la capacidad de procesamiento ha generado un tamaño de planta bastante significativo, que hoy en día duplica la capacidad comercial. Como consecuencia de este crecimiento, las erogaciones misionales (costos) y adjetivas (gastos) se han incrementado sustancialmente; al punto que, entre los años 2017 y 2020 sus magnitudes propiciaron el deterioro de los indicadores de: Margen de utilidad bruta, margen EBITDA y margen de utilidad operacional.

La expectativa estratégica está enfocada hacia la coordinación que debe existir entre la capacidad de procesamiento y la capacidad de comercialización, así como el respectivo alineamiento que éstas deben tener con los niveles de efectividad (eficiencia y eficacia) de los procesos misionales y adjetivos de la cadena de valor.

En el siguiente gráfico se ilustran los niveles históricos y proyectados de los costos y los gastos de Austrogas.

Gráfico 13 Componentes de Utilidad Operacional

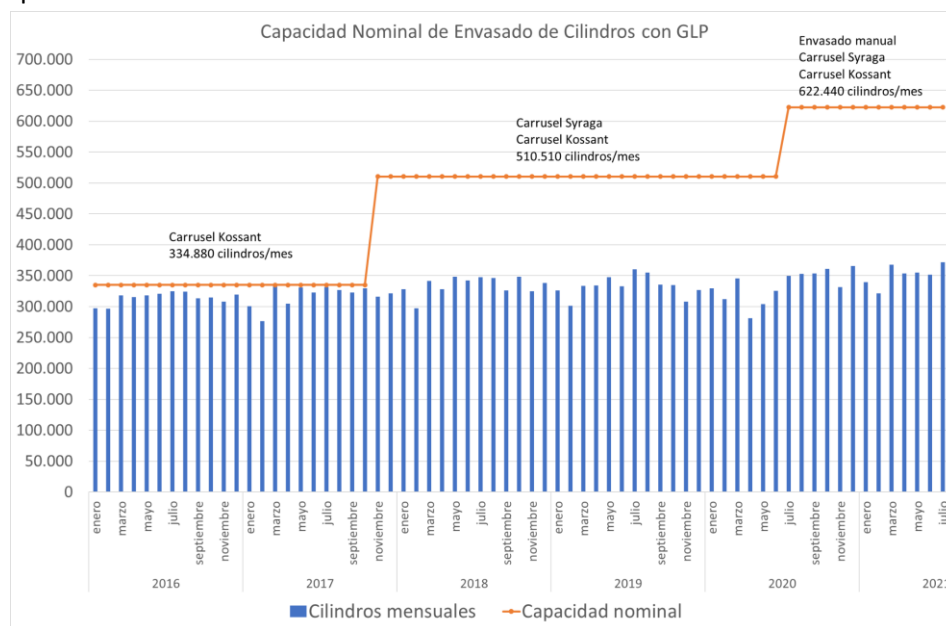


Fuente: CEM Austrogas

5.1.4. Incrementar la productividad de los recursos

La capacidad operativa de Austrogas equivale actualmente al doble de su capacidad de comercialización. Por lo tanto, existe una capacidad disponible no utilizada superior al 50%, tal como se evidencia en el siguiente gráfico.

Gráfico 14 Capacidad nominal de Envasado de Cilindros



Fuente: CEM Austrogas

Los recursos operacionales con que cuenta Austrogas, pueden ser aprovechados y potenciados, considerando la demanda que de ellos puede y debe hacer el proceso de comercialización.

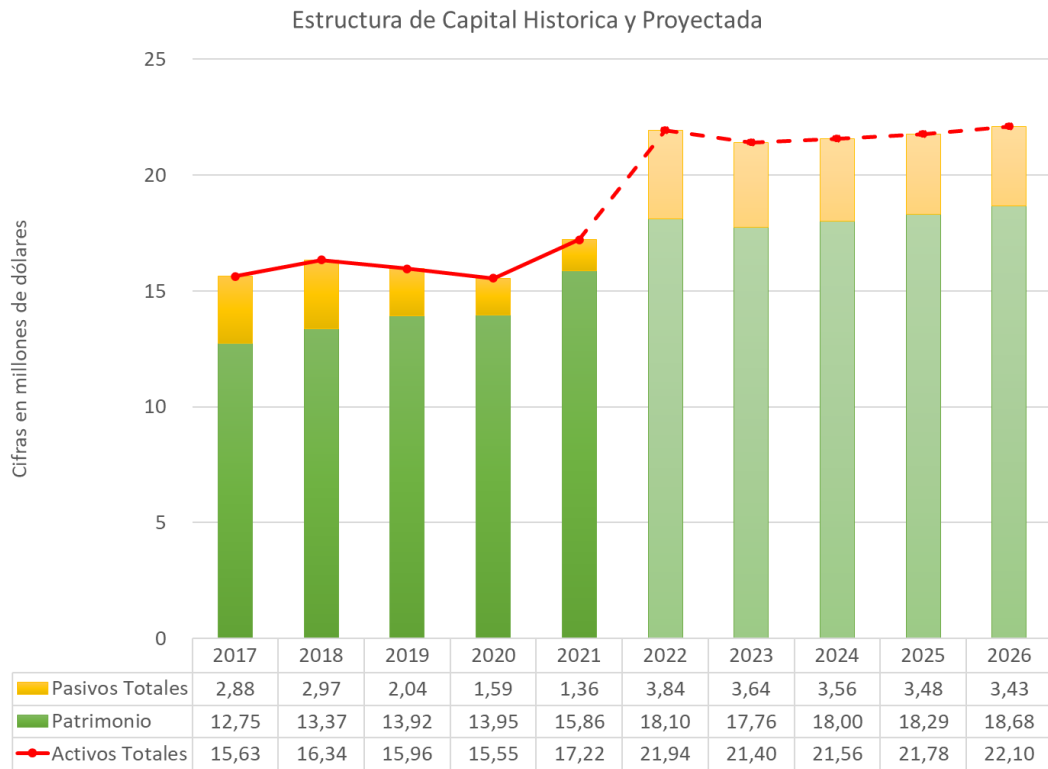
El fortalecimiento de las habilidades del personal, la modernización de la tecnología y la eficiencia de los procesos certificada por el uso de sistemas de gestión (calidad, ambiental y seguridad), son el sustento y soporte que pueden garantizar la adecuada productividad de los recursos frente a las demandas comerciales, y su crecimiento esperado.

La expectativa estratégica pretendida es la adecuación de los recursos productivos y administrativos para que den respuestas oportunas y pertinentes a los niveles de crecimiento que pretende la organización.

En el siguiente gráfico se observan los niveles de los activos y su estructura de capital, tanto a nivel histórico como proyectado.

A modo de ilustración, se puede observar que la compra de 50.000 cilindros y su introducción en el mercado, se refleja como un incremento de los niveles de activos (que podría afectar la rentabilidad del activo operacional) y a la vez, estratégicamente, favorece la optimización de los carruseles.

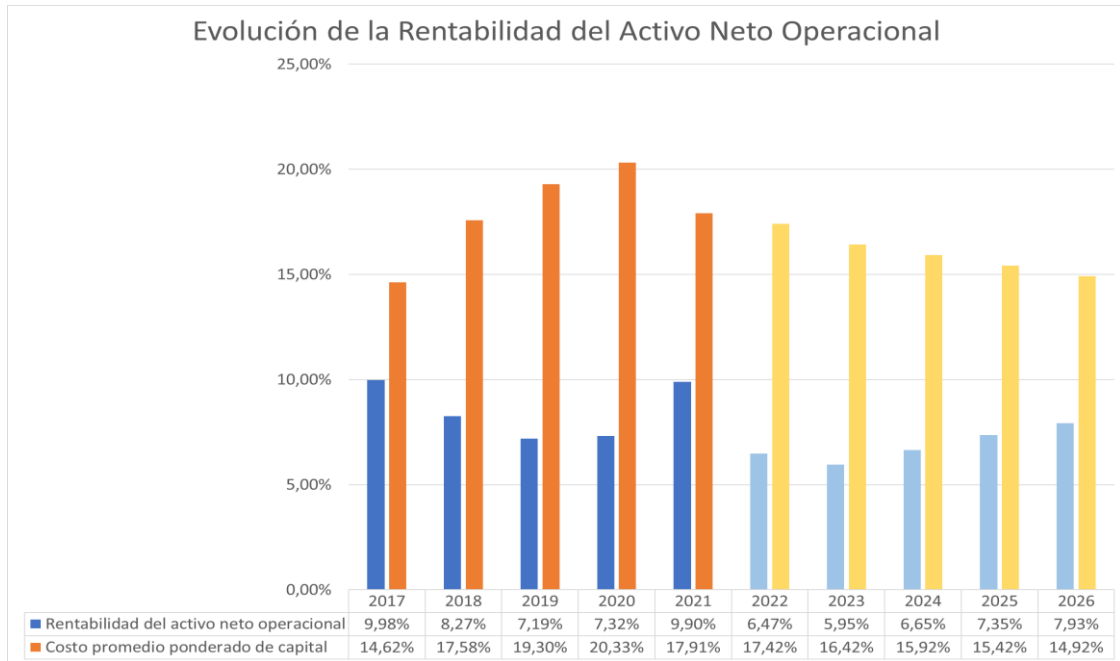
Gráfico 15 Estructura de capital Histórica y Proyectada



Fuente: CEM Austrogas

Entre los años 2017 y 2020, se presenta una reducción de la rentabilidad del activo neto operacional, explicado por la capacidad disponible no utilizada. De otro lado, se observa para el mismo período, el crecimiento del costo promedio ponderado de capital, toda vez que su financiación se realiza con patrimonio y en menor grado por los plazos de pago otorgados por los proveedores. A partir del año 2022 se proyecta un aumento controlado de la rentabilidad del activo neto operacional, basado en la sustitución de activos no operacionales por activos operacionales (tal es el caso de la compra de cilindros y la optimización de los activos pertenecientes al sistema de envasado).

Gráfico 16 Evolución de la Rentabilidad del Activo Neto Operacional



Fuente: CEM Austrogas

5.2. Perspectivas y Estrategias Empresariales

MAPA ESTRATÉGICO				
MISIÓN	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, satisfaciendo las necesidades de todos ellos y aportando al desarrollo del país.			
VISIÓN	En el 2026, la CEM Austrogas, con un crecimiento sostenido, estará consolidada como la mejor envasadora del Austro, y será reconocida por su innovación en servicio al cliente y participación en investigación de fuentes de energía.			
PERSPECTIVAS	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Optimizar el ROE	Incrementar las ventas en Kg de GLP	Mejorar los procesos productivos, comerciales y administrativos.	Incrementar la eficiencia y la productividad de los recursos.
	Generar ingresos operacionales superiores a 22 millones.	Expansión a nuevos mercados y penetración en mercados actuales.	Incrementar el número de cilindros reparados y mejorar su productividad.	Incrementar disponibilidad de cilindros.
	Alcanzar un ROE superior a 17,0%.	Fidelizar clientes y fortalecer su nivel de satisfacción.	Fortalecer e implementar sistemas de gestión relación con los clientes (CRM) e inteligencia de negocios (BI).	Incrementar el número de cisternas.
	Mantener gastos anuales de administración inferiores a 1,5 millones.	Incrementar la capacidad de respuesta.	Optimizar procesos de los sistemas de gestión.	Actualizar sistemas informáticos críticos para la toma de decisiones.
	Invertir el 1% del EBITDA anual en I+D+i: GLP, gas natural y otros gases, traslado de planta, fabricación de cilindros.		Optimizar los procesos de apoyo de la cadena de valor.	Desarrollar las competencias del recurso humano.
	Invertir el 1% del EBITDA anual en reforestación con especies nativas.		Reestructurar el proceso de gestión de distribuidores.	Crear centro de acopio en Cuenca y Azogues.
			Fortalecer los sistemas de gestión de riesgos, ambiental y calidad.	Mejorar el sistema de carga y descarga cilindros y la infraestructura operativa.
			Formular y evaluar proyectos de gas natural, estudios de suelos, estudios de otros gases, cilindros de fibra, cambio de tubería, construcción de cilindros.	Negociación de las primas de seguros y el listado de bienes asegurados.
				Establecer el valor razonable de la propiedad, planta y equipo.
				Fortalecer relaciones de cooperación con socios y aliados.
				Implementar el sistema de I+D+i.

Fuente: CEM Austrogas. Consultor PE

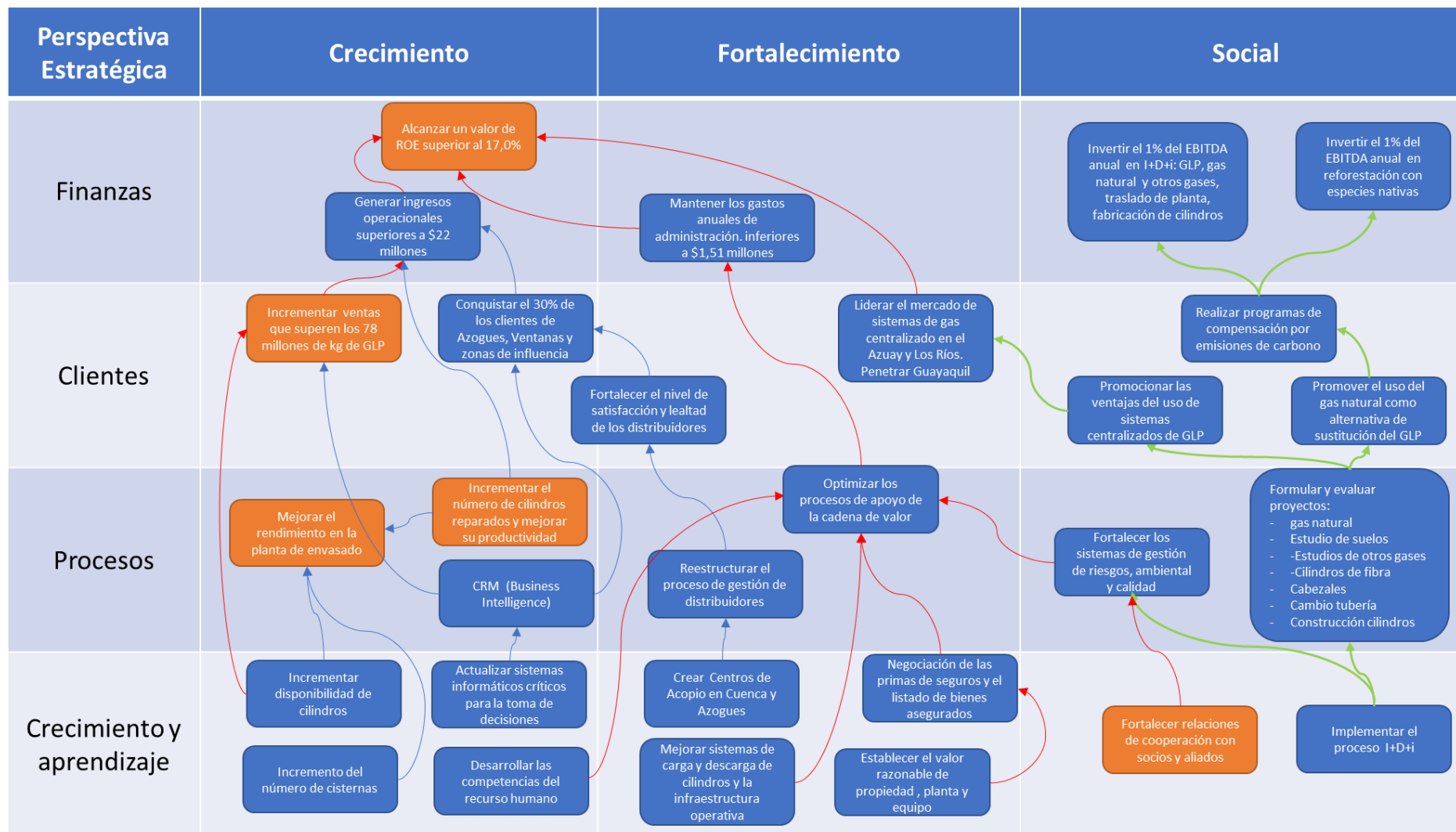
5.3. Alineación Empresarial

5.3.1. Matriz de alineación de objetivos

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO			PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA EMPRESARIAL
EJE	OBJETIVO NACIONAL	POLÍTICA			
Económico	4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.4 Garantizar el financiamiento público sostenible minimizando los efectos en las generaciones futuras.	FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad del patrimonio por encima del 17% E.A.	Monitoreo y control eficaz de ingresos y costos & gastos
				Mejorar el activo neto operacional	Valoración y gestión eficaz del activo, y control de C x pagar y C x cobrar
			CLIENTES	Incrementar las ventas en Kg de GLP	Expansión a nuevos mercados y penetración en mercados actuales.
					Fidelizar clientes y fortalecer su nivel de satisfacción
		PROCESOS	Mejorar los procesos productivos, comerciales y administrativos	Incrementar la capacidad de respuesta comercial	
				Asegurar la capacidad de respuesta a las demandas comerciales	
				Mejoramiento continuo de los procesos	
				Actualización y modernización de los sistemas informáticos	
		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la eficiencia y la productividad de los recursos	Implementar el proceso de Investigación ,Desarrollo e Innovación	
				Desarrollar las competencias y habilidades del personal	

Fuente: CEM Austrogas. Consultor PE

5.4. Mapa Estratégico



Fuente: CEM Austrogas. Consultor PE

5.4.1. Indicadores estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEAS DE NEGOCIO / PROCESOS	INDICADORES			LÍNEA BASE	META	METAS				
			NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD			2022	2023	2024	2025	2026
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad del patrimonio por encima del 17% E.A.	Doméstico	ROE	Utilidad neta/patrimonio	Anual	15% E.A.	Alcanzar ROE superior a 17% en el año 2026	15.0% E.A.	15.5% E.A.	16.0% E.A.	16.5% E.A.	17.0% E.A.
		Residencial										
CLIENTES	Incrementar las ventas en Kg de GLP	Agroindustrial	Ventas	Ventas en Kg de GLP	Anual	64,75 MM kg GLP	78.08 MM kg GLP	67.58 MM kg GLP	69.79 MM kg GLP	72.67 MM kg GLP	75.62 MM kg GLP	78.08 MM kg GLP
		Industrial										
PROCESOS	Mejorar los procesos productivos, comerciales y administrativos	Reparaciones	Reparación	Cilindros reparados	Mensual	10,245	12,445	10,685	11,125	11,565	12,005	12,445
		Envasado de cilindros	Capacidad utilizada	Cilindros envasados / capacidad nominal	Mensual	87.5%	90.0%	88.0%	88.5%	89.0%	89.5%	90.0%
		Procesos de gestión	Actualización de sistemas de gestión	Cumplimiento requisitos normativos	Semestral	Requisitos normativos	Sistemas Certificados	Certificar Seguridad	Certificar ambiente	Certificar calidad	Mantener certificados	Mantener certificados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la eficiencia y la productividad de los recursos	TIC's	Renovación informática	Cumplimiento del plan de actualización	Cronograma	Situación actual (Diagnóstico informático)	Implementación y puesta en marcha	Renovación de internet data center, servidores y cableado estructurado	Renovación de equipos de ofimática	Renovación de licencias de software operativo, comercial y administrativo	Renovación de sistema de vigilancia y control de accesos	Implementación de sistema de inteligencia de negocios (BI)
		Innovación	I+D+i	EBITDA*1%	Anual	\$ 31,134	\$ 34,197	\$ 27,704	\$ 27,509	\$ 29,708	\$ 32,017	\$ 34,197
		Gestión de activos	Activo neto operacional	Activo total - proveedores-cuentas por pagar	Anual	\$ 17.07 millones	\$ 21.88 millones	\$ 21.08 millones	\$ 21.19 millones	\$ 21.35 millones	\$ 21.56 millones	\$ 21.88 millones
		Gestión Humana	Competencia del personal	Valor de cumplimiento de perfiles / Valor óptimo de perfiles	Anual	65%	80%	68%	71%	74%	77%	80%

Fuente: CEM Austrogas. Consultor PE

5.4.2. Programas y proyectos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES									
			2022	PRESUPUESTO	2023	PRESUPUESTO	2024	PRESUPUESTO	2025	PRESUPUESTO	2026	PRESUPUESTO
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad del patrimonio por encima del 17% E.A.	Monitoreo y control eficaz de ingresos y costos & gastos	Diseño e implementación de sistemas de costos ABC		Diseño e implementación de sistemas de costos ABC	\$ 30.000,00	Implementar sistema de gestión basado en costos de actividades	\$ 15.000,00	Implementar sistema de gestión basado en costos de actividades	\$ 15.000,00	Implementar sistema de gestión basado en costos de actividades	\$ 15.000,00
			Gestionar los fondos para los proyectos estratégicos		Gestionar los fondos para los proyectos estratégicos	\$ 3.000,00	Gestionar los fondos para los proyectos estratégicos	\$ 3.500,00	Gestionar los fondos para los proyectos estratégicos	\$ 4.000,00	Gestionar los fondos para los proyectos estratégicos	\$ 4.500,00
			Monitorear y controlar la optimización de costos y gastos		Monitorear y controlar la optimización de costos y gastos	\$ 5.000,00	Monitorear y controlar la optimización de costos y gastos	\$ 5.000,00	Monitorear y controlar la optimización de costos y gastos	\$ 5.000,00	Monitorear y controlar la optimización de costos y gastos	\$ 5.000,00
			Implementar sistema de inteligencia de negocios para los estados financieros		Implementar sistema de inteligencia de negocios para los estados financieros	\$ 150.000,00	Implementar sistema de inteligencia de negocios para los estados financieros	\$ 20.000,00	Implementar sistema de inteligencia de negocios para los estados financieros	\$ 20.000,00	Implementar sistema de inteligencia de negocios para los estados financieros	\$ 20.000,00
	Mejorar el activo neto operacional	Valoración y gestión eficaz del activo, y control de C x pagar y C x cobrar	Valoración de activos		Identificación y depuración de activos no operacionales	\$ 15.000,00	Identificación y depuración de activos no operacionales	\$ 50.000,00				
CLIENTES	Incrementar las ventas en Kg de GLP	Expansión a nuevos mercados y penetración en mercados actuales.	Penetrar mercados de Azogues, Ventanas y zonas de influencia		Penetrar mercados de Azogues, Ventanas y zonas de influencia	\$ 100.000,00	Penetrar mercados de Azogues, Ventanas y zonas de influencia	\$ 100.000,00	Penetrar mercados de Azogues, Ventanas y zonas de influencia	\$ 50.000,00	Penetrar mercados de Azogues, Ventanas y zonas de influencia	\$ 50.000,00
			Promocionar las ventajas del uso de sistemas centralizados de GLP.		Promocionar las ventajas del uso de sistemas centralizados de GLP.	\$ 100.000,00	Liderar el mercado de sistemas de gas centralizado en el Azuay y Los Rios. Penetrar Guayaquil.	\$ 100.000,00	Liderar el mercado de sistemas de gas centralizado en el Azuay y Los Rios. Penetrar Guayaquil.	\$ 50.000,00	Liderar el mercado de sistemas de gas centralizado en el Azuay y Los Rios. Penetrar Guayaquil.	\$ 50.000,00
		Fidelizar clientes y fortalecer su nivel de satisfacción	Implementar Centros de Acopio		Centro de acopio Cuenca	\$ 400.000,00	Centro de acopio Cañar	\$ 200.000,00	Centro de acopio Tarqui	\$ 250.000,00		
			Fortalecer el nivel de satisfacción y lealtad de los distribuidores. Programas de desarrollo de distribuidores.		Programa de desarrollo de distribuidores	\$ 80.000,00	Programa de desarrollo de distribuidores	\$ 80.000,00	Programa de desarrollo de distribuidores	\$ 80.000,00	Programa de desarrollo de distribuidores	\$ 80.000,00
			Cilindros montacargas	\$ 43.500,00								

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES										
			2022	PRESUPUESTO	2023	PRESUPUESTO	2024	PRESUPUESTO	2025	PRESUPUESTO	2026	PRESUPUESTO	
		Incrementar la capacidad de respuesta comercial	Incrementar disponibilidad de cilindros de 15 kg	\$ 2.000.000,00			Incrementar disponibilidad de cilindros de 15 kg	\$ 1.000.000,00			Incrementar disponibilidad de cilindros de 15 kg	\$ 1.000.000,00	
			Incrementar disponibilidad de vehículos graneleros y sus controles	\$ 293.194,00									
			Incrementar tanques estacionarios	\$ 145.000,00	Incrementar tanques estacionarios	\$ 160.000,00	Incrementar tanques estacionarios	\$ 180.000,00	Incrementar tanques estacionarios	\$ 200.000,00	Incrementar tanques estacionarios	\$ 220.000,00	
PROCESOS	Mejorar los procesos productivos, comerciales y administrativos	Asegurar la capacidad de respuesta a las demandas comerciales	Actualización de equipo e infraestructura	\$ 393.002,00	Identificar oportunidades de nuevos mercados para los servicios del taller	\$ 50.000,00	Identificar oportunidades de nuevos mercados para los servicios del taller	\$ 50.000,00	Evaluación de la eficiencia y agregación de valor del taller.	\$ 50.000,00	Estudio de alternativas de independización del taller	\$ 50.000,00	
			Adecuación de sistemas operativos	\$ 441.059,00	Evaluación de ampliación de la planta Ventanas considerando el traslado de un carrusel de la matriz	\$ 10.000,00	Evaluación de ampliación de la planta Ventanas considerando el traslado de un carrusel de la matriz	\$ 10.000,00	Implementación de carrusel en planta Ventanas y adquisición de carrusel para planta Cuenca	\$ 50.000,00	Implementación de carrusel en planta Ventanas y adquisición de carrusel para planta Cuenca	\$ 50.000,00	
					Diseño y aplicación de un modelo de rastreo de cilindros	\$ 10.000,00	Diseño y aplicación de un modelo de rastreo de cilindros	\$ 50.000,00	Reingeniería de la tubería Cuenca y Ventanas Fase 1	\$ 500.000,00	Reingeniería de la tubería Cuenca y Ventanas Fase 2	\$ 500.000,00	
		Mejoramiento continuo de los procesos		Certificación de los sistemas de gestión (Calidad, Seguridad y Ambiental)	\$ 30.000,00	Certificación de los sistemas de gestión (Calidad, Seguridad y Ambiental)	\$ 30.000,00	Auditoría de seguimiento	\$ 10.000,00	Auditoría de seguimiento	\$ 10.000,00		
		Actualización y modernización de los sistemas informáticos	\$ 31.700,00	Modernización de sistemas digitales de la empresa	\$ 20.000,00	Modernización de sistemas digitales de la empresa	\$ 40.000,00	Modernización de sistemas digitales de la empresa	\$ 60.000,00	Modernización de sistemas digitales de la empresa	\$ 80.000,00		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la eficiencia y la productividad de los recursos		Crecimiento de infraestructura operativa	\$ 891.850,00	Crecimiento de infraestructura operativa	\$ 700.000,00	Crecimiento de infraestructura operativa	\$ 600.000,00	Crecimiento de infraestructura operativa	\$ 500.000,00	Crecimiento de infraestructura operativa	\$ 400.000,00	

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES									
			2022	PRESUPUESTO	2023	PRESUPUESTO	2024	PRESUPUESTO	2025	PRESUPUESTO	2026	PRESUPUESTO
		Implementar el proceso de Investigación, Desarrollo e Innovación	formular y evaluar estudios de suelos en Planta Cuenca.		Formular y evaluar proyectos de abastecimiento centralizado de gas natural. Formular y evaluar producción y distribución de otros gases (N, Ne, O, Ar)	\$ 50.000,00	Formular y evaluar proyectos de abastecimiento centralizado de gas natural. Formular y evaluar producción y distribución de otros gases (N, Ne, O, Ar)	\$ 100.000,00	Evaluación del futuro del GLP en el Ecuador. (subsídios, importaciones, precios internacionales, contrabando de cilindros.)	\$ 30.000,00	Evaluación del futuro del GLP en el Ecuador. (subsídios, importaciones, precios internacionales, contrabando de cilindros.)	\$ 30.000,00
			Actualización de perfiles y responsabilidades.		Automatización de los sistemas de talento humano	\$ 15.000,00	Automatización de los sistemas de talento humano	\$ 50.000,00	Desarrollo de programas de TH	\$ 30.000,00	Desarrollo de programas de TH	\$ 30.000,00
		Desarrollar las competencias y habilidades del personal	Desarrollo de métodos de evaluación de conocimientos		Desarrollo y financiación de programas de Benchmark, pasantías e internacionalización del conocimiento	\$ 30.000,00	Desarrollo y financiación de programas de Benchmarking, pasantías e internacionalización del conocimiento	\$ 40.000,00	Desarrollo y financiación de programas de Benchmarking, pasantías e internacionalización del conocimiento	\$ 50.000,00	Desarrollo y financiación de programas de Benchmarking, pasantías e internacionalización del conocimiento	\$ 600.000,00
			Identificación, planificación y ejecución de requisitos de formación.		Identificación, planificación y ejecución de requisitos de formación.	\$ 30.000,00	Identificación, planificación y ejecución de requisitos de formación.	\$ 35.000,00	Identificación, planificación y ejecución de requisitos de formación.	\$ 40.000,00	Identificación, planificación y ejecución de requisitos de formación.	\$ 45.000,00
			Evaluación de desempeño y planes de desarrollo		Evaluación de desempeño y planes de desarrollo	\$ 15.000,00	Evaluación de desempeño y planes de desarrollo	\$ 20.000,00	Evaluación de desempeño y planes de desarrollo	\$ 20.000,00	Evaluación de desempeño y planes de desarrollo	\$ 20.000,00
TOTALES				\$ 4.239.305,00		\$ 2.003.000,00		\$ 2.778.500,00		\$ 2.014.000,00		\$ 3.259.500,00

Fuente: CEM Austrogas. Consultor PE

5.4.3. Cuadro resumen Plan Estratégico

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO				INDICADORES			LÍNEA BASE	Meta	META					UNIDAD RESPONSABLE	PROGRAMAS/ PROYECTOS / ACTIVIDADES																
EJE	OBJETIVO NACIONAL	POLÍTICA	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA EM PRESARIAL	NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026												
Económico	4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.4 Garantizar el financiamiento público sostenible minimizando los efectos en las generaciones futuras.	FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad del patrimonio por acción del PNEA.	Monitoreo y control eficaz de ingresos y costos & gastos	ROE	Utilidad neta/patrimonio	Anual	6%EA.	Alcanzar ROE superior a 7% en el año 2026	6,0%EA.	6,5%EA.	6,0%EA.	6,5%EA.	7,0%EA.	Finanzas	Diseño e implementación de sistemas de costos ABC Implementar sistema de gestión basado en costos de actividades														
				Mejorar el activo neto operacional	Valoración y gestión eficaz del activo, y control de C x pagar y C x cobrar	Activo neto operacional	Activo total - proveedores - cuentas por pagar	Anual	\$ 9,07 millones	\$ 21,88 millones	\$ 21,08 millones	\$ 21,19 millones	\$ 21,35 millones	\$ 21,56 millones	\$ 21,08 millones		Gestionar los fondos para los proyectos estratégicos Monitorear y controlar la optimización de costos y gastos Implementar sistema de inteligencia de negocios para los estados financieros														
			CLIENTES	Incrementar las ventas en Kg de GLP	Expansión a nuevos mercados y penetración en mercados actuales.	Ventas	Ventas en Kg de GLP	Anual	64,75 MM kg GLP	77,82 MM kg GLP	67,58 MM kg GLP	69,79 MM kg GLP	72,67 MM kg GLP	75,62 MM kg GLP	78,08 MM kg GLP	Comercial	Penetrar mercados de Azogues, Ventanas y zonas de influencia Promocionar las ventajas del uso de sistemas centralizados de GLP. Liderar el mercado de sistemas de gas centralizado en el Azuay y Los Rios. Penetrar Guayaquil. Implementar Centros de Acopio														
					Fidelizar clientes y fortalecer su nivel de satisfacción												Ventas en Millones de dólares	Anual	\$ 9,72 MM	\$ 22,80 MM	\$ 9,73 MM	\$ 20,38 MM	\$ 21,22 MM	\$ 22,08 MM	\$ 22,80 MM	Fortalecer el nivel de satisfacción y lealtad de los distribuidores. Programas de desarrollo de distribuidores. Incrementar disponibilidad de cilindros de 15 kg Incrementar disponibilidad de cilindros de 15 kg Incrementar disponibilidad de cilindros de 15 kg Incrementar disponibilidad de cilindros de 15 kg Incrementar tanques estacionarios					
					Incrementar la capacidad de respuesta comercial																					Reparación Cilindros reparados Mensual 10.245 12.445 10.685 11.025 11.565 12.005 12.445 Capacidad utilizada Cilindros envasados / capacidad nominal Mensual 47,9% 57,8% 50,0% 51,6% 53,8% 56,0% 57,8%					
			PROCESOS	Mejorar los procesos productivos, comerciales y administrativos	Assegurar la capacidad de respuesta a las demandas comerciales	Cilindros reparados	Mensual	10.245	12.445	10.685	11.025	11.565	12.005	12.445	Planta	Actualización de equipo e infraestructura Identificar oportunidades de nuevos mercados para los servicios del taller Evaluación de la eficiencia y agregación de valor del taller															
					Mejoramiento continuo de los procesos											Actualización de sistemas de gestión	Cumplimiento requisitos normativos	Semestral	Requisitos normativos	Sistemas Certificados	Certificar Seguridad	Certificar ambiente	Certificar calidad	Auditorías de seguimiento aprobadas	Auditorías de seguimiento aprobadas	Planta	Certificación de los sistemas de gestión (Calidad, Seguridad y Ambiental)				
					Actualización y modernización de los sistemas informáticos											Renovación informática	Cumplimiento del plan de actualización	Cronograma	Situación actual (Diagnóstico informático)	Implementación del plan de actualización	Renovación de internet data center, servidores y cableado estructurado	Renovación de equipos de climatización	Renovación de licencias de software operativo, comercial y administrativo	Renovación de sistema de vigilancia y control de accesos	Implementación de sistema de inteligencia de negocios (BI)	TIC's	Cumplir y actualizar equipos periféricos Modernización de sistemas digitales de la empresa Incorporación de Austrogas al mundo digital (internet de las cosas)				
			APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la eficiencia y la productividad de los recursos	Implementar el proceso de Investigación, Desarrollo e Innovación	hDi	EBITDA %	Anual	\$ 31.133,70	\$ 34.197,76	\$ 27.703,56	\$ 27.508,93	\$ 29.707,61	\$ 32.096,98	\$ 34.197,76	Planificación, Seguridad y Ambiente	Formular y evaluar proyectos de abastecimiento centralizado de gas natural (subsidios, importaciones, precios, internacionales, contratando de cilindros.) Evaluación del futuro del GLP en el Ecuador. Formular y evaluar producción y distribución de otros gases (N, Ne, O, Ar)														
					Desarrollar las competencias y habilidades del personal	Competencia del personal	Valor de cumplimiento de perfiles / Valor óptimo de perfiles	Anual	65,0%	80,0%	68,0%	71,0%	74,0%	77,0%	80,0%	Talento Humano	Automatización de perfiles y responsabilidades. Automatización de los sistemas de talento humano Desarrollo de programas Desarrollo y financiación de programas de Benchmark, pasantías e internacionalización del conocimiento Identificación, planificación y ejecución de requisitos de formación.														
					Evaluación de desempeño y planes de desarrollo																										

Fuente: CEM Austrogas. Consultor PE

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitud

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Eiser define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

Análisis FODA

También conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Balance

Informe financiero que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado.

Balanced Scorecard

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Cuadro de Mando

Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por el equipo de gobierno, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.

Demanda

Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Eficacia

Capacidad de cumplir los objetivos marcados.

Eficiencia

Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos)

Egresos

Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos).

Empresa

Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones

Empresas rivales. Competencia

Empresa o conjunto de ellas que compite con otra por fabricar o vender el mismo producto y en condiciones similares de mercado: trabajaba para la competencia

Estrategia

Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique". Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre "Ser diferente" Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor

GLP

Gas Licuado del Petróleo

Gestión del Cambio.

Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Implementar

Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

Inversión

Es aquella parte de la producción que no se destina al Consumo inmediato sino a la producción de nuevos Bienes De Consumo o de nuevos bienes de Capital. En este sentido es equivalente a la acumulación de activos físicos. El fin de la Inversión es mantener e incrementar la producción de Bienes de Consumo, para lo cual es necesario reponer el Stock de capital que se gasta en el proceso de producción, además de incrementar dicho Stock.

Mapas Estratégicos

Un Mapa estratégico es una representación matricial y/o gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica.

Métodos Cualitativos. Análisis Cualitativo

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (González y Hernández, 2003). Una de las características más importantes de las técnicas cualitativas de investigación es que procuran captar el sentido que las personas dan a sus actos, a sus ideas, y al mundo que les rodea. Cook y Reichardt (citado por Meza) consideran entre los métodos cualitativos a la etnografía, los estudios de caso, las entrevistas a profundidad, la observación participante y la investigación-acción. Una primera característica de estos métodos se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos. La misma estrategia indica ya el empleo de procedimientos que dan un carácter único a las observaciones. La segunda característica es el uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, es decir, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y al interaccionismo simbólico. Una tercera característica estratégica importante para este trabajo (ya que sienta bases para el método de la investigación participativa), se refiere al papel del investigador en su trato -intensivo- con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas.

Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Organización

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

P.E. Plan Estratégico

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Políticas y conductas internas

Son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".

Producto Sustituto

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado.

Proveedores

Son los que pueden incluir materias primas para la producción, dinero (de bancos de accionistas), información y personal.

VARIABLES CUANTITATIVAS. ANÁLISIS CUANTITATIVO

Son aquellas cuyas características pueden presentarse en diferentes grados de intensidad y tienen carácter numérico o cualitativo.

Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

WACC

Weighted Average Cost Capital. Costo Promedio Ponderado de Capital

Fuente: <http://cunoriplaneacion.blogspot.com.co/2013/05/glosario-de-planeacion-estrategica.html>