

COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA **AUSTROGAS**

Subsidiaria de EP Petroecuador



INFORME DE GESTIÓN 2017

Del 1 de enero al 31 de diciembre



072 490 010

www.austrogas.com.ec

info@austrogas.com.ec

Ing. Marcelo Mancheno Padilla Mgt.
GERENTE DE LA SUBSIDIARIA

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA	6
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
3.1.1.	Cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial.....	15
3.1.2.	Cumplimiento del Plan de Negocios, Expansión e Inversión	19
3.1.3.	Conclusiones, principales retos y recomendaciones	20
3.2.	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	21
3.2.1.	Conclusiones, principales retos y recomendaciones.	24
3.3.	PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y TRANSPARENCIA	25
3.3.1.	Principios de gobierno corporativo.....	25
3.3.2.	Responsabilidad social.....	28
3.3.3.	Transparencia	32
3.3.4.	Conclusiones, principales retos y recomendaciones	32
3.4.	CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES DE DIRECTORIO.....	35
3.5.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO (CAPITAL HUMANO)	36
3.5.1.	Gestión del capital humano	36
3.5.2.	Conclusiones, principales retos y recomendaciones	42
3.6.	GESTIÓN FINANCIERA-CONTABLE	43
3.6.1.	Estado de Situación Financiera	43
3.6.2.	Estado del Resultado Integral.....	45
3.6.3.	Estado de ejecución presupuestaria.....	49
3.6.4.	Indicadores Financieros	49
3.6.5.	Estado de los procesos de auditorías	52
3.6.6.	Conclusiones, Principales Retos y Recomendaciones.....	52
3.7.	GESTIÓN JURÍDICA.....	54
3.7.1.	Seguimiento de acciones administrativas y/o judiciales.....	54
3.7.2.	Alertas importantes que indiquen potencial perjuicio	56
3.7.3.	Resultados de exámenes especiales y auditorías de gestión de órganos de control y seguimiento de cumplimiento de recomendaciones.....	57
3.7.4.	Conclusiones, Retos y recomendaciones	60
4.	CONCLUSIONES, ALERTAS, RETOS Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	60
5.	BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Comparativo de transporte – retiro de GLP Total por años en Kg. de Glp.....	7
Tabla N° 2: Envasado de GLP por comercializadora y por años en Kg. de Glp	9
Tabla N° 3: Comparativo de Ventas Totales por años en Kg de Glp	11
Tabla N° 4: Comparativo de Ventas Totales por producto y por año en Kg de Glp	14
Tabla N° 5: Procesos de compras públicas ejecutados en el año 2017	14
Tabla N° 6: Cumplimiento de metas programadas Plan Estratégico	16
Tabla N° 7: Ejecución de Proyectos	21
Tabla N° 8: Normas Jurídicas Aplicables a la CEM Austrogas.....	26
Tabla N° 9: Miembros del Comité de Seguridad y Salud CEM Austrogas	28
Tabla N° 10: Capacitaciones en Seguridad y Salud CEM Austrogas	29
Tabla N° 11: Auditorías Ambientales	32
Tabla N° 12: Resoluciones de Directorio	35
Tabla N° 13: Instrumentos de Gestión de Talento Humano	36
Tabla N° 14: Remuneración máxima por cargo	36
Tabla N° 15: Número de personas por rango de remuneración	36
Tabla N° 16: Resumen comparativo de personal por rango de remuneración y masa salarial	37
Tabla N° 17: Número de personal por género	37
Tabla N° 18: Nómina personal clasificado por género y por área de área de trabajo	37
Tabla N° 19: Capacitación del Personal	38
Tabla N° 20: Nómina de personal clasificada por Instrucción Académica	40
Tabla N° 21: Nómina del Personal Clasificada por Rangos de Edad	40
Tabla N° 22: Nómina de Personal de acuerdo con el Régimen Laboral	41
Tabla N° 23: Nómina de Personal de acuerdo con su lugar de residencia.....	41
Tabla N° 24: Estado de Situación Financiera.....	44
Tabla N° 25: Análisis comparativo de las cuentas de Ingresos por años	45
Tabla N° 26: Análisis vertical de Ingresos Año 2017	46
Tabla N° 27: Estado de Resultados Integrales por años	47
Tabla N° 28: Análisis vertical comparativo de Estado de Resultado.....	47
Tabla N° 29: Ejecución Presupuestaria.....	49
Tabla N° 30: Indicadores Financieros	51
Tabla N° 31: Seguimiento a juicios en Empresas Públicas	54
Tabla N° 32: Seguimiento a juicios Alertas Importantes con potencial perjuicio	56
Tabla N° 33: Alertas Importantes con potencial perjuicio Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de exámenes especiales y auditorías de gestión.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modalidad de abastecimiento de Kg de GLP a la Planta Cuenca por años.....	6
Gráfico N° 2: Transporte – Abastecimiento de GLP por años.....	7
Gráfico N° 3: Comparativo del Cupo de GLP Doméstico asignado por años.....	8
Gráfico N° 4: Participación en el proceso de envasado por comercializadora	9
Gráfico N° 5: Envasado de GLP por comercializadora y por años en Kg. de Glp	10
Gráfico N° 6: Ventas Total por años en Kg de GLP.....	11
Gráfico N° 7: Participación en ventas por línea	12
Gráfico N° 8: Ventas línea de GLP al granel por Planta.....	12
Gráfico N° 9: Participación en ventas línea de GLP en cilindros	13
Gráfico N° 10: Participación en ventas línea de GLP al granel	13
Gráfico N° 11: Índice de Frecuencia y Gravedad	30
Gráfico N° 12: Principales Causas de Morbilidad.....	30
Gráfico N° 13: Índice de Ausentismo Laboral.....	31

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de montaje de carrusel	22
Ilustración 2: Ampliación del Taller de Mantenimiento de Cilindros	23
Ilustración 3: Desarrollo de un modelo de gestión comercial.....	24

INFORME DE GESTIÓN 2017

1. INTRODUCCIÓN

El Estatuto Social de la Compañía, dispone: son atribuciones y deberes del Gerente de la Subsidiaria *“Ejecutar la planificación, de conformidad con las políticas e instrucciones emitidas por el Directorio de la Empresa”* así como *“Administrar la Subsidiaria, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio de su gestión”*, entre otras. (ESTATUTO: Cláusula Trigésima Cuarta: Literal k y l)

Con este antecedente, se presenta al Directorio de la Compañía el Informe de Gestión Empresarial del año 2017 donde se resaltan los resultados obtenidos en los procesos sustantivos, adjetivos y gobernantes de la Compañía de Economía Mixta Austrogas.



2. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERÍODO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA

La estructura organizacional de la Compañía de Economía Mixta Austrogas, se alinea a la misión institucional determinada en su Planificación Estratégica y sustentada en la filosofía de productos, servicios y procesos enfocados en el cumplimiento de normas técnicas de calidad, seguridad y cuidado ambiental, orientados a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

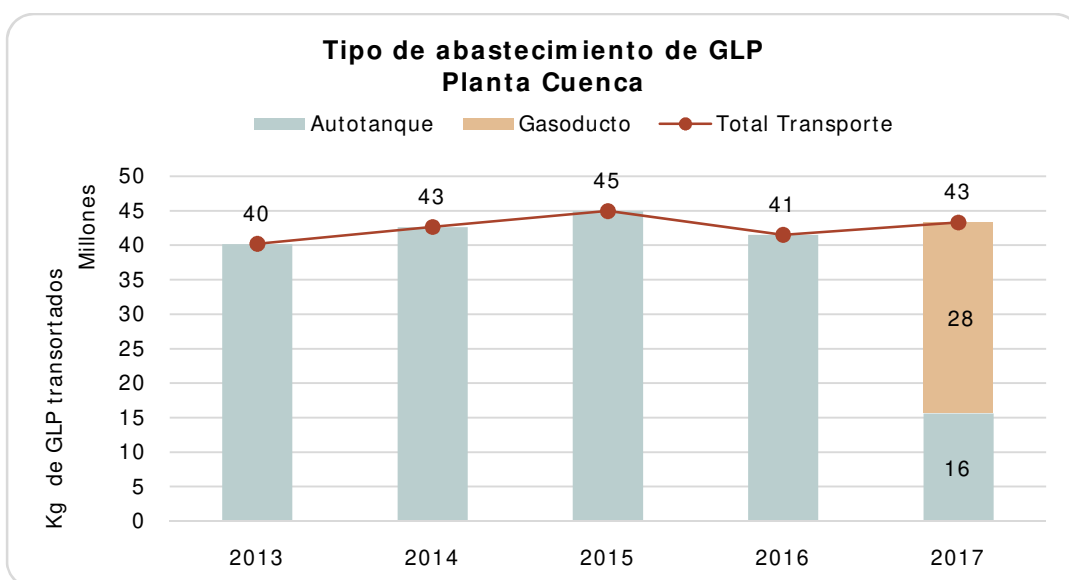
Los procesos sustantivos de la CEM Austrogas que nos ayudan a cumplir con la misión institucional son: almacenamiento, envasado, mantenimiento de cilindros y la comercialización de GLP (según el Mapa de Procesos CEM Austrogas), y en base a ellos se presentan los resultados obtenidos en el año 2017 y las variaciones en relación a los últimos cinco años, que es el horizonte del Plan Estratégico 2013 – 2017 de la compañía.

a. Transporte y Almacenamiento

En la Planta Cuenca se cuenta con un sistema de almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo que comprende ocho tanques estacionarios de 56.525 Kg. de capacidad de almacenamiento de Glp cada uno y en la Planta de Ventanas con dos tanques estacionarios de 97.223 Kg. de capacidad de almacenamiento de Glp cada uno.

Las actividades de abastecimiento de GLP para la Planta Cuenca en el año 2017 se realizaron en un 64% a través del gasoducto y en un 36% a través de por Autotanques

Gráfico N° 1 : Modalidad de abastecimiento de Kg de GLP a la Planta Cuenca por años



Fuente: Departamento Planta

Para la Planta Ventanas, el abastecimiento de GLP se realizó en su totalidad a través de Autotanques en la ruta *Terminal Chorillos – Cantón Ventanas* y viceversa.

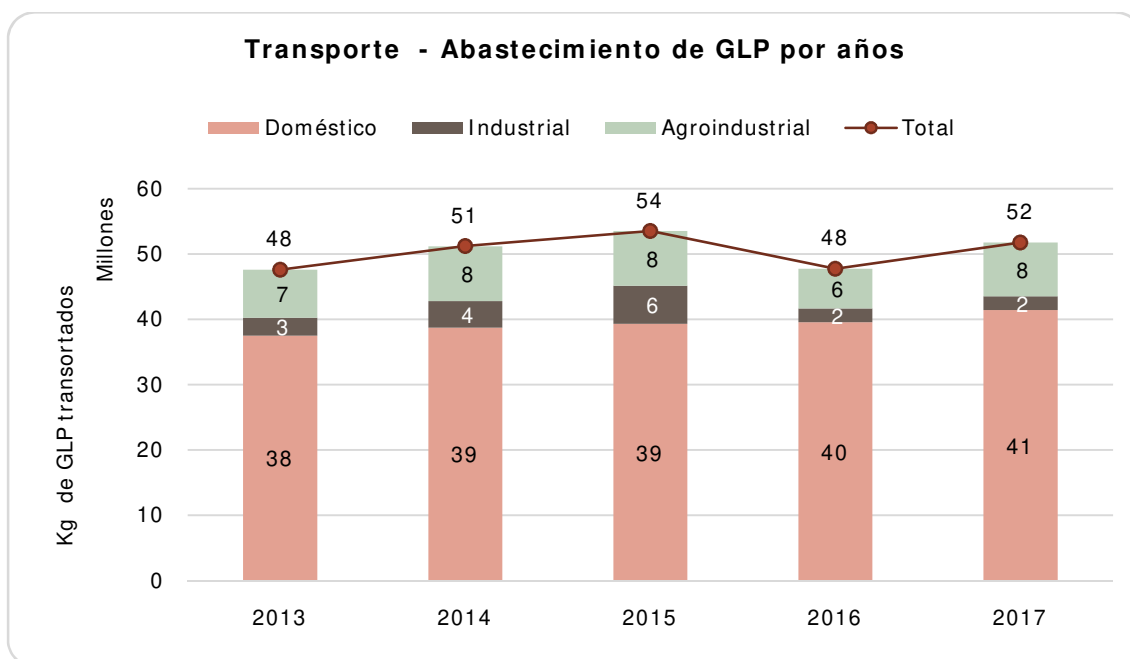
En promedio la Compañía Austrogas transporta y/o retira mensualmente un promedio de 4.312.026 Kg/GLP en el año 2017 para cumplir con sus operaciones en sus dos plantas de almacenamiento y envasado y realizando el comparativo en relación al año 2016 se puede observar que se registra un incremento del **8,36%** en el año 2017 como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla N° 1: Comparativo de transporte – retiro de GLP Total por años en Kg. de Glp

Tipos de GLP	2013	2014	2015	2016	2017
Doméstico Cuenca	37.366.117	38.694.402	39.309.375	39.411.090	41.254.174
Doméstico Taisha	150.689	32.320		128.220	174.140
Industrial	2.558.674	3.810.639	5.579.065	1.953.720	1.854.413
Agroindustrial	99.464	101.546	60.770		
Subtotal Planta Cuenca	40.174.944	42.638.907	44.949.210	41.493.030	43.282.727
Industrial	182.583	240.883	243.410	162.410	223.850
Agroindustrial	7.235.417	8.307.936	8.312.580	6.095.860	8.237.730
Subtotal Planta Ventanas	7.418.000	8.548.819	8.555.990	6.258.270	8.461.580
TOTAL GENERAL	47.592.944	51.187.726	53.505.200	47.751.300	51.744.307
Variación Anual		7,6%	4,5%	-10,8%	8,4%

Fuente: Departamento Seguridad Industrial y Transporte

Gráfico N° 2: Transporte – Abastecimiento de GLP por años



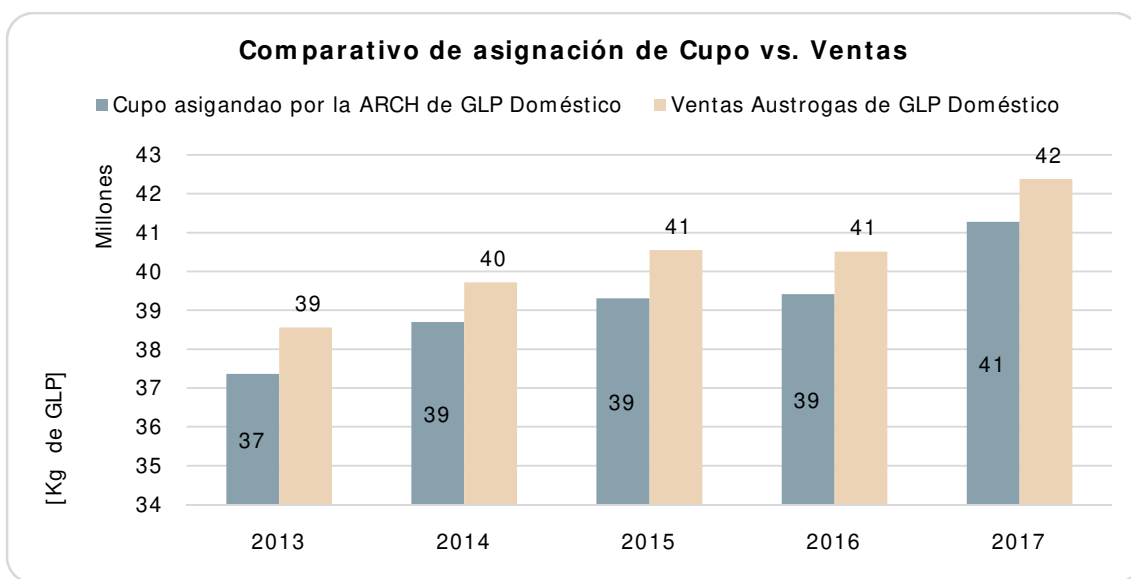
Fuente: Departamento Seguridad Industrial y Transporte

- Cupo de GLP Doméstico Cuenca

El cupo de GLP doméstico asignado por la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero ARCH para la CEM Austrogas en el año 2017 en promedio fue de 113.073Kg GLP/día llegándose a un cumplimiento de retiro del 99,94%, los saldos obedecen a asignaciones que no logran ser despachadas sea por el gasoducto o tanques cisterna.

El cupo asignado en el año 2017 representó un crecimiento del 4,74% con respecto al año 2016.

Gráfico N° 3: Comparativo del Cupo de GLP Doméstico asignado por años



Fuente: Departamento Planta

Como se puede apreciar en el gráfico, la asignación de cupo por parte de la ARCH ha sido creciente, y en el transcurso de los últimos cinco años este se ha incrementado en un **10,47%**; sin embargo si realizamos la comparación con las ventas de este producto se puede apreciar que estas han sido crecientes y superiores al cupo asignado, diferencia que ha sido compensada con el uso del excedente resultante del proceso de envasado para cubrir la demanda.

b. Envasado

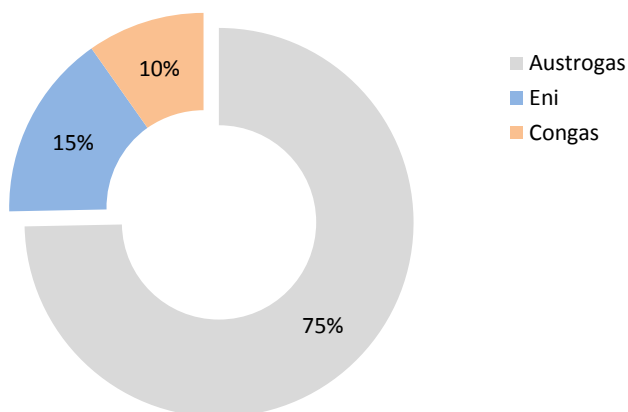
El proceso de envasado de Glp en cilindros se realizó alrededor del 99% para el producto destinado al uso doméstico en cilindros de 15Kg de Glp y alrededor del 1% para el sector industrial en cilindros de 3, 5, 10, 15 y 45Kg de Glp.

La capacidad de envasado promedio hasta el mes de octubre fue de 1.271 cil/hora entre el carrusel de llenado y balanzas estacionarias en conjunto y al término del año 2017 la planta de envasado cuenta con una capacidad operativa de 1700 cil/hora debido a la instalación y montaje de un nuevo carrusel llenado de 24 puestos.

Participación por comercializadora en el proceso de envasado

La CEM Austrogas presta el servicio de envasado a otras comercializadoras como parte de su actividad económica, es por ello que en el proceso de envasado de Glp en cilindros se tiene la siguiente participación por comercializadora: Austrogas en un 75%; Eni Ecuador en un 16% y Congas en un 10%.

Gráfico N° 4: Participación en el proceso de envasado por comercializadora



Fuente: Departamento Planta

Envasado Total

En promedio la CEM Austrogas envasa 237.663 cil/mes color blanco hueso para abastecer la demanda, acorde a la planificación de ventas y envasado; y para el año 2017 el total de Kg de Glp envasado se ha incrementado en un 4,55% con respecto al año 2016, y considerando los últimos cinco años (2013 -2017) este se ha incrementado un **9,83%** de la marca Austrogas.

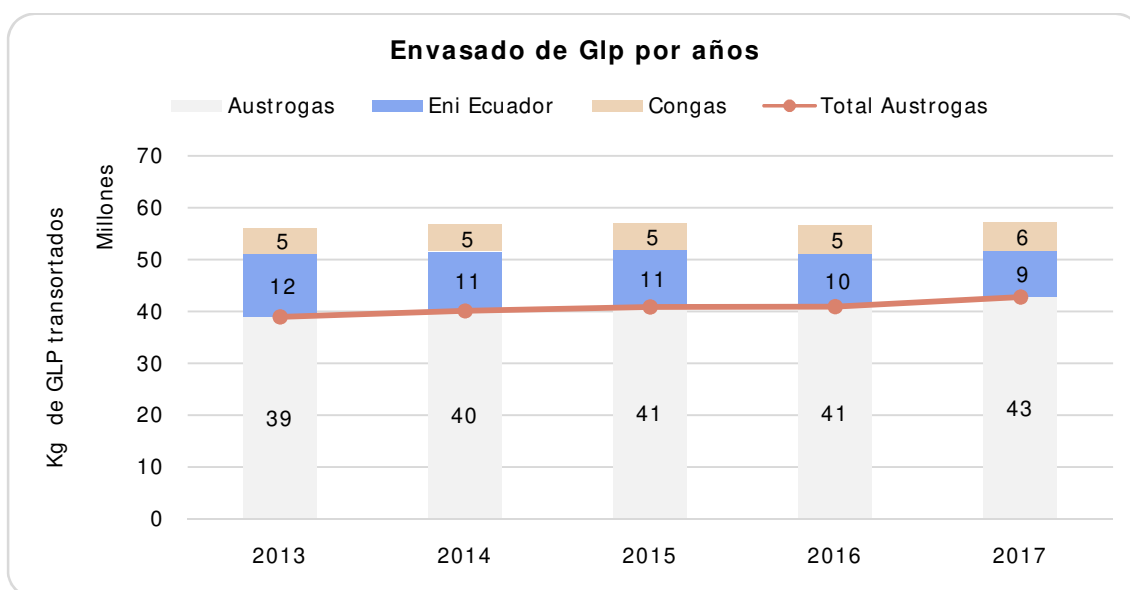
El envasado total considerando la participación de las tres comercializadoras en los últimos cinco años (2013 -2017) se ha incrementado en un **2,11%**.

Tabla N° 2: Envasado de GLP por comercializadora y por años en Kg. de Glp

Comercializadoras	2013	2014	2015	2016	2017
Congas	4.923.660	5.163.945	5.224.185	5.600.355	5.600.355
Eni Ecuador	12.227.235	11.409.225	10.959.450	10.167.075	8.906.295
Austrogas	38.559.060	39.721.020	39.721.020	40.915.557	42.779.256
Total	55.709.955	56.294.190	55.904.655	56.682.987	57.285.906
% Variación anual total		1,11%	0,59%	-0,90%	1,31%
			% Variación 2017 - 2013		2,11%
% Variación anual solo marca Austrogas		3,09%	1,80%	0,10%	4,55%
			% Variación 2017 - 2013		9,83%

Fuente: Departamento Planta

Gráfico N° 5: Envasado de GLP por comercializadora y por años en Kg. de Glp



Fuente: Departamento Planta

c. Mantenimiento de cilindros

Para dar cumplimiento a los requerimientos de envasado y de la normativa vigente, así como para mantener la operatividad de la Planta la CEM Austrogas planificó la ejecución del proceso de mantenimiento de cilindros con un proveedor externo. El proceso fue ejecutado a través del Sistema Nacional de Contratación Pública con un presupuesto de *USD \$172.800,00 (\$160.000 presupuestados y \$12.800 en un contrato complementario)* que permitieron realizar el mantenimiento de 25.411 cilindros.

El Programa de Ampliación del Taller de Mantenimiento de Cilindros al finalizar el año 2017 se encuentra en etapa de ejecución del contrato con plazo de término de fecha 05 de marzo de 2018.

d. Comercialización

El proceso comercial involucra la planificación consolidada en un Presupuesto de Ventas, la administración de los canales de distribución del producto y la relación entre la empresa y el cliente.

Actualmente contamos con una red de 105 Distribuidores Autorizados para la comercialización de GLP en cilindros a nivel del Austro y zonas aledañas con sus respectivos vehículos de distribución identificados con nuestro logo institucional y con 451 clientes de instalaciones centralizadas (al granel) que utilizan los diferentes tipos de GLP (INDUSTRIAL, DOMESTICO, AGROINDUSTRIAL, RESIDENCIAL).

Para realizar la logística de distribución de Glp en cilindros , la CEM Austrogas cuenta con una flota de transporte de 11 vehículos contratados, cuyas capacidades de carga oscilan entre 158 cilindros y 240 cilindros con los cuales se abastece a nuestros distribuidores en sus bodegas diariamente; y en lo relacionado a la logística de distribución de Glp al granel la empresa cuenta con una flota de cinco tanques cisterna propios cuyas capacidades de carga de Glp oscilan entre los 5m³ – 24m³, con los cuales se realiza el abastecimiento a nuestros clientes a través de instalaciones centralizadas.

Ventas Totales

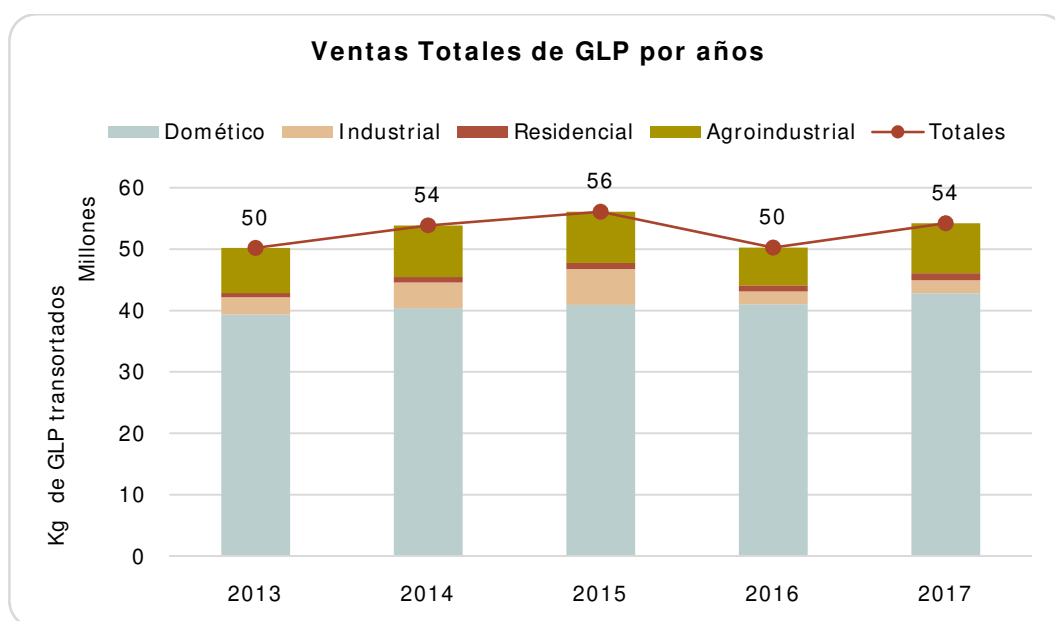
Las Ventas Totales en el año 2017 han alcanzado los 54.223.561 Kg/Glp y en relación al año 2016 estas muestran un incremento del 7,93% y en el horizonte de los últimos cinco años (2013 -2017) se ha incrementado en un **8,05%** .

Tabla N° 3: Comparativo de Ventas Totales por años en Kg de Glp

Tipos	2013	2014	2015	2016	2017
Doméstico	39.354.881	40.414.091	40.931.388	40.999.456	42.802.473
Industrial	2.814.242	4.169.865	5.840.010	2.112.288	2.132.376
Residencial	680.878	853.983	955.386	1.005.274	1.131.902
Agroindustrial	7.335.413	8.425.965	8.371.392	6.123.951	8.156.810
Totales	50.185.414	53.863.904	56.098.176	50.240.969	54.223.561
% Variación anual		7,33%	4,15%	-10,44%	7,93%
			% Variación 2017 - 2013		8,05%

Fuente: Departamento Comercial

Gráfico N° 6: Ventas Total por años en Kg de GLP.



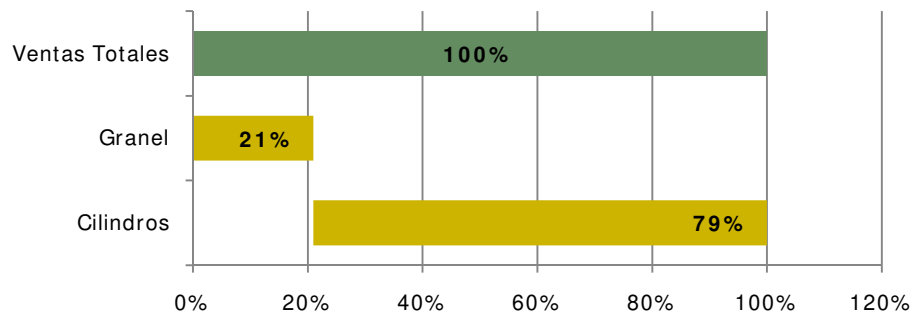
Fuente: Departamento Comercial

Ventas por líneas

La CEM Austrogas tiene dos líneas de productos de GLP claramente identificadas que son: **cilindros y al granel**.

Para el año 2017 del total de Kg de GLP comercializados el 79% se lo realizó a través de la línea de cilindros (GLP Doméstico e Industrial) y el 21% restante a través de la línea a granel (doméstico, industrial, residencial y agroindustrial).

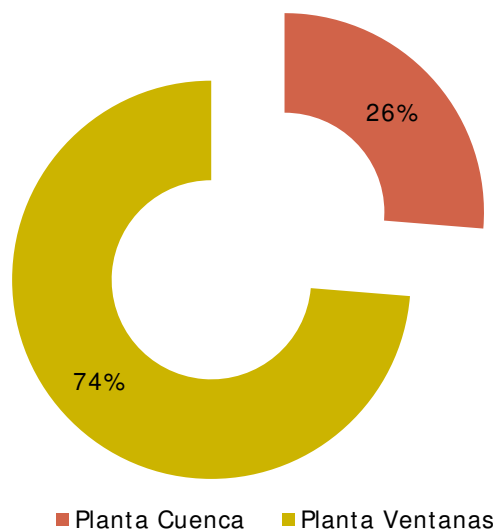
Gráfico N° 7: Participación en ventas por línea



Fuente: Departamento Comercial

Nuestros clientes fueron atendidos desde la Planta de Cuenca y Ventanas en lo que se refiere a productos de la línea al granel con una participación del 26% y 74% respectivamente y en un 100% desde la Planta de Cuenca en lo que se refiere a la línea de cilindros por cuanto la Planta de Ventanas no tiene la operación de envasado.

Gráfico N° 8: Ventas línea de GLP al granel por Planta

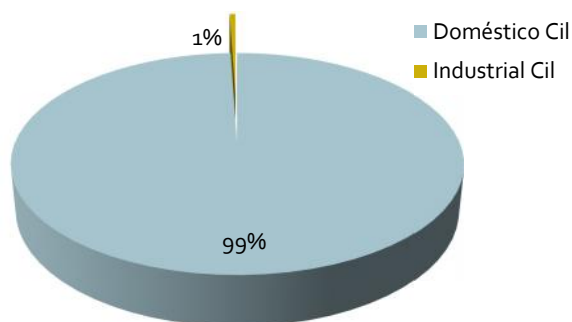


Fuente: Departamento Comercial

Ventas en cilindros

En la línea de GLP cilindros tenemos dos productos que se los comercializa únicamente desde la Planta Cuenca: Glp Doméstico que se lo comercializa en cilindros de 15Kg de capacidad y representan el 99% de ventas en esta línea y el Glp Industrial que se lo comercializa en cilindros de 3, 5, 10, 15 y 45 Kg de capacidad y representan el 1% de ventas en esta línea.

Gráfico N° 9: Participación en ventas línea de GLP en cilindros

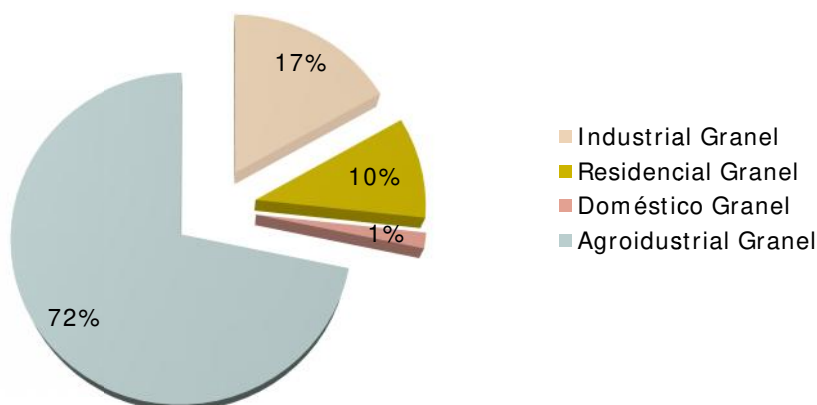


Fuente: Departamento Comercial

Ventas al granel

En la línea de Glp al granel tenemos cuatro productos: Glp Agroindustrial que se lo comercializa en un 99,9% desde la Planta de Ventanas y representan el 72% de ventas en esta línea; el Glp Industrial que se lo comercializa en un 88% desde la Planta de Cuenca y el 12% desde la Planta Ventanas y representan el 17% de ventas en esta línea, Glp Residencial que se lo comercializa en un 100% desde la Planta Cuenca y representan el 10% de ventas en esta línea y finalmente el Glp Domestico que se lo comercializa en un 100% desde la Planta Cuenca y representan el 1% de ventas en esta línea.

Gráfico N° 10: Participación en ventas línea de GLP al granel



Fuente: Departamento Comercial

Comparativo de Ventas por producto

Realizando un análisis de venta por producto en el año 2017 en relación al año 2016 se puede resaltar los resultados obtenidos en la comercialización de GLP en cilindros en el tipo de Glp doméstico que ha tenido un incremento en ventas del 4,42%; en la comercialización al granel se obtuvieron incrementos de ventas en el producto industrial con un 3,36%, residencial con un 12,60% y agroindustrial con un 33,20%; así también se puede observar disminución en ventas de los productos Glp doméstico al granel e industrial cilindros, este último debido a una fuerte competencia a nivel de precios con otras comercializadoras.

La gestión comercial se ve reflejada en el incremento en ventas, mismas que responden al ingreso de clientes nuevos a la compañía principalmente en los productos doméstico cilindros, agroindustrial e industrial al granel.

Tabla N° 4: Comparativo de Ventas Totales por producto y por año en Kg de Glp

Productos	2017	2016	% Variación 2017 /2016	
			[Kg]	%
Doméstico Cil	42.627.885	40.823.415	1.804.470	4,42%
Industrial Cil	223.851	265.797	-41.946	-15,78%
Doméstico Granel	174.588	176.041	-1.453	-0,83%
Industrial Granel	1.908.525	1.846.491	62.034	3,36%
Residencial Granel	1.131.902	1.005.274	126.628	12,60%
Agroindustrial Granel	8.156.810	6.123.951	2.032.859	33,20%
Total	54.223.561	50.240.969	3.982.592	7,93%

Fuente: Departamento Comercial

e. Procesos de Contratación Pública

La gestión de compras de la Compañía está regulada por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento, Resoluciones Codificadas y demás Leyes conexas.

Las adquisiciones se han realizado en función del Plan Anual de Contratación 2017 y el Presupuesto institucional 2017 y para el tercer trimestre del año se han ejecutado los siguientes procesos:

Tabla N° 5: Procesos de compras públicas ejecutados en el año 2017

TIPO DE PROCESO	NO.	VALOR
Catálogo Electrónico	17	282.078,63
Consultoría Contratación Directa	15	202.019,54
Menor Cuantía	3	91.377,10

Régimen Especial	27	3.083.125,11
Subasta Inversa Electrónica	11	247.936,46
Publicación	1	28.000,00
Cotización	2	509.933,34
Licitación	1	926.782,60
Ínfima Cuantía	401	239.842,72
TOTAL	478	5.611.095,50

Fuente: Departamento Administrativo y Talento Humano

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial

En resolución 29 Dir. CEMA. 2014/10/08 de fecha 08 de Octubre de 2014, el Directorio dispone a la administración que remita el Plan Estratégico 2013 - 2017 a los Sres. Miembros del Directorio previo a la reunión de Directorio para su aprobación, instrumento que ha servido de orientación para los principales proyectos de la Compañía, enfocados al cumplimiento de la misión y visión empresarial.

En el año 2017 el Directorio de la Compañía de Economía Mixta Austrogas, en sesión efectuada el 18 de mayo de 2017, resolvió: Resolución nro. 21. Dir. CEMA. 2017-05-18. *“Los Sres. Directores resuelven que se **actualice el Plan Estratégico** y debe ser presentado con el Presupuesto anual, plan de negocios, plan de desarrollo, que son herramientas que representan una unidad”*

El Directorio de la Compañía de Economía Mixta Austrogas, en sesión efectuada el 15 de diciembre de 2017, resolvió: Resolución nro. 54. Dir. CEMA. 2017-12-15. *“Los Sres. Miembros del Directorio resuelven aprobar el Plan Estratégico 2017-2021, y el Plan de Negocios.”*

Bajo estos nuevos lineamientos se trabajará en el año 2018; sin embargo para el cierre del año 2017 se evaluará el Cumplimiento de metas programadas en función al Plan Estratégico 2013-2017, como se puede apreciar en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla N° 6: Cumplimiento de metas programadas Plan Estratégico

OBJETIVO EMPRESARIAL	No	ESTRATEGIA	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	EJECUCIÓN 2017	% CUMPLIMIENTO	UNIDAD RESPONSABLE
Alcanzar una participación del mercado nacional de GLP de 5% en el 2017, en el Cantón Cuenca y Provincia de Los Ríos.	1	Mejorar el nivel de servicio al cliente distribuidor, garantizando disponibilidad de producto	Cupo Diario Disponible	Total de Kg de GLP doméstico retirados año 2017/Total de Kg de GLP doméstico asignados por la ARCH año 2017	41.278.545	41.254.174	99,94%	Departamento de Seg. Industrial y Transporte Departamento de Planta
	2	Contar con tecnología de punta y procesos automatizados en la Planta de reparación de Cilindros.	Índice de envasado de GLP	(Total de Kg de GLP envasados año 2017/Total de Kg de GLP envasado en el año anterior)*100	40.915.557	42.779.256	104,55%	Departamento de Planta
	3		Índice de ventas totales	(Total de Kg. De GLP Vendidos año 2017/Total de Kg. De GLP Presupuestados año 2017)*100	54.196.192	54.223.561	100,01%	Departamento Comercial
	4	Incrementar las ventas por producto, acorde con un plan de ventas. Incremento de distribuidores en cantones urbanos y rurales de Azuay y Cañar.	Índice de ventas Gp en cilindros	(Total de Kg. De GLP Vendidos en cilindros año 2017)/Total de Kg. De GLP presupuestados vender año 2017)*100	42.910.721	42.851.736	100,37%	Departamento Comercial
	5		Índice de ventas Gp al granel	(Total de Kg. De GLP Vendidos al granel año 2017/Total de Kg. De GLP Presupuestados vender año 2017)*100	11.285.471	11.371.825	98,16%	Departamento Comercial

OBJETIVO EMPRESARIAL	No	ESTRATEGIA	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	EJECUCIÓN 2017	% CUMPLIMIENTO	UNIDAD RESPONSABLE
Participar en los nuevos proyectos Hidrocarburífero a nivel nacional.	6	Incrementar las ventas por producto, acorde con un plan de ventas. Incremento de distribuidores en cantones urbanos y rurales de Azuay y Cañar.	Índice de ventas en Proyecto Operativos Sociales (Taisha, Puná y Galápagos)	(Total de Kg. De GLP Vendidos año 2017/ Total de Kg. De GLP Presupuestados vender año 2017) * 100	256.830	251.775	98,03%	Departamento Comercial
	7		Índice de Cartera Vencida EP Petroecuador	Monto de la Cartera Vencida EP Petroecuador año 2017/ Monto de la Cartera Total año 2017 x 100	8,00%	40,40%	32,40%	Departamento Financiero
Fortalecer la gestión administrativa de la empresa, a través del mejoramiento de la eficiencia de los procesos organizacionales.	8	Planificar, dirigir, organizar y controlar la correcta administración de los recursos materiales, económicos y financieros, a fin de asegurar la disponibilidad y el aprovechamiento adecuado de los recursos financiero, para una oportuna toma de decisiones	Índice de Cartera Vencida Clientes Austrogas	Monto de la Cartera Vencida Clientes año 2017/ Monto de la Cartera Total año 2017 x 100	8,00%	59,06%	51,06%	Departamento Financiero
	9		Cumplimiento Presupuestario de Ingresos	(Monto alcanzado del presupuesto de Ingresos/ Monto Total Presupuestado) x 100	100%	102,90%	102,90%	Departamento Financiero
	10		Cumplimiento Presupuestario de Costos	(Monto alcanzado del presupuesto de Costos/ Monto Total Presupuestado) x 100	100%	100,60%	100,60%	Departamento Financiero

OBJETIVO EMPRESARIAL	No	ESTRATEGIA	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	LÍNEA BASE	EJECUCIÓN 2017	% CUMPLIMIENTO	UNIDAD RESPONSABLE
Fortalecer la gestión administrativa de la empresa, a través del mejoramiento de la eficiencia de los procesos organizacionales.	11	Planificar, dirigir, organizar y controlar la correcta administración de los recursos materiales, económicos y financieros, a fin de asegurar la disponibilidad y el aprovechamiento adecuado de los recursos financiero, para una oportuna toma de decisiones	Cumplimiento Presupuestario de Gastos	(Monto alcanzado del presupuesto de Gastos/ Monto Total Presupuestado) x 100	100%	98,40%	98,40%	Departamento Financiero
	12		Índice de Rentabilidad sobre Ventas	(Utilidad Neta Acumulada/ Ventas Netas Acumulada)actual	7%	8,90%	127,14%	Departamento Financiero

Fuente: CEM Austrogas

3.1.2. Cumplimiento del Plan de Negocios, Expansión e Inversión

Actualmente, el direccionamiento estratégico de la compañía se encuentra consolidado en el Plan Estratégico Austrogas 2013 – 2017, mismo que está alineado a los Planes Operativos anuales y a los presupuestos Operativos (Ventas, Producción, Transporte, Compras, Mano de Obra y otros) y Financieros respectivamente, para el periodo 2017-2021, se cuenta con el instrumento de planificación actualizado y aprobado por el Directorio.

Modelo de gestión

La CEM Austrogas tiene una actividad comercial, donde su producto principal es el Gas Licuado de Petróleo con la particularidad de ser un producto de consumo final, tipo ordinario y de compra frecuente.

Su operación es continua, es decir se trabaja todos los meses del ejercicio económico, con excepción de la Planta Ventanas que tiene ventas estacionales, es decir picos marcados de ventas en un determinado producto y época del año en los períodos de Marzo a Junio y Septiembre Noviembre, en los cuales se da la cosecha de maíz en la Provincia de Los Ríos; por ello los procesos se han adaptado al giro del negocio, los mismos que se componen de diversas actividades que se encuentran relacionadas, influyendo unas sobre otras, de tal forma que el final de una se convierte en el principio de la siguiente, gestionando la calidad en toda la línea.

Como soporte a este modelo se implementó un Sistema de Gestión ERP Manager desde el año 2010, logrando con ello integrar los procesos de producción, inventarios, facturación, contabilidad y otros de la compañía de forma modular, con la finalidad de gestionar eficientemente y electrónicamente documentos y que la misma sirva como un sistema de información gerencial y una herramienta para la administración y control de la empresa.

La Compañía Austrogas ha venido trabajando en un enfoque basado en procesos, siguiendo lineamientos de la norma ISO 900:2008, sobre el que se basa para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos, prevaleciendo el brindar un servicio oportuno y de calidad a la población con un soporte de gestión comercial y de carácter económico que le permita auto sustentarse y generar rentabilidad para sus accionistas.

En el mes de diciembre del año 2017 se realizó la publicación del proceso de contratación para la **ASESORÍA, CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADO EN CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO A LOS PROCESOS DE LA CEM AUSTROGAS** con el código **CDC-CEMA-022-2017** a través del Portal de Compras Públicas con el objetivo de consolidar una cultura de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo a las actividades de la CEM Austrogas bajo el marco de las normas ISO.

3.1.3. Conclusiones, principales retos y recomendaciones

Conclusiones:

En el año 2017 se finaliza una etapa de planificación estratégica que abarca un período de cinco años (2013 – 2017) donde los procesos agregadores de valor de la compañía muestran resultados de crecimiento, entre estos resaltamos el incremento en las Ventas de GLP en una tasa del **8,05%** en este horizonte de tiempo, como el proceso representativo de los resultados de la operación de comercialización de la compañía.

En el año 2017, se recuperaron las ventas en el segmento Agroindustrial principalmente, debido a un mejor desempeño de la etapa de cosecha de gramíneas en la provincia de Los Ríos, principal mercado de este producto y a la incursión de nuevos actores que demandan GLP a través de Instalaciones centralizadas.

En este año el abastecimiento de GLP a través del gasoducto ha representado una disminución del uso de tanques cisterna en un 64%, consecuentemente se ha podido realizar la priorización de esos recursos en otras áreas.

La falta de operatividad del taller de mantenimiento de cilindros obligó a la Administración a contratar con terceros esta operación entre tanto se suscribía el comodato de terrenos con EP PETROPECUADOR y se contrataba la obra civil de ampliación del Taller de mantenimiento de cilindros, a pesar de este escenario negativo, la confianza por parte de la ciudadanía en el cilindro blanco hueso se ve reflejado en un incremento de ventas.

A nivel institucional en el año 2017 se iniciaron procesos de cambio que no solo se ejecutan a nivel de infraestructura sino también a nivel de procesos.

Y finalmente a nivel de procesos la empresa cuenta con importantes cuerpos normativos internos que han sido debidamente aprobados, los cuales permiten dar cumplimiento con las recomendaciones formuladas por parte de Contraloría General del Estado y fortalecer la planificación institucional.

Principales retos:

Ampliar la cobertura de abastecimiento de GLP en la zona de influencia de la CEM AUSTROGAS tanto en Cuenca y Ventanas acorde al Plan de Negocios y Plan Estratégico.

Recomendaciones:

Es importante el involucramiento y empoderamiento del personal en todos sus niveles, en el proceso de planificación de la Compañía, de forma tal, que exista la continuidad de los procesos que la compañía requiere para un correcto desarrollo de sus actividades.

3.2. EJECUCIÓN DE PROYECTOS

En sesión de Junta General de Accionistas llevado a efecto el 10 de Marzo de 2017 se aprobó el presupuesto prorrogado 2016 para el ejercicio económico 2017; y el 21 de diciembre del año 2017 según **Resolución Nro. 13. Jta. Gral. C.E.M AUSTROGAS 2017-12-21**, la Junta General de Accionistas por unanimidad aprueba la Reforma del Presupuesto del Ejercicio Económico 2017.

La planificación plurianual considera proyectos que se han venido ejecutando desde finales del año 2016, encaminados a modernizar las instalaciones de la Compañía las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N° 7: Ejecución de Proyectos

NOMBRE DEL PROYECTO	PROCESOS	PRESUPUESTO APROBADO	UBICACIÓN	FECHA		ESTADO	AVANCE
				INICIO	FINAL		
Modernización Planta de envasado	Obra civil adecuación Plataforma de envasado	\$ 64.825,10	Azuay	mar-17	may-17	Finalizado	100%
	Adquisición de un carrusel de envasado 24 balanzas	\$ 562.191,62	Azuay	sep-16	jul-17	Finalizado	100%
Ampliación del Taller de Mantenimiento de Cilindros	Obra Civil Ampliación Taller de Mantenimiento de Cilindros	\$ 395.462,18	Azuay	ago-17	feb-18	Adjudicado	70%
Desarrollo de un modelo de gestión comercial Sistema	Mantenimiento de Instalaciones Centralizadas	\$ 250.300,00	Los Ríos	dic-16	jun-17	Finalizado	100%
	Contratación del Estudio de Mercado y Diseño de Plan de Negocios CEM AUSTROGAS 2017-2021	\$ 44.000,00	Azuay	jul-17	nov-17	Finalizado	100%
Integrado de Desarrollo de Talento Humano	Subsistemas de gestión de Talento Humano	Recursos internos	Azuay	ago-17	En revisión de EMCO EP	En revisión	50%
	Actualización de la Estructura Orgánica y Orgánico Funcional de la CEM Austrogas	Recursos internos	Azuay	jun-17		Aprobado	100%
	Estatuto Orgánico por procesos	Recursos internos	Azuay	jun-17		Aprobado	100%
	Adquisición de software para los subsistemas de GTH	\$ 13.500,00	Azuay	dic-17		Adquirido y en funcionamiento	100%
Sistema de Gestión Integrado	Implementación de Sistemas de Gestión Integrado en Calidad, Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo	\$ 35.000,00	Azuay	dic-17	nov-18	Adjudicado-Registro de contratos	0%
Normativa Interna	Normativa de Gestión Interna	\$40.000,00	Azuay	sep-17	Dic-17	Aprobado	100%

Fuente: CEM Austrogas

Modernización Planta de envasado

A mediados del segundo semestre del año 2017, se inició con el montaje del nuevo carrusel de envasado, proveniente de Francia, cuya inversión alcanza los USD 562.191,62, equipo que permitirá mejorar los niveles de productividad de la Compañía y automatización de la línea de envasado.

Ilustración 1: Proceso de montaje de carrusel



Ampliación del Taller de Mantenimiento de Cilindros

Una vez de que EP PETROECUADOR entregó en comodato 2200 m² de terreno, aledaño a la Planta de Almacenamiento y Envasado de GLP Cuenca, para el emplazamiento del taller de mantenimiento de cilindros, conforme la normativa vigente, una vez actualizados los estudios se realizó la contratación a través del Portal de Contratación Pública de la obra civil, cuyo avance físico ejecutado al finalizar el año es de 70,24%.

El presupuesto referencial destinado para este proyecto es de USD \$395.462,18

Ilustración 2: Ampliación del Taller de Mantenimiento de Cilindros



Desarrollo de un modelo de gestión comercial

La CEM AUSTROGAS contrato la asesoría externa para la elaboración de un estudio de mercado que nos permita identificar potenciales mercados en los cuales la Compañía podría incursionar. Adicional a ello se estableció la línea base para el diseño del plan de Negocios de la Compañía.

Enfocados en brindar un mejor servicio a la ciudadanía a través de una alianza público-privada, se gestionó la apertura de un centro de acopio.

Ilustración 3: Desarrollo de un modelo de gestión comercial



Participación de Directivos y Colaboradores de la CEM Austrogas en los talleres de levantamiento de información para el Plan de Negocios y Plan Estratégico

3.2.1. Conclusiones, principales retos y recomendaciones.

Conclusiones:

Gracias al compromiso de los Señores Miembros del Directorio en el año 2017 se cristalizaron importantes inversiones en infraestructura y maquinaria para la planta de envasado y taller de mantenimiento de cilindros de la compañía, procesos claves para del giro del negocio.

La gestión de talento humano es un pilar fundamental en la Organización, por lo que conscientes de su importancia se inició con un proceso de actualización de subsistema de gestión de talento humano, mismo que reconozca el esfuerzo, formación, capacitación y experiencia del personal, como un instrumento de gestión que este acorde a la realidad actual. Este proyecto se encuentra en fase de elaboración siendo su horizonte de aplicación tres meses.

La compañía cuenta con un Plan Estratégico 2017-2021 aprobado, un Plan de Negocios aprobado, un Estatuto por Procesos aprobado y lo más importante con un presupuesto institucional aprobado, de forma tal que la administración cuenta con las herramientas de gestión de manera oportuna sobre las que se sentaron las bases de gestión, entre las que se resalta la potenciación de líneas de negocios existentes, inversiones y un especial énfasis en la perspectiva Clientes, enfocando esfuerzos para la satisfacción del cliente estratégico.

Principales retos:

Incursionar en nuevos mercados, ampliar nuestra red de distribuidores fuera de la Provincia del Azuay.

Gestionar la calificación de las instalaciones centralizadas de forma tal que nos permitan estar en armonía con la normativa vigente.

Ejecutar la segunda fase de mejoramiento de la plataforma de envasado.

Contratar los estudios de ingeniería básica para la implantación de una planta de envasado en la Provincia de Los Ríos, cantón Ventanas.

Recomendaciones:

La Comercialización del GLP es altamente competitiva, por lo que es importante la inversión en infraestructura y mejoramiento tecnológico de la compañía.

3.3. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y TRANSPARENCIA

3.3.1. Principios de gobierno corporativo

La CEM Austrogas cuenta con los siguientes elementos formales:

3.3.1.1. Marco Legal Regulatorio

a) Estatuto Social de la Compañía

Este documento contienen las regulaciones de orden legal correspondiente al objeto social de la compañía, las atribuciones que tienen los órganos jerárquicos superiores de la compañía como son Junta General de Accionistas, Directorio, Comisarios, Gerente y Subgerente de la CEM Austrogas y demás regulaciones de carácter societario relacionados a las actividades de la compañía.

b) El conjunto de leyes, normas y regulaciones aplicadas a la CEM Austrogas

Tabla N° 8: Normas Jurídicas Aplicables a la CEM Austrogas

Tipo de Norma	Norma Jurídica
Carta Suprema	Constitución de la República del Ecuador
Código	Código de Trabajo
	Código Civil
	Código Orgánico Integral Penal
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
	Código Orgánico General de Procesos
Leyes Orgánicas	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCIP)
	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
	Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado
	Ley Orgánica de Empresas Públicas
Leyes Ordinarias	Ley de Compañías
	Ley de Hidrocarburos
Reglamento de Leyes	Reglamento a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a Información Pública
	Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
	Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
	Reglamento de aplicación de la Ley reformativa a la Ley de Hidrocarburos
	Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
	Reglamento a la Ley 2007-85 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y al Código Penal
Decretos	Reglamento Sustitutivo del Reglamento Ambiental para Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador
	Reglamento para la Autorización de Actividades de Comercialización de gas licuado de petróleo

Elaborado por: Departamento Legal

3.3.1.2. Normativa Interna

a) Manual para la Gestión del Talento Humano:

Estos documentos fueron aprobados por el Directorio de la Compañía en sesión del 02 de diciembre de 2009; sin embargo se trabaja en una propuesta de actualización del Subsistema de Gestión del Talento Humano.

Este proyecto contempla realizar el levantamiento del manual de perfiles enfocado al desarrollo de competencias; así como la aplicación de los subsistemas de gestión del talento humano.

b) El Reglamento Interno de Trabajo

Este reglamento fue aprobado en el año 2001 por el Ministerio de Trabajo el cual se encuentra en vigencia.

Actualmente se encuentra presentada la propuesta por parte del Departamento Administrativo y de Talento Humano para conocimiento y aprobación del Directorio de la Compañía.

c) Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos:

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para la CEM-Austrogas fue aprobado por el Directorio de la Compañía en sesión efectuada el 15 de diciembre de 2017.

d) Cambio de Régimen:

Se procedió a solicitar al Ministerio del Trabajo en el mes de Agosto de 2017 el cambio de régimen para el personal que labora en la Compañía, cumpliendo con lo que establece el artículo No. 18 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP); así como el Decreto Ministerial No. 1701 publicado el 30 de abril de 2009 en su artículo No. 1 numeral 1.1 párrafo tercero.

e) Procedimientos y demás tipos de documentos internos

La CEM Austrogas cuenta con los siguientes documentos internos debidamente aprobados, entre los que podemos resaltar:

- Reglamento de Ínfima cuantía, aprobado en Directorio del 09/08/2017
- Reglamento de Fondos Rotativos, aprobado en Directorio del 09/08/2017
- Reglamento de Caja Chica, aprobado en Directorio del 09/08/2017
- Reglamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo aprobado en Febrero 2016
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
- Hoja de Datos de Seguridad del año 2013.
- Registro de Organismos Paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo con vigencia hasta Mayo de 2019.
- Plan de Emergencias actualizado.
- Memoria Técnica - Planta Cuenca
- Adendum a la Memoria Técnica - Planta Cuenca
- Memoria Técnica Planta – Ventanas
- Memoria Técnica Comercial
- Procedimientos para Control de Documentos y Registros
- Procedimiento para la Planificación y pago de horas suplementarias, extraordinarias y jornadas nocturnas.
- Procedimiento para recuperación de Cartera
- Procedimiento para comodatos
- Política de Anticipo de Sueldos
- Procedimiento de Administración de Usuarios
- Procedimiento Copias de Respaldo
- Procedimiento de Compras
- Planeación de la Producción
- Envasado de Cilindros
- Puesta en marcha y parada de la Planta de Envasado
- Medición, seguimiento y control de la producción.
- Política de anticipo de remuneración mensual se sugiere adicionar, está en vigencia desde el 1 de marzo de 2017.
- Política de Gastos de viaje Nacional e Internacional

3.3.2. Responsabilidad social

SEGURIDAD INDUSTRIAL:

a) Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo

La CEM AUSTROGAS cuenta con un reglamento de Higiene y Seguridad aprobado por el Ministerio de Trabajo en el año 2017 según el Sistema Único de Trabajo SUT, el cual fue actualizado en diciembre 2017 conforme las últimas regulaciones emitidas por el órgano de control.

b) Comité de Seguridad y Salud

Cuenta con un comité paritario de Seguridad y Salud en el trabajo; que sesiona de forma ordinaria cada mes, con una vigencia de dos años en funciones según Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0141 del 11 de junio de 2015, Instructivo para el Registro de Reglamentos y Comités de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

En el mes de junio del 2017 se procedió con la elección del Comité de Seguridad Industrial y su registro correspondiente en el Ministerio de Trabajo, quedando conformado de la siguiente manera:

Tabla N° 9: Miembros del Comité de Seguridad y Salud CEM Austrogas

REPRESENTANTES DE LA EMPRESA

Principales

Ing. Ruth Zamora Ortega CI: 0102510757	Abg. Marcela Sánchez Álvarez CI: 0104498753	Ing. Daniela Bonilla Zhindón CI: 0104156807
---	--	--

Suplentes

Ing. Gabriela Espinoza Molina CI: 0301873170	Ing. Alexandra Méndez Brito CI: 0103638805	Srta. Noemí Tipan Vargas CI: 0103596052
---	---	--

REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Principales

Sr. Pablo Pizarro Valarezo CI: 1104593783	Sr. Freddy Mendieta Torres CI: 0104084835	Ing. Efren González Nole CI: 1103352843
--	--	--

Suplentes

Sr. Saúl Sánchez Herrera CI: 0302135702	Sra. Nancy Inga CI: 0104798178	Sr. Cristián Ordoñez Ortiz CI: 0104633607
--	-----------------------------------	--

Fuente y Elaboración: Departamento de Seguridad Industrial y Transporte

c) Capacitaciones en Seguridad y Salud

Se realizaron varias actividades y talleres tanto en la Planta Cuenca como en la de Ventanas en cumplimiento de la norma legal vigente, mismos que se detallan a continuación:

Tabla N° 10: Capacitaciones en Seguridad y Salud CEM Austrogas

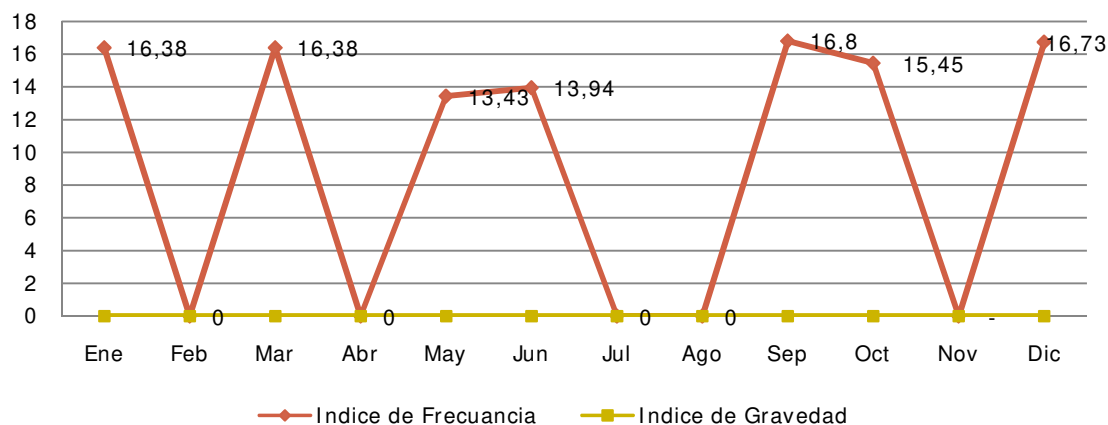
DESCRIPCIÓN	DIRIGIDO A	NRO. DE ASISTENTES
Inspecciones de Orden y Limpieza Planta Ventanas	Planta Ventanas	1
Taller de Inducción: Normas de Seguridad Industrial	Trabajadores Contraloría General del Estado	2
Taller: Mangueras contra incendios y uso y manejo de extintores	Brigadistas y trabajadores CEM AUSTROGAS Planta Ventanas	10
Inspecciones de Orden y Limpieza personal de las Brigadas Contra incendios	Planta Cuenca	2
Taller informativo Uso correcto y asepsia de placas de silicona	Trabajadores accidentados	5
Campaña de Inmunización: Influenza	Trabajadores CEM AUSTROGAS	55
Campaña de Inmunización: Influenza	Choferes, transportista y colaboradores CEM AUSTROGAS	7
Campaña Antiparasitaria	Trabajadores Ventanas	9
Análisis Ergonómico Estación de trabajo: Tipo de silla	Trabajadores Área Administrativa	33
Taller de Inducción Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Trabajadores Externos CEM AUSTROGAS	4
Entrega y difusión de Acuerdo N°CG-2014 Contraloría General del Estado	Conductores asignados	17
Taller de Socialización de Reglamento de Responsabilidades pro uso de vehículos oficiales	Conductores asignados	17
Taller de Primeros Auxilios/Cruz roja Ecuatoriana	Trabajadores CEM AUSTROGAS	22
Campaña de Donación de Sangre: "Dale una Pinta a la Vida"	Trabajadores CEM AUSTROGAS y Colaboradores	25
CEM AUSTROGAS y Cruz Roja Ecuatoriana	Trabajadores Planta Ventanas	11
Taller de Primeros Auxilios	Trabajadores Planta Ventanas	11
Taller: Difusión del Plan de Emergencia Ventanas	Trabajadores Planta Ventanas	11
Simulacro de Emergencia: Plan de Evacuación	Trabajadores Planta Ventanas	13
Charla: Difusión de la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo	Trabajadores CEM AUSTROGAS y Colaboradores	62
Taller de Inducción Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Trabajadores Externos CEM AUSTROGAS	10
Capacitación de Brigadas de Emergencia	Trabajadores de CEM AUSTROGAS	18
Análisis Ergonómico Estación de trabajo: Envasado	Trabajadores de CEM AUSTROGAS - Cuenca	11
Simulacro de Emergencia: Plan de Evacuación por fuga de GLP	Trabajadores de CEM AUSTROGAS – Cuenca y Visitantes	70
Simulacro de Emergencia: Plan de Evacuación por Desastres Naturales	Trabajadores de CEM AUSTROGAS – Cuenca y Visitantes	70

Elaborado por: Departamento de Seguridad Industrial y Transporte

d) Estadísticas de Accidentabilidad

El Índice de Frecuencia de accidentes en el año 2017 es de 9,27 que son el número de accidentes incapacitantes ocurridos por cada 200.000 horas hombre trabajadas.

Gráfico N° 11: Índice de Frecuencia y Gravedad

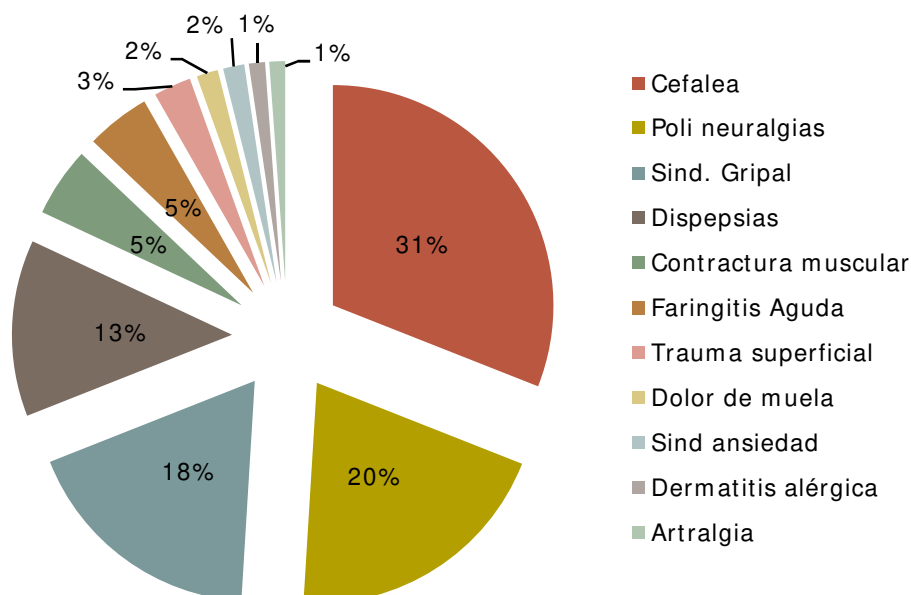


Elaborado por: Departamento de Seguridad Industrial y Transporte

e) Salud Ocupacional

En el año 2017, el 59,7% de las consultas médicas son primeras consultas, es decir el trabajador acude por presentar una enfermedad aguda conforme se describe en el Gráfico Nro.12. El 40,3% son consultas subsecuentes para control y seguimiento de la enfermedad, o para prevenir posibles complicaciones y en caso necesario derivarlo hacia un nivel de atención médica de especialidad.

Gráfico N° 12: Principales Causas de Morbilidad



Elaborado por: Departamento de Seguridad Industrial y Transporte

En el gráfico de Causas de Morbilidad, se observa que la principal causa de consulta médica por enfermedad son las cefaleas que representan el 31%, es decir que por cada 100 trabajadores 3 sufren cefalea tensional, lo cual puede estar asociado al síndrome del edificio enfermo, debido al espacio limitado para el trabajo del personal.

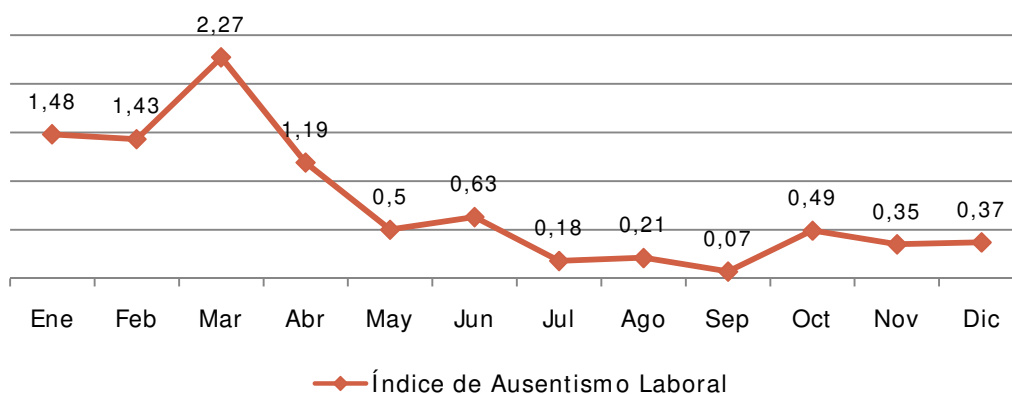
El 23% se debe a poli neuralgias y el 18% de los trabajadores acude por presentar cuadros gripales.

Adicional a lo descrito en líneas anteriores, la CEM AUSTROGAS cuenta con un Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial, cuyo objeto es establecer el mecanismo de relación con la sociedad dentro de su área de influencia.

AUSENTISMO LABORAL

El índice de ausentismo del año 2017 es del 0.76%, siendo la causa más frecuente enfermedades comunes como síndromes gripales, faringitis aguda, amigdalitis crónica. Otra causa frecuente del ausentismo son las citas médicas programadas para control de enfermedades crónicas y/o continuar con tratamientos médicos específicos; y de asistencia a terapias de rehabilitación.

Gráfico N° 13: Índice de Ausentismo Laboral



Elaborado por: Departamento de Seguridad Industrial y Transporte

GESTIÓN AMBIENTAL:

En el año 2017 se trabajó en la calificación como Empresa Generadora de desechos especiales, con lo cual reforzamos nuestro compromiso de cuidado del ambiente, misma que con fecha 3 de enero de 2018, el Ministerio del Ambiente, mediante Oficio MAE-2017-CGZ6-DPAC-000817, emite el Registro de Generador de Desechos Peligrosos y/o Especiales de la empresa COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA AUSTROGAS.

Auditorías ambientales

En cumplimiento de la Normativa Ambiental, se han contratado las siguientes auditorías ambientales de cumplimiento:

Tabla N° 11: Auditorías Ambientales

CONTRATO	OBJETO	ESTADO	AVANCE
AG-SI&T-008-10-2016	Auditoría Ambiental de Cumplimiento como Comercializadora con Énfasis en el Plan de Contingencia de la Planta de Almacenamiento de GLP de la CEM AUSTROGAS-Ventanas	Ingresado al MAE para su revisión	90%
AG-SI&T-008-10-2016	Auditoría Ambiental De Cumplimiento Y Actualización Del Plan De Manejo Ambiental De La Planta De Almacenamiento de GLP-AUSTROGAS-Ventanas	Ingresado al MAE para su revisión	90%
AG-SI&T-06-09-2017	Auditoría Ambiental de la Planta Cuenca Correspondiente al Período 2015 – 2017	Ingresado al MAE para su revisión	90%
AG-SI&T-09-11-2016	Auditoría Ambiental de Cumplimiento como Comercializadora con Énfasis en el Plan de Contingencias para las Operaciones de Transporte, Almacenamiento, y Envasado de Cilindros de GLP de la Planta de Almacenamiento y Envasado de la CEM Austrogas Cuenca	Iniciado trámite para terminación por mutuo acuerdo por causas de modificación de Competencias durante el proceso de emisión de la licencia ambiental.	--

Elaborado por: Departamento Seguridad Industrial y Transporte

3.3.3. Transparencia

LOTAIP:

En cumplimiento a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP la CEM Austrogas ha realizado la difusión de la información en su página web www.austrogas.com.ec de acuerdo a lo detallado en el Art. 7 de la mencionada Ley; y la CEM Austrogas al ser una Empresa Subsidiaria de EP Petroecuador, para el registro del Informe anual sobre el cumplimiento del derecho de acceso a la información pública remite la información a EP Petroecuador para el ingreso en el sistema informático respectivo.

3.3.4. Conclusiones, principales retos y recomendaciones

Conclusiones:

Durante el 2017, se han actualizado algunos cuerpos normativos de carácter interno en algunos casos mientras que en otros se han creado instrumentos que regulen los procesos internos de la Compañía, ajustándose a lo establece la normativa correspondiente en cada área.

La Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional con enfoque de crear una cultura de prevención en todo el personal, se la ejecutó con recursos propios de la

Compañía en algunos casos y en otros se requirió de asesores externos. Uno de los problemas de Salud Ocupacional que llama la atención es aquellas que obedece a cefaleas cuyo concentración mayor es en el personal administrativo, entre una de las causas podría ser el trabajo en espacios limitados, por lo que es importante la materialización del proyecto de un nuevo edificio administrativo.

En el tema ambiental, debido a una divergencia existente entre el Ministerio del Ambiente y la Municipalidad del Cantón Cuenca, no ha sido posible el reconocimiento de la licencia ambiental como comercializadora con énfasis en el plan de contingencias emitida por el GAD MUNICIPAL por parte del MAE debido a un cambio en la legislación ambiental; situación que fue notificada por parte de este último a mediados del 2017; por lo que se ha iniciado con el proceso de terminación de mutuo acuerdo con el contrato suscrito entre la CEM AUSTROGAS con el CONSULTOR seleccionado para la Auditoría Ambiental de Cumplimiento.

La contratación del programa de seguros para el periodo 2017-2019, consideran mejores condiciones de las que se venían realizando anteriormente, en las cuales se destacan: avalúo actualizado de los bienes que permitió contratar una cobertura real de los bienes, otro aspecto es haber mejorado dentro de esta póliza la cobertura de seguro de vida y accidentes personales, el cual cubre a todo el personal de la Compañía; de igual manera para cumplir con lo que establece la Contraloría General del Estado dentro del proceso se contrató la póliza de seguridad o póliza blanket para cubrir lo relacionado con cauciones del personal de la Compañía.

Alertas:

La falta de personal en el área ambiental de igual forma ha disminuido la gestión en este ámbito siendo necesario que con la nueva estructura orgánica por procesos se logre solventar esta falencia.

Principales Retos:

Implementar un sistema de gestión integrado en calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, encaminados a una certificación ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, lo cual permitirá estandarizar procesos y una mayor agilidad y sinergia entre ellos.

Realizar la compra de un bien inmueble en donde puedan desarrollarse las actividades Administrativas de la Compañía, con lo cual el personal podrá disponer de espacios de trabajo acorde a sus necesidades, con lo cual se minimiza la exposición al riesgo de un mayor número de personas.

Recomendaciones:

Es necesario que el Directorio de la Compañía, dentro de sus atribuciones, defina la norma interna de Administración del Talento Humano, que regulen los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones, remuneración, lo

cual permitirá reconocer el esfuerzo del personal, su formación y experiencia en el cargo, que evite discrecionalidad en las administraciones futuras.

A nivel de la Compañía existe un déficit de personal con formación técnica, e las áreas de ambiente, planificación, comercialización, funcionarios que se encuentran al frente de más de una Jefatura y otros que por su experiencia han sido asignados a proyectos pero que ven disminuida su gestión al frente de su área. Este tipo de situaciones se plantea se minimizan con la implementación del nuevo estatuto por procesos, siendo la recomendación la viabilización por parte del Directorio de la Norma que regule la Administración del Talento Humano.

3.4. CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES DE DIRECTORIO

A continuación se presenta el detalle de las Resoluciones de Directorio con detalle de los puntos que han sido tratados, el estado en el que se encuentran y las observaciones respectivas en aquellas resoluciones que implican un seguimiento a su cumplimiento.

Tabla N° 12: Resoluciones de Directorio

FECHA DE SESIÓN DE DIRECTORIO	ACTA NRO.	NÚMERO DE LA RESOLUCIÓN	ARTÍCULOS QUE CONSTA EN LA RESOLUCIÓN	REQUIEREN SEGUIMIENTO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
18-may-17	Nro. 2017 -03	Resolución Nro. DIR-CEMA-22-2017	El Directorio por unanimidad resuelve disponer a la Gerencia que después de la respuesta a la solicitud planteada por Austrogas a la Secretaría de Puertos, respecto de la tarifa de Transporte Terrestre que estuvo vigente entre marzo del 2011 a diciembre de 2012, el Directorio tomará la resolución que corresponda.	Si	PROCESO	Se cuenta con el pronunciamiento de la Subsecretaría de Puertos, de la Agencia Nacional de Tránsito, Se espera pronunciamiento de EP PETROECUADOR respecto del reembolso de los valores por concepto de los gastos incurridos por los Operativos Sociales en los años 2011-2012.
29-nov-17	Nro. 2017-06	Resolución Nro. DIR-CEMA-043-2017	El Directorio por unanimidad resuelve que se actualice el Reglamento de Sesiones de Directorio, documento que será analizado por el Directorio una vez que se cuente con el documento borrador.	Si	PROCESO	Se espera pronunciamiento de EMCO EP
29-nov-17	Nro. 2017-06	Resolución Nro. DIR-CEMA-045-2017	El Directorio dispone a la Gerencia que a través del Departamento Legal de Austrogas coordine acciones con la Procuraduría Legal de EP PETROECUADOR, para que se analice el llamado "Cruce de Cuentas", con el propósito de llegar a un acuerdo definitivo justo para las partes.	Si	PROCESO	en proceso
29-nov-17	Nro. 2017-06	Resolución Nro. DIR-CEMA-047-2017	Los Sres. Directores resuelven analizar el Estatuto de la Compañía con la finalidad de realizar las reformas necesarias para que vaya acorde con las establecidas dentro de la Ley Orgánica de Empresas Públicas para lo cual, se solicita a la Gerencia remitir el proyecto de reforma de Estatuto vigente.	si	PROCESO	S cuenta con el documento, mismo que será remitido a los Sres. Directores y a EMCO EP.

Fuente: CEM Austrogas

Elaborado por: Gerencia - Secretaria

3.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO (CAPITAL HUMANO)

3.5.1. Gestión del capital humano

Durante el período enero-diciembre del año 2017, se ha continuado trabajando en la elaboración de nuevos manuales, políticas y reglamentos, que permitan normar la gestión administrativa de la empresa de manera adecuada y ordenada. Durante el período de gestión esto es de enero a diciembre del año 2017 se ha elaborado los siguientes documentos:

Instrumentos de Gestión de Talento Humano

Tabla N° 13: Instrumentos de Gestión de Talento Humano

	ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS	ESCALAS SALARIALES	REMUNERACIÓN VARIABLE
VIGENTE	SI	NO	NO
APROBADO POR	Directorio	En revisión	En revisión
N° RESOLUCIÓN	Resolución nro. 56. Dir. CEMA. 2017-12-15		
FECHA	15-12-2017	La propuesta fue entregada y se encuentra en revisión	La propuesta tiene un avance del 60%

Fuente y Elaboración: Departamento Administrativo y de Talento Humano

Remuneraciones

Es importante dar a conocer los rangos de remuneraciones del Talento Humano, para lo cual se plantean varios formatos para la visualización de su distribución; así como el número de personas asignadas a cada rango.

Es necesario resaltar que las tablas que se presentan en este informe relacionado con el número de personal consideran información de todo el personal que prestó sus servicios en la Compañía durante el año 2017 y que por diversas causas se llegaron a desvincular.

Tabla N° 14: Remuneración máxima por cargo

REMUNERACIONES POR RANGOS (más alta existente en la Compañía en cada rango)			
GERENTE GENERAL	JEFE DE ÁREA	SECRETARIA / ASISTENTE	CHOFER
\$3.025,50	\$1.700,00	\$1.100,00	\$700,00

Tabla N° 15: Número de personas por rango de remuneración

RESUMEN PERSONAL AÑO 2017			
RANGO RMU	AGREGADOR DE VALOR	ADMINISTRATIVO	TOTAL RMU
>=\$5000			-
>=\$4000 y <\$5000			-
>=\$3000 y <\$4000	0	1	3,025.50

>=\$2000 y <\$3000	0	0	-
>=\$1000 y <\$2000	7	20	40,000.00
>=\$0 y <\$1000	48	19	46,759.10
TOTAL	55	40	89,784.60

A continuación se presenta el porcentaje de concentración del gasto de personal, respecto al total del presupuesto asignado en el año 2017, el 57,89 % del gasto de personal se encuentra concentrado en los procesos agregadores de valor (procesos sustantivo), que para nuestro caso están determinados por las actividades ejecutadas en la planta y el área comercial.

Tabla N° 16: Resumen comparativo de personal por rango de remuneración y masa salarial

RESUMEN PERSONAL POR RANGO DE REMUNERACIÓN AÑO 2017			
RANGO RMU	AGREGADOR DE VALOR	ADMINISTRATIVO	TOTAL
Total Personal	55	40	95
Porcentaje Personal	57.89%	42.11%	100.00%
Total masa salarial anual US\$	665,266.94	528,954.27	1,194,221.21
Porcentaje Masa Salarial Anual	55.71%	44.29%	100.00%

Fuente y Elaboración: Presupuesto de Gastos de Personal / Departamento Administrativo y de Talento Humano

Clasificación por género

De acuerdo con la clasificación del personal por género, tenemos que el 72,83% del personal que labora en la Compañía es de género masculino y el 27,17% es de género femenino, según datos acumulados. Cabe indicar que aquí se consideran los profesionales que han renunciado.

Tabla N° 17: Número de personal por género

NÓMINA DE PERSONAL POR GÉNERO AÑO 2017			
MASCULINO	%	FEMENINO	%
70	73,68%	25	26,32%

Tabla N° 18: Nómina personal clasificado por género y por área de área de trabajo

NÓMINA DE PERSONAL POR GÉNERO AÑO 2017		
	ÁREA	
	ADMINISTRATIVA	OPERATIVA
MASCULINO	30	40
FEMENINO	23	2
TOTAL	53	42

Fuente y Elaboración: Departamento Administrativo y Talento Humano

Capacitación y Formación

Para el año 2017 se presentó el plan de capacitación y formación para el personal de la CEM-Austrogas, la ejecución del plan, se presenta a continuación:

Tabla N° 19: Capacitación del Personal

RESUMEN CAPACITACIÓN AL PERSONAL AÑO 2017							
No. EVENTOS	EVENTO DE CAPACITACIÓN	No. PERSONAS CONVOCADAS	No. PERSONAS ASISTENCIA	No HORAS CAPACITACIÓN POR PERSONA	TOTAL HORAS CAPACITACIÓN POR EVENTO	COSTO POR PERSONA (USD)	COSTO TOTAL (USD)
1	Seminario Integral de Compras Públicas	25	25	60	1500	280.00	7,000.00
2	Contratación Pública Avanzada	2	2	70	140	390.00	780.00
3	Administración de inventarios, cadena de suministros y TOC	4	4	16	64	145.00	580.00
4	Congreso Internacional de Asistentes Ejecutivas	1	1	22	22	776.99	776.99
5	Office Elemental	25	25	20	500	120.00	3,000.00
6	Audidores Interno-Sistema de Gestión Integrado	9	9	24	216	324.00	2,916.00
7	Capacitación en Oracle Database 12 C	2	2	40	80	1,543.75	3,087.50
8	Programa Oficial de NFPA	1	1	32	32	2,053.92	2,053.92
9	Capacitación Brigadas de Emergencias I	15	15	16	240	182.50	2,737.50
10	Capacitación Brigadas de Emergencias II	18	18	8	144	66.28	1,193.04
11	Programa de Eficiencia	1	1	124	124	5,058.50	5,058.50
12	Servicio al cliente	22	21	10	210	187.50	3,937.50
13	Planificación y presupuesto en el sector público	1	1	16	16	837.08	837.08
14	Nuevo Código Orgánico	2	2	20	40	538.38	1,076.75
15	Véndele a la Mente no a la Gente	4	4	3	12	237.50	950.00
16	Experto Tributario	1	1	200	200	690.00	690.00
17	Gerencia de Producción y Cadena de Suministros	2	2	60	120	240.00	480.00
18	Presentación de estados financieros	3	3	2	6	-	-
19	Compartiendo Aprendizaje	1	1	3	3	-	-
20	Programa de prevención de consumo de drogas	2	2	4	8	-	-
21	Mantenimiento de equipos neumáticos	2	2	2	4	-	-

RESUMEN CAPACITACIÓN AL PERSONAL AÑO 2017

No. EVENTOS	EVEN TO DE CAPACITACIÓN	No. PERSONAS CONVOCADAS	No. PERSONAS ASISTENCIA	No HORAS CAPACITACIÓN POR PERSONA	TOTAL HORAS CAPACITACIÓN POR EVENTO	COSTO POR PERSONA (USD)	COSTO TOTAL (USD)
22	Campaña de difusión - donación de Sangre / Taller de Primeros Auxilios / Cruz Roja Ecuatoriana	50	40	4	160	-	-
23	Capacitación en el sistema HL IESS, en cumplimiento con las enmiendas constitucionales	1	1	2.5	2.5	-	-
24	Ahorro energético en generación de aire comprimido	1	1	2	2	-	-
25	Codificación de las resoluciones y uso de los catálogos electrónicos dinámico inclusivo	2	2	4.5	9	-	-
26	Medicina del trabajo en la prevención de riesgos laborales	1	1	2	2	-	-
27	Factores de riesgos ergonómicos / factores de riesgos biológicos / productos y beneficios del seguro de pensiones FT-SD	3	3	8	24	-	-
28	PRODUCTOS Y BENEFICIOS DEL SEGURO DE PENSIONES FT-SD / Seguridad y salud en el trabajo	2	2	8	16	-	-
29	Tratamiento de aire comprimido	5	5	2	10	-	-
30	Manejo del portal SAITE	1	1	4.5	4.5	-	-
31	I Seminario internacional de arbitraje, derecho procesal y derechos humanos	1	1	10	10	30.00	30.00
32	Sistema único de trabajo SUT	2	1	4.5	4.5	-	-
33	Facturación electrónica	1	1	2	2	-	-
34	Infracciones tributarias	1	1	2	2	-	-
35	Decisiones financieras basadas en costos	7	7		0	-	-
36	Taller plan de negocios I	12	12	4	48	-	-
37	Taller plan de negocios II	8	8	8	64	-	-
38	Decisiones financieras basadas en costos	7	7	36	252	314.29	2,200.03
TOTAL		248	236	856	4293.5	14,015.69	39,384.81

Fuente y Elaboración: Departamento Administrativo y de Talento Humano

Formación

Se realizó la actualización de la formación académica del personal de la Compañía, de acuerdo con la información presentada en el cuadro se puede determinar que el 80,00% de las personas cuenta con formación secundaria, de tercer nivel y cuarto nivel, evidenciándose que el personal tiene un buen nivel de formación académica.

Tabla N° 20: Nómina de personal clasificada por Instrucción Académica

NÓMINA DE PERSONAL CLASIFICADA POR INSTRUCCIÓN ACADÉMICA AÑO 2017

INSTRUCCIÓN	No. PERSONAS	%
Primaria	19	20.00%
Secundaria	30	31.58%
Tercer Nivel	29	30.53%
Cuarto Nivel	17	17.89%
TOTAL	95	100.00%

Población Laboral

Se observa que la población laboral de la CEM AUSTROGAS, es relativamente joven, concentrando su mayor incidencia de edad entre los 25 y 45 años de edad, con un porcentaje del **74,73%**.

Tabla N° 21: Nómina del Personal Clasificada por Rangos de Edad

NÓMINA DE PERSONAL CLASIFICADA POR RANGOS DE EDAD ENERO A DICIEMBRE-2017

RANGO	No. PERSONAS	%
>=18 y <=25	6	6.32%
>25 y <=35	36	37.89%
>35 y <=45	35	36.84%
>45 y <=55	11	11.58%
>55 y <=65	7	7.37%
TOTAL	95	100.00%

De igual manera se puede apreciar que la concentración del personal que labora en la Planta se encuentra dentro del rango de los 25 a los 45 años, de acuerdo con el promedio de edad.

NÓMINA DE PERSONAL CLASIFICADA POR RANGOS DE EDAD Y GÉNERO QUE LABORA EN LA PLANTA AÑO 2017

RANGO	MASCULINO	FEMENINO
>=18 y <=25	5	
>25 y <=35	15	
>35 y <=45	14	2
>45 y <=55	3	
>55 y <=65	3	
TOTAL	40	2

Fuente y Elaboración: Departamento Administrativo y Talento Humano

Régimen Laboral

El régimen laboral de la CEM AUSTROGAS, se encuentra establecido bajo el Código del Trabajo y la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se espera el pronunciamiento del Ministerio del Trabajo, para poder realizar la clasificación del personal.

A partir del mes de mayo de 2017, se contrató al personal observando lo que establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Seguro Social Obligatorio (respecto a afiliaciones de personal).

Tabla N° 22: Nómina de Personal de acuerdo con el Régimen Laboral

NÓMINA DE PERSONAL DE ACUERDO CON EL RÉGIMEN LABORAL AÑO 2017		
CONDICIÓN LABORAL	No. PERSONAS	%
FIJO	79	83,16%
EVENTUAL	4	4,21%
A PRUEBA	1	1,05%
NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR	10	10,53%
SERVIDOR	1	1,05%
TOTAL	95	100,0%

Fuente y Elaboración: Departamento Administrativo y Talento Humano

Lugar de Residencia

Se detalla la nómina del personal de la CEM-Austrogas de acuerdo con su lugar de residencia, considerando que la Compañía cuenta con dos plantas, la una ubicada en la Ciudad de Cuenca y la otra en el Cantón Ventanas.

Tabla N° 23: Nómina de Personal de acuerdo con su lugar de residencia

CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL POR LUGAR DE RESIDENCIA AÑO 2017	
SECTOR	No. PERSONAS
CHAULLABAMBA	10
CUENCA	63
EL VALLE	2
HONORATO VAZQUEZ	1
LLACAO	1
QUINTA CHICA	2
RICAURTE	2
SAN PEDRO	1
SAYAUSI	1
UCUBAMBA	2
TOTAL CUENCA	85
SECTOR	No. PERSONAS
VENTANAS	10
TOTAL GENERAL	95

Fuente y Elaboración: Departamento Administrativo y Talento Humano

3.5.2. Conclusiones, principales retos y recomendaciones

Conclusiones:

En el año 2017 se continuó trabajando en la elaboración de manuales, políticas y reglamentos, que permitan normar la gestión administrativa y de TTHH de la empresa de manera adecuada y ordenada, lo que permitió a finales de año aprobar por parte del Directorio de la Compañía Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos.

Durante el año 2017 se dio una alta rotación en las áreas de Comercialización, Seguridad Industrial y Transporte y Asesoría Jurídica a nivel de Jefes departamentales, debido principalmente a las actuales condiciones remunerativas que no le permiten a la compañía ser competitiva a la oferta en el mercado laboral por sus bajos salarios.

Respecto del personal Administrativo y de Planta permanentes, si bien es cierto se ha enfatizado en la capacitación al personal; sin embargo las brechas existentes todavía siguen siendo fuertes por lo que se hace hincapié en capacitación específica en la actividad que desarrolla la Compañía, para lo cual en el año 2018 se diseña un plan de formación y capacitación con enfoque en desarrollo de habilidades técnicas.

Principales Retos:

Entre los principales retos de la Administración se encuentran:

- Ubicación del personal de acuerdo con la clasificación realizada por el Ministerio del Trabajo (LOEP - CT), para el cambio de régimen.
- Elaborar una propuesta del nuevo Manual para la Gestión del Talento Humano.
- Realizar la evaluación del personal durante los procesos de selección, para lo cual se requiere adquirir la metodología y sistemas de evaluación.
- Realizar la evaluación de desempeño de personal, a través de indicadores de gestión o cuadro de mando integral, para lo cual se requiere adquirir la metodología y sistemas de evaluación.
- Contar con salarios competitivos que permitan disminuir la alta rotación de personal, especialmente a nivel de Jefaturas.
- Solicitar al Directorio de la Compañía la aprobación del nuevo Reglamento Interno de Trabajo
-

Recomendaciones:

Aprobar del nuevo sistema de Gestión de Talento Humano que nos permita alcanzar nuevas competencias y contar con personal calificado y capacitado para el desempeño de las funciones a desarrollar.

3.6. GESTIÓN FINANCIERA-CONTABLE

3.6.1. Estado de Situación Financiera

El presente análisis de la situación financiera de la CEM AUSTROGAS comprende un comparativo del año 2017 en relación al año 2016 con corte al 31 de diciembre de cada año, respectivamente.

De la revisión efectuada al Estado de Situación Financiera se puede observar que el activo total de diciembre 2016 a ese mismo mes 2017 ha crecido en \$4.026.028,67, que corresponde a un incremento del 34,28%, pues crece de \$ 11.745.955,12 a \$15.771.983,79; el activo corriente sube en un 7,48%, el 71,31% de incremento en el activo fijo, y un crecimiento en el activo no corriente de 128,53%.

Analizando el activo corriente se observa que este crece básicamente en el activo disponible pues se ha incrementado en 11,52% debido a un incremento en bancos por \$304.641,50, pues hay un aumento en las ventas acumuladas en el 2017 con las ventas durante el mismo período 2016. Este incremento se da sobre todo en la venta del GLP Agroindustrial, pues este crece en un 33,37%, lo cual está asociado a un mejor desempeño del sector maicero del país.

Las cuentas por cobrar clientes comparativamente al 31 diciembre 2016 versus el 31 de diciembre 2017 bajan en un 8,75%, que corresponde a \$106.928,44, lo que significa una disminución en la cartera total. Hago notar también el exigible a diciembre 2016 era de \$1.210.356,58, actualmente se asciende a \$1.098.625,67, demostrando mejoramiento en el comportamiento de cartera.

El activo realizable disminuye en un 6,95% producto de la regulación efectuada en el inventario de cilindros que se había provisionado por el tema de Consorcio Trading, que actualmente se ha regulado el kardex.

Adicionalmente se verifica que el rubro "Otros activos corrientes" se incrementaron en \$479.295,88, debido a anticipo de proveedores que se encuentran por devengar, y por efecto de los cargos de retenciones efectuadas por las operaciones normales de la empresa.

El Activo Fijo No Depreciable crece en un 18,72% producto de la revalorización de los terrenos propiedad de la empresa. El Activo Fijo Depreciable crece en el 79,58%, producto de la adquisición del nuevo carrusel en el ejercicio 2017 y la revalorización de los activos cumpliendo con las disposiciones emanadas por el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General del Estado.

La posición del Activo Diferido también varía en 128,53%, creciendo en \$71.043,31 debido a impuestos diferidos por diferencias temporarias en la revalorización de activos.

En lo que respecta al Pasivo Total, se determina que crece en un 0,63%, pues se ubica de \$1.747.755,90 en el cuarto trimestre 2016 a \$ 1.758.700,82 en el cuarto trimestre 2017, esto debido básicamente a un incremento en las cuentas por pagar a proveedores.

El cuanto al resultado del ejercicio al cierre de diciembre 2017 el mismo alcanza el valor de \$ 1.104.754,17, que corresponde a un incremento de \$22.708,33 (2,10%)

sobre el resultado de diciembre de 2016; hago notar que este valor es provisional pues tanto el impuesto a la renta que se generaría está siendo analizado para aplicación de deducciones, y el resultado de este análisis también dependerá la reserva legal, por lo que se espera que el resultado del ejercicio a distribuir sea mayor al que actualmente se está presentando. El resultado del ejercicio 2017 antes de impuestos y reservas ascendería a \$1.663.714,86, como se muestra más adelante en el análisis del estado de resultados integral.

Tabla N° 24: Estado de Situación Financiera

C.E.M. AUSTROGAS SUBSIDIARIA DE EP PETROECUADOR
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

DESCRIPCIÓN	SALDO A DICIEMBRE		VARIACIÓN
	2017	2016	%
ACTIVO	15.771.983,79	11.745.955,12	34,28
ACTIVO CORRIENTE	7.378.233,07	6.864.733,94	7,48
ACTIVO DISPONIBLE	2.949.505,95	2.644.864,45	11,52
ACTIVO EXIGIBLE	1.098.625,67	1.210.356,58	-9,23
ACTIVO REALIZABLE	2.123.212,54	2.281.919,88	-6,95
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.206.888,91	727.593,03	65,87
ACTIVO FIJO	8.267.433,88	4.825.947,65	71,31
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	778.150,09	655.435,54	18,72
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	7.489.283,79	4.170.512,11	79,58
ACTIVO NO CORRIENTE	126.316,84	55.273,53	128,53
ACTIVO DIFERIDO	73.971,42	55.273,53	33,83
ACTIVO POR IMPUESTOS DIFERIDOS	52.345,42	0,00	-
PASIVO	1.758.700,82	1.747.755,90	0,63
PASIVO CORRIENTE	1.283.444,92	1.305.731,48	-1,71
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	874.190,42	698.682,43	25,12
OTRAS OBLIGACIONES POR PAGAR	23.925,29	25.026,26	-4,40
PROVISIONES SOCIALES X PAGAR	100.127,28	126.206,32	-20,66
OBLIGACIONES: IESS E IMPUESTOS	98.935,56	220.938,27	-55,22
DIVIDENDOS POR PAGAR	1.218,51	388,49	213,65
OTROS PASIVOS CORRIENTES	185.047,86	234.489,71	-21,08
PASIVO A LARGO PLAZO	475.255,90	442.024,42	7,52
PASIVO NO CORRIENTE	475.255,90	442.024,42	7,52
PATRIMONIO	12.349.568,11	8.916.153,38	38,51
IMPUESTO A LA RENTA PROVISIONAL POR PAGAR	436.210,23		
RESERVA LEGAL PROVISIONAL	122.750,46		
TOTAL ACTIVO \$...:	15.771.983,79	11.745.955,12	34,28
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO \$...:	14.667.229,62	10.663.909,28	37,54
RESULTADO DEL EJERCICIO \$...:	1.104.754,17	1.082.045,84	2,10

Fuente y elaboración: Departamento Financiero

3.6.2. Estado del Resultado Integral

INGRESOS

Los ingresos totales al 31 de diciembre 2017 comparados con el 31 de diciembre 2016, se han incrementado en \$1.301.655,47, que corresponde al 9,99%, es decir de \$13.034.342,24 en 2016 a \$14.335.997,71 en 2017, que corresponden a la comercialización del GLP en todos sus tipos, la tarifa de comercialización que reconoce el Estado a las Comercializadoras, ingresos por envasado a ENI y CONGAS, tarifas de transporte y comercialización que se cobra a ciertos clientes y distribuidores, entre los principales.

Las cuentas de ingresos por grupos se han comportado de la siguiente manera: **Ventas:** GLP doméstico, incrementan en un 5,07%; GLP industrial, incrementan en un 16,59%; y GLP Agroindustrial, incrementan en un 33,37%; la **venta de cilindros** ha disminuido en el 13,45%, debido a que no representa una línea de negocio atractiva para la Compañía debido a los precios que maneja el sector privado. **Los servicios de comercialización, de distribución, almacenamiento, y transporte** incrementan en un 5,88%, mientras que el **servicio de mantenimiento** es cero en el 2017 al no contar aun con el funcionamiento del taller de mantenimiento de cilindros, y **otros ingresos** disminuyen en un 34,57%, en esta cuenta se registran venta de chatarra, multas a proveedores, intereses por mora y rendimientos financieros.

Tabla N° 25: Análisis comparativo de las cuentas de Ingresos por años

DETALLE	SALDO		VARIACIÓN
	2017	2016	%
INGRESOS TOTALES	14.335.997,71	13.034.342,24	9,99
VENTAS DE GLP DOMESTICO*	4.154.608,84	3.953.985,04	5,07
VENTAS DE GLP COMERCIAL E INDUSTRIAL	1.453.562,11	1.246.687,14	16,59
VENTAS DE GLP AGROINDUSTRIAL	2.412.131,67	1.808.563,72	33,37
VENTA DE CILINDROS	9.272,37	10.713,00	-13,45
SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN	5.437.893,88	5.201.460,40	4,55
SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE GLP	217.045,30	209.354,63	3,67
SERVICIO DE ALMACENAMIENTO Y ENVASADO	251.553,87	185.268,12	35,78
SERVICIO DE TRANSPORTE	370.521,81	332.410,60	11,47
SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE CILINDROS	0,00	40.956,80	-100,00
OTROS INGRESOS	29.407,86	44.942,79	-34,57

* Desc. en ventas consta como costo operativo según regulación del ARCH

Fuente y elaboración: Departamento Financiero

Efectuando un análisis vertical de los grupos de cuentas de Ingresos con corte al 31 de diciembre de 2017, los ingresos operacionales representan el 95,46% de los ingresos totales, que corresponde a \$13.684.514,17, y el valor de \$651.483,54, corresponde a los ingresos no operacionales con el 4,54%.

La contribución de los ingresos según el tipo de ventas para el año 2017 se ha presentado de la siguiente manera: en los **Ingresos operacionales** las ventas de GLP representan el 58,61%, las ventas de cilindros el 0,07%, la venta de servicios el 41,32%; en los **ingresos no operacionales** los ingresos por almacenamiento y envasado representan el 38,61%, la venta de servicio de transporte corresponde al 56,87% de los ingresos no operacionales y **otros ingresos** representan el 4,51%.

Tabla N° 26: Análisis vertical de Ingresos Año 2017

DETALLE	SALDO	ANÁLISIS VERTICAL
	III Trimestre 2017	
INGRESOS TOTALES	14.335.997,71	
INGRESOS OPERACIONALES	13.684.514,17	95,46%
VENTAS DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO GLP	8.020.302,62	58,61%
VENTA DE COMPONENTES TÉCNICOS	9.272,37	0,07%
VENTA DE SERVICIOS	5.654.939,18	41,32%
INGRESOS NO OPERACIONALES	651.483,54	4,54%
SERVICIO DE ALMACENAMIENTO Y ENVASADO	251.553,87	38,61%
SERVICIO DE TRANSPORTE	370.521,81	56,87%
OTROS INGRESOS	29.407,86	4,51%

Fuente y elaboración: Departamento Financiero

COSTOS DE VENTAS

Los costos de ventas para el año 2017 se incrementan en un 11,98% comparado 2016 con 2017, valor que corresponde a \$747.152,54, los ingresos totales también se incrementaron en \$1.301.655,47 que porcentualmente corresponde al 9,99%; de ahí que el incremento en el resultado del ejercicio, conforme se indicó en párrafos anteriores.

Los costos operativos crecen en \$142.512,41, que corresponde al 3,37%, que como se observa crecen en menor proporción al crecimiento de los ingresos. En lo referente a los costos y gastos no operativos existe una variación significativa, pues en el presente año se está aplicando la recomendación del ARCH, que corresponde contabilizar en esa cuenta lo concerniente a gasto por facturación de excedentes.

En la siguiente tabla, donde se verifica la variación tanto del ingreso como del gasto, que da como resultado del ejercicio un incremento del 7,43% sobre el mismo período del año anterior. Si se considera el pago de impuestos y las reservas, este resultado provisionalmente corresponde a un incremento del 2,10%, en virtud que aun se está elaborando la conciliación tributaria, por lo que este resultado al aplicar las exenciones va a incrementarse.

Tabla N° 27: Estado de Resultados Integrales por años

C.E.M. AUSTROGAS SUBSIDIARIA DE EP PETROECUADOR ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016 (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)			
DETALLE	SALDO		VARIACIÓN
	2017	2016	%
INGRESOS TOTALES	14.335.997,71	13.034.342,24	9,99
COSTO DE VENTAS	6.985.802,85	6.238.650,31	11,98
COSTOS OPERATIVOS	4.375.920,92	4.233.408,51	3,37
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.206.978,49	922.713,45	30,81
COSTOS Y GASTOS NO OPERATIVOS*	103.580,59	49.155,96	110,72
IMP. CONTRIBUCIÓN SOLIDARIA UTILIDADES 2015	0,00	41.730,54	-100,00
TOTAL INGRESOS \$...:	14.335.997,71	13.034.342,24	9,99
TOTAL GASTOS \$...:	12.672.282,85	11.485.658,77	10,33
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO \$...:	1.663.714,86	1.548.683,47	7,43
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR**	436.210,23	346.410,32	
RESERVA LEGAL PROVISIONAL**	122.750,46	120.227,31	
RESULTADO DEL EJERCICIO \$...:	1.104.754,17	1.082.045,84	2,10

* Incluye gastos por facturación de excedentes

** Datos provisionales para el ejercicio 2017

Fuente y elaboración: Departamento Financiero

Efectuando un análisis vertical podemos observar que el costo de ventas en 2017 representa el 48,73% de los ingresos; y, la suma de los costos operativos, gastos administrativos y los otros costos y gastos no operativos representan el 39,67% de los ingresos, dando un total de costos y gastos sobre los ingresos totales del 88,39%.

Comparados estos costos y gastos totales en el 2016, corresponden al 88,12%, valor muy similar al del ejercicio 2017.

Por lo expuesto vemos que en el año 2017 el resultado del ejercicio represente el 11,61% de los ingresos, en el período 2016 este resultado representó el 11,88%.

Tabla N° 28: Análisis vertical comparativo de Estado de Resultado

DETALLE	SALDO		ANÁLISIS VERTICAL	
	2017	2016	2017	2016
INGRESOS TOTALES	14.335.997,71	13.034.342,24		
COSTO DE VENTAS	6.985.802,85	6.238.650,31	48,73%	47,86%
COSTOS OPERATIVOS	4.375.920,92	4.233.408,51		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.206.978,49	922.713,45		
COSTOS Y GASTOS NO OPERATIVOS	103.580,59	49.155,96		
IMP. CONTRIBUCIÓN SOLIDARIA UTILIDADES 2015	0,00	41.730,54		
TOTAL OTROS COSTOS Y GASTOS	5.686.480,00	5.247.008,46	39,67%	40,26%
TOTAL GASTOS \$...:	12.672.282,85	11.485.658,77	88,39%	88,12%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO \$...:	1.663.714,86	1.548.683,47	11,61%	11,88%

Fuente y elaboración: Departamento Financiero

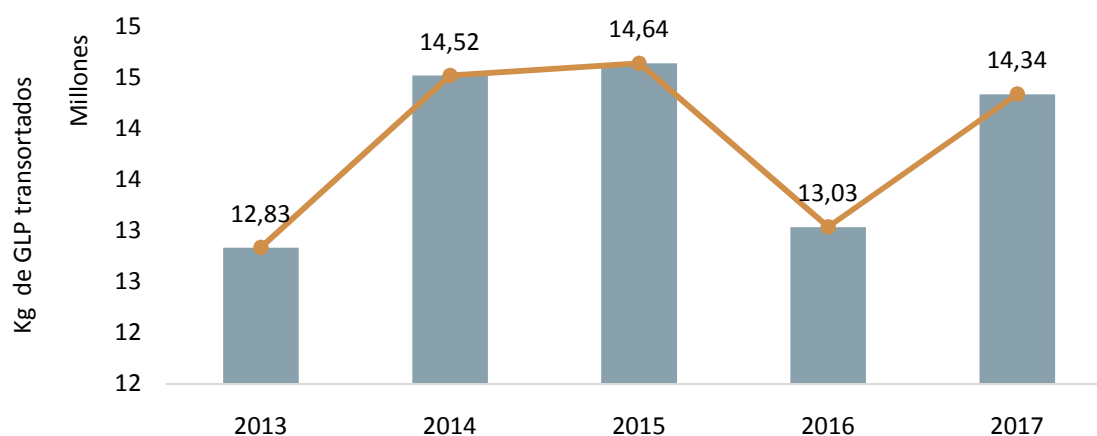
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL POR AÑOS

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS TOTALES	12.833.754,51	14.519.021,69	14.637.969,73	13.034.342,24	14.335.997,71
COSTO Y GASTOS	13.065.678,23	14.011.364,56	13.584.496,71	11.485.658,77	12.672.282,85
TOTAL INGRESOS \$...:	12.833.754,51	14.519.021,69	14.637.969,73	13.034.342,24	14.335.997,71
TOTAL GASTOS \$...:	12.809.727,51	13.671.294,52	13.227.706,95	11.485.658,77	12.672.282,85
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO \$...:	24.027,00	847.727,17	1.410.262,78	1.548.683,47	1.663.714,86
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR**	255.950,72	270.634,19	306.024,05	346.410,32	436.210,23
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO	0,00	69.435,85	0,00	0,00	0,00
RESERVA LEGAL PROVISIONAL**	0,00	0,00	50.765,71	120.227,31	122.750,46
RESULTADO DEL EJERCICIO \$...:	-231.923,72	507.657,13	1.053.473,02	1.082.045,84	1.104.754,17

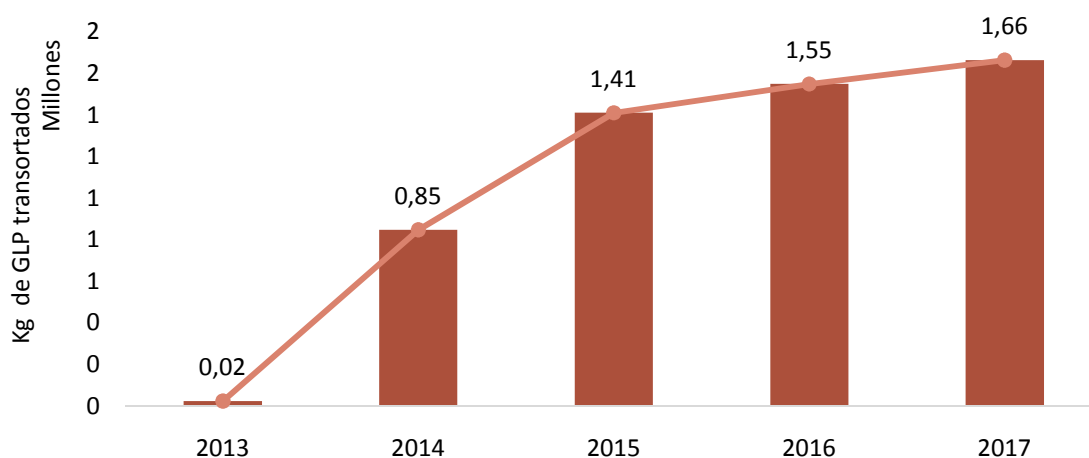
* Incluye gastos por facturación de excedentes

** Datos provisionales para el ejercicio 2017

INGRESOS TOTALES POR AÑOS



RESULTADO DEL EJECICIO ANTES DE IMPUESTOS POR AÑOS



3.6.3. Estado de ejecución presupuestaria

La ejecución presupuestaria al 31 de diciembre de 2017 en lo referente al presupuesto de ingresos alcanzó el 102,89%.

El presupuesto de costos y gastos corriente su ejecución corresponde al 99,56% del presupuesto asignado.

En lo referente a la ejecución del presupuesto de inversión este alcanza una ejecución del 57,47%, sin embargo si se considera las obras en ejecución como es el proceso de repotenciación del taller, esta alcanza una ejecución del 75,92%.

El presupuesto total del CEM Austrogas asciende a \$14.261.129,06, de los cuales entre presupuesto de gasto corriente y de inversión se alcanza un cumplimiento del 97,02%, según se puede apreciar en tabla adjunta:

Tabla N° 29: Ejecución Presupuestaria

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO INGRESOS
CODIFICADO	13.933.360,42
EJECUTADO	14.335.997,71
% DE EJECUCIÓN	102,89%

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO CORRIENTE	PRESUPUESTO INVERSIÓN	TOTAL PRESUPUESTO
CODIFICADO	12.727.837,43	1.533.291,63	14.261.129,06
EJECUTADO	12.672.282,85	881.192,38	13.553.475,23
EN PROCESO DE EJECUCIÓN	-	282.923,79	282.923,79
SALDO POR DEVENGAR	55.554,58	652.099,25	707.653,83
% EJECUCIÓN CONTABLE PRESUPUESTO	99,56%	57,47%	95,04%
SALDO POR DEVENGAR CONSIDERANDO PROCESO DE EJECUCIÓN	55.554,58	369.175,46	424.730,04
% EJECUCIÓN CONTABLE CONSIDERANDO PROCESO DE EJECUCIÓN	99,56%	75,92%	97,02%

Fuente y elaboración: Departamento Financiero

3.6.4. Indicadores Financieros

A continuación se verifica el resultado de los indicadores financieros de forma comparativa del año 2017 y 2016.

LIQUIDEZ

El índice de liquidez corriente (mide la posibilidad de que la empresa pueda responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes), se ubica en el 2017 en 8,97, el cual aumenta al 2016, en función de que existe un incremento en el activo (activo corriente y activo fijo), lo que significa que existe una liquidez bastante interesante para poder efectuar inversiones.

SOLVENCIA

Endeudamiento del Activo

La forma en la que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa nos da un cociente del 11.15% como índice de endeudamiento, es decir la empresa posee autonomía e independencia financiera en los actuales momentos.

Endeudamiento Patrimonial

Compara los recursos propios con los que cuenta la empresa y los recursos de terceros, los cuales financian las operaciones de la empresa.

Como se observa en el cuadro correspondiente, los índices de solvencia 2016 en comparación con los del 2017, la relación fondos propios-fondos ajenos, estos valores bajan en el actual ejercicio, pues las obligaciones a corto plazo han sido cubiertas de mejor forma. Permitió que la empresa maneje sus operaciones con autonomía en sus propios recursos, como resultado de la política implementada durante estos años de capitalizar un monto importante de sus utilidades, lo que le ha permitido fortalecer su Patrimonio.

Endeudamiento del activo fijo

Este indicador se mantiene similar, debido a que existe un valor importante cargado en la cuenta de Activos Fijos, que corresponde a la importación del Carrusel de envasado y al proceso de revalorización que se ha efectuado en el ejercicio 2017. Bajando de 1,85 en el 2016 y 1,49 en el 2017.

GESTIÓN

Rotación de Cartera

El indicador de Rotación de Cartera observamos que presenta un índice mayor en el año 2017 de 12,84, comparativamente con el mismo período 2016 que fue 10,63; lo que indica que las ventas tiene una mejor relación de cobro.

Rotación de Activos Fijos

Muestra la relación de las ventas con los activos fijos, este ratio ha disminuido producto de la revalorización de los activos fijos, sin embargo no existe mayor diferencia en el mismo, indicando que las inversiones en los activos ha incidido en que las ventas no disminuyan, sino por el contrario a nivel de resultados de ejercicio mejoren; este ratio se ubica en 2,69 en el 2016 y 1,73 en el 2017.

Rotación de Ventas

En este ratio se puede verificar es bastante similar en los dos períodos comparados, lo que implica que existe una relación directa de las ventas con nuestro activo, que en el 2016 fue de 1,11 y en el 2017 se ubica en 0,91.

Periodo medio de cobranza y Periodo medio de pago

El periodo promedio de cobros pasa de 34 días en el año 2016 a 28 días en el mismo periodo 2017, situación que nos indica que las acciones tomadas para mejorar este indica están dando resultado. En lo referente a los días promedio de pago estos pasan de 42 a 47 en el mismo periodo analizado 2016 a 2017, demostrando que el proceso de pago a proveedores se mantiene similar.

RENTABILIDAD

Rentabilidad neta del activo (DUPONT)

La rentabilidad neta del activo, nos da como resultado de aplicar el método DUPONT (activos y ventas), muestra una rentabilidad similar de la empresa en el 2017 vesus el 2016, sin embargo el índice disminuye de 13,18% al 10,55%.

Margen operacional

Como se puede apreciar este índice aumenta, lo que demuestra que el resultado de la operación del 2017 ha mejorado en relación al resultado del año 2016; subiendo de 19,03% en el 2016 al 20,07% en el 2017.

Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)

La Utilidad neta para el 2016 es similar comparada con el 2017, pasando del 11,92% al 11,63%, leve disminución que nos indica que debemos tratar de mejorar la rentabilidad sobre las ventas realizadas.

Tabla N° 30: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS					
TIPO	INDICADOR	FÓRMULA	AÑOS		
			2016	2017	
Liquidez	Liquidez corriente	Total activos corrientes/total pasivos corrientes	6,72	8,97	
	Prueba ácida	Activo Corriente – Inventarios / total pasivos corrientes	3,51	4,09	
Solvencia	Endeudamiento del activo	Pasivo total / Activo total	14,88%	11,15%	
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	19,60%	14,24%	
	Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio / Activo fijo neto	1,85	1,49	
	Apalancamiento	Activo total / Patrimonio	1,32	1,28	
Gestión	Rotación de cartera	Ventas / Cuentas por cobrar	10,63	12,84	
	Rotación de activo fijo	Ventas / Activo fijo	2,69	1,73	
	Rotación de ventas	Ventas / activo total	1,11	0,91	
	Periodo medio de cobranza	(Cuentas por cobrar * 365) / Ventas	34	28	
	Periodo medio de pago	(Cuentas y documentos por pagar *365) / Compras	42	47	

Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo (DUPONT)	(Utilidad neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	13,18%	10,55%
	Margen operacional	Utilidad operacional / Ventas	19,03%	20,07%
	Rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta / Ventas	11,92%	11,63%
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad Operacional / Patrimonio	27,72%	23,25%

Fuente y elaboración: Departamento Financiero

3.6.5. Estado de los procesos de auditorías

El proceso de contratación para la Auditoría de los Estados Financieros del año 2017 se encuentra a cargo de la Contraloría General del Estado.

El proceso de Auditoría a los Estados Financieros del año 2016 por parte de la compañía Leading Edge Audit & Consulting Cia. Ltda., quienes son auditores externos contratados por la Contraloría General del Estado fue entregada a finales del ejercicio 2017.

Se ha concluido el proceso de Examen Especial a los procedimientos de contratación, adquisición, custodia y uso de bienes, prestación de servicios y consultoría de la compañía de Economía Mixta Austrogas – Subsidiaria de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador; por el período comprendido entre el 1 de enero del 2012 al 31 de diciembre de 2016 por parte de la Contraloría General del Estado, mismo que demuestra que existe algunas falencias que deben ser corregidas, y por las cuales se está poniendo en marcha un proceso de regulación de procedimientos y controles para solventar las observaciones.

3.6.6. Conclusiones, Principales Retos y Recomendaciones

Conclusiones:

Al finalizar el año 2017 se cuenta con un manual de Políticas Contables en base a NIIF para aprobación del Directorio conforme recomendación de la Contraloría General del Estado, mismo que será puesto en ejecución y servirá de guía para la aplicación en procesos contables de la compañía.

También durante el ejercicio 2017 se efectuó un proceso de consultoría para la elaboración de nuevos manuales entre los cuales está un código de ética, procedimientos para manejo de activos fijos, entre otros, mismo que desde la Gerencia se pondrá en conocimiento del Directorio, los cuales obedecen a los hallazgos identificados en el examen especial de la Contraloría realizado a inicios de año 2017.

En el año 2017 se realizó el proceso de Revalorización de Propiedad, planta y equipo en cumplimiento y aplicación de la normativa vigente.

Se ha puesto en aplicación los reglamentos de Fondos Rotativos y de Caja Chica aprobados por el Directorio en agosto de 2017.

En lo referente a la cartera se está efectuando un trabajo de análisis pormenorizado a fin de depurarla y conseguir los mejores resultados en su recuperación, obteniendo los primeros resultados reflejados en los índices de rotación y días de recuperación de cuentas por cobrar.

Adicionalmente se está trabajando en la actualización del Manual de Crédito y Manual de Cobranzas a fin de acoplarlos a la realidad actual, y que sirva de base para el mejoramiento de los niveles de cartera de la empresa.

Cabe indicar que a la fecha se cuenta con información sobre las tarifas marítimas y fluviales de la época en la cual se efectuaron los operativos sociales que se vienen reclamando a EP Petroecuador, faltando únicamente la tarifa terrestre a Taisha, misma que aun no tenemos respuesta por parte del Ministerio correspondiente. Se espera en los próximos días solicitar una reunión con personeros de EP Petroecuador a fin de solventar los saldos que se encuentran pendientes en cartera por los operativos sociales.

Principales Retos:

El principal reto a la fecha es la disminución de la cartera vencida; si bien es cierto los índices han mejorado, sin embargo se enfatiza en la depuración de la cartera a través de un trabajo interdepartamental. Cabe indicar también que se insistirá con EP Petroecuador a fin de solventar los saldos que se encuentran pendientes en cartera por los operativos sociales, reconocimiento de tarifas y mantenimiento de cilindros.

El proceso de revaluación de los activos fijos comprende un reto importante que es el mejoramiento del proceso del control en el sistema informático de la empresa, diferenciando de forma clara las depreciaciones con NEC y NIIF que deben realizarse.

Un reto importante también para el área financiera es la implementación del módulo de presupuestos, considerando la normativa emitida por el Ministerio de Finanzas, mismo que entrará a funcionar para el ejercicio 2018, sin embargo se está acoplando su funcionalidad al sistema ERP de la Compañía, y está en proceso de desarrollo la reportaría por lo que esperamos que en los próximos meses este completa su operatividad, pues permitirá verificar la información presupuestaria de manera más rápida y oportuna.

Actualmente se está trabajando en un nuevo sistema de centros de costo que se acople de mejor manera a la realidad de la empresa, además de que exista una vinculación estrecha con la aplicación del clasificador presupuestario del Ministerio de Finanzas que se implementará para el ejercicio económico 2018.

Otro reto que se considera importante es la depuración de cuentas a nivel contable, donde los informes de auditoría externa y de la ARCH son valiosas herramientas para la gestión.

3.7. GESTIÓN JURÍDICA

El Departamento Legal de la Compañía de Economía Mixta Austrogas, tiene como finalidad proporcionar asesoría y asistencia en materia de su competencia a la administración de la Compañía, representada por la Gerencia y demás unidades organizacionales, velando por la correcta aplicación de las leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes, con el objeto de proteger los intereses de la Compañía, administradores y demás funcionarios.

Dada la dinámica de los procesos internos de la Compañía en tema jurídicos fue necesario reforzar las competencias de dicha dependencia con la contratación de profesionales especializados en temas relacionados con derecho laboral, derecho administrativo, ambiental de hidrocarburos, logrando obtener resultados en beneficio de la Compañía.

3.7.1. Seguimiento de acciones administrativas y/ o judiciales

En el campo Jurídico, se tramitan procesos judiciales a nivel nacional en las Provincias de Los Ríos, Guayas, Galápagos y del Azuay. Las acciones judiciales en la que la CEM AUSTROGAS actúa en calidad de actor o demandado son las siguientes:

Tabla N° 31: Seguimiento a juicios en Empresas Públicas

PROCESOS JUDICIALES-CIVILES CUENCA AUSTROGAS ACTOR								
No. Juicio	Dependencia	Actor	Demandado	Cuantía (USD)	Estado Actual	Motivo	Observaciones	Ultimo escrito
9268-2016	Unidad Judicial Civil	AUSTR OGAS	Danilo León	444,63	Actor se allana a la demanda	Abuso de confianza	Citación procuraduría	12-10-2017
9263-2016	Unidad Judicial Civil	AUSTR OGAS	Cayo Briones	276,00	Citación	Incumplimiento de Obligaciones (distribuidor de GLP en cilindros)	Declaración Juramentada Gerente	15-09-2017
545-2008	Unidad Judicial Civil	AUSTR OGAS	Joel Villavicencio	4.680	Insolvencia	Incumplimiento de obligaciones (venta de cilindros)	Se dispone entrega de oficios para entes de control	09-06-2017
970-2013	Unidad Judicial Civil	AUSTR OGAS	ALFATA BACO S.A.	11.000,00	Citación	Incumplimiento de obligaciones (venta de GLP, empresa ya no existe)	Remite deprecatorio	05-10-2017
585-2015	Sala Civil y Mercantil	AUSTR OGAS	Lucia Idrovo	10.000,00	Prueba	Préstamo de envases	Autos para resolver	05-10-2017
9121-2015	Unidad Judicial Civil	AUSTR OGAS	Sandra Valdivieso	1.007,00	Insolvencia	Incumplimiento de obligaciones (comercialización de GLP)	Se dispuso citación mediante cartelas en Ministerio de Relaciones Exteriores.	30-05-2017
TOTAL:				27.407,63				

PROCESOS JUDICIALES-CIVILES CUENCA AUSTROGAS ACTOR

No. Juicio	Dependencia	Actor	Demandado	Cuantía (USD)	Estado Actual	Motivo	Ultimo escrito
306-2015	Unidad Judicial El Empalme	AUSTROGAS	Ángela Sabando	5.000,00	Citación	Incumplimiento de obligaciones contractuales (uso de GLP agroindustrial)	17/10/2017
148-2015	Unidad Judicial Urdaneta	AUSTROGAS	Jorge Subía	2.000,00	Pendiente se fije fecha de Audiencia	Incumplimiento de obligaciones contractuales (consumo de GLP Agroindustrial)	11/09/2017
339-2015	Unidad Judicial Santa Cruz	AUSTROGAS	Ítalo Martínez	90.000,00	Sala Especializada de lo civil de la Corte Provincial del Guayas	Incumplimiento de obligaciones contractuales (venta de GLP en cilindros en Galápagos)	27/10/2017
556-2016	Unidad Judicial El Empalme	AUSTROGAS	Gissela Zambrano	6.030,44	Mediación	Incumplimiento de obligaciones contractuales	25/09/2017
41-2017	Unidad Judicial Yaguachi	AUSTROGAS	Ludovico Vargas	274,55	Demandar Nuevamente	Incumplimiento de obligaciones contractuales (consumo GLP Agroindustrial)	12/09/2017
876-2015	Unidad Judicial Quevedo	AUSTROGAS	TABARE Y S.A.	2.751,31	Demandar Nuevamente	Incumplimiento de obligaciones contractuales (consumo de GLP Agroindustrial)	10/05/2017
149-2015	Unidad Judicial Urdaneta	AUSTROGAS	Jorge Subía	2.100,00	Autos para resolver	Incumplimiento de obligaciones contractuales (consumo de GLP Agroindustrial)	28/09/2017
TOTAL:				108.156,30			

PROCESOS JUDICIALES- LABORALES

No. Juicio	Dependencia	Actor	Demandado	Cuantía (USD)	Estado Actual	Motivo	Observaciones	Ultimo escrito
778-2016	Unidad Judicial de Trabajos	Wendy Palacios	AUSTROGAS	37.567,00	Conflicto de Competencia	Despido	Inhibición de Jueces por definición de competencias	Audiencia de 06/03/2018

CONTENCIOSOS ADMINISTRATIVOS

No. Juicio	Dependencia	Actor	Demandado	Cuantía (USD)	Estado Actual	Motivo
077-2016	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	708,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
082-2016	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	708,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
0203-2026	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	GAD MUNICIPAL	1057,06	Incumplimiento de obligaciones contractuales (venta de	Incumplimiento de obligaciones contractuales (venta de

			TAISHA		de GLP doméstico)	GLP doméstico)
0370-2013	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	264,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
078-2016	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	708,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
069-2016	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	708,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
237-2012	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	264,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
037-2016	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	340,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
0401-2013	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	528,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
0332-2013	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	264,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
0359-2013	Tribunal Contencioso Administrativo	Austrogas	ARCH	264,00	Expediente Administrativo	Expediente Administrativo
TOTAL				5.813,06		

PROCESOS JUDICIALES- CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO AUSTROGAS DEMANDADO

No. Juicio	Dependencia	Actor	Demandado	Cuántía (USD)	Estado Actual	Motivo
023-2017	Tribunal Contencioso Administrativo	Wendy Palacios	AUSTROGAS	37.567,00	Audiencia	Despido Intempestivo
TOTAL				37.567,00		

3.7.2. Alertas importantes que indiquen potencial perjuicio

Tabla N° 32: Seguimiento a juicios Alertas Importantes con potencial perjuicio

PROCESOS JUDICIALES- CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO AUSTROGAS DEMANDADO

No. Juicio	Dependencia	Actor	Demandado	Cuántía (USD)	Motivo	Estado Actual
023-2017	Tribunal Contencioso Administrativo	Wendy Palacios	AUSTROGAS	37.567,00	Despido Intempestivo	En secretaría entregado expediente
00357-2017	Unidad Judicial de Trabajo de Cuenca	Patricio Abad	Austrogas	8.165,62	Despido Intempestivo	Casación
TOTAL:				45.732,62		

En el 2017 se suscribieron acuerdos con los trabajadores Ricardo Bennet, Ángel García, Luis Mejía Villa, Diego Cabrera, Ramiro Álvarez P., Edison Cárdenas, Boris Viracocha, Cristian Ordoñez, Efraín Mora, Alberto León, Karlo Pesantez, Alberto León, en donde los trabajadores se comprometieron a desistir de toda acción judicial y extrajudicial contra la compañía por el accidente de trabajo presentado en Febrero de 2016 en el taller de mantenimiento de cilindros, con cargo a la Empresa Aseguradora QBE.

3.7.3. Resultados de exámenes especiales y auditorías de gestión de órganos de control y seguimiento de cumplimiento de recomendaciones

Tabla N° 33: Alertas Importantes con potencial perjuicio Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de exámenes especiales y auditorías de gestión

PERÍODO	# INFORME APROBADO POR LA CGE	OPINIÓN DEL AUDITOR	RECOMENDACIÓN		RECOMENDACIONES		% AVANCE	OBSERVACIONES	FECHA ESTIMADA DE INICIO	FECHA REAL O TENTATIVA DE CUMPLIMIENTO
			NO.	DETALLE	ADMINISTRACIÓN	DIRECTORIO				
2015	DR2-DPA-AE-0021-2016	Ausencia de un Manual de Políticas Contables conforme con Normas Internacionales de Información Financiera	1	Dispondrá a la Contadora - Jefe Financiera contable, la elaboración del Proyecto de Políticas Contables para la CEM AUSTROGAS y, posteriormente, su aprobación por el Directorio.	SI	SI	100%	Documento entregado por el Equipo Consultor para la aprobación del Directorio.		Aplicación desde ejercicio 2018
2015	DR2-DPA-AE-0021-2016	Políticas contables para revalorización de propiedad, planta y equipo.	2	Dispondrá la Contadora la elaboración del Proyecto de Política Contable, basado en la NIC 16, que establezca la periodicidad en la que deberán revalorizarse la propiedad, planta y equipo, la que será aprobada por el Directorio. Para el ejercicio económico 2016, deberá contratarse un estudio para determinar la existencia y valor razonable de propiedad, planta y equipo, que permitirá realizar los ajustes necesarios y establecer la existencia, si es del caso, de deterioro o pérdidas.	SI	NO	100%	Documento entregado.	Dic/ 2017	Aplicación balances ejercicio 2017
2015	DR2-DPA-AE-0021-2016	Registro de envases inexistentes como inventario.	3	Analizará el hecho de mantener bienes (envases) inexistentes, que afecta el inventario de la empresa, y que se encuentran con pocas posibilidades de recuperación, por hallarse	SI	SI	100%	Se encuentra registrados asientos contables con fechas 31 de dic./11 por un valor de \$ 225M. y al 31 de dic/12 por \$ 63M; dichos movimientos afectan una provisión por baja de envases con cargo a la	Dic/ 2017	Abr/2018

disuelto el consorcio al cual se le demandó la no devolución de los mismos, para de ser necesario se procede con el ajuste pertinente.

cuenta de inventario de Consorcio Trading y en contrapartida afectan al patrimonio por resultados de adopción NIIF's. Considerando que los movimientos contables no afectan directamente al Kardex de envases de 15kgs, y que estos aun constan como existencias y para darles de baja se necesita la documentación del proceso legal completo con el informe respectivo por parte del Dpto. Legal, indicando las probabilidades de recuperabilidad del monto. En caso de que el resultado del informe mencionado sea de improbable recuperación se solicitará al Directorio la aprobación para dar de baja del inventario.

2015	DR2-DPA-AE-0021-2016	Diferencia en la constitución de provisión para cuentas incobrables.	4	Disponer a la contadora Jefe Financiera-contable que los lineamientos de la sección 5.5. de la NIIF 9 para la determinación y reconocimiento del deterioro de los activos financieros se apliquen para establecer una política contable que ofrezca directrices prácticas para su evaluación periódica, de manera que se establezca una provisión que mitigue el riesgo de incobrabilidad de la cartera vencida por más de 360 días.	SI	NO	100 %	Política Contable entregado dentro del Manual, que será puesto a conocimiento del Directorio para aprobación.	Ene/2018	Aplicación ejercicio 2018
2015	DR2-DPA-AE-0021-2016	Recuperabilidad de cuentas por cobrar sin movimiento	5	Disponer a la contadora Jefe Financiera-contable realice el análisis de las cuentas por cobrar que no reportan movimiento y determinar su recuperabilidad.	SI	NO	80%	Se solicitó al área Legal, un análisis de cada una de los casos que se encuentran detallados en el informe de auditoría externa, en el cual se recomendaron acciones	Ene/2018	Abr/2018

En base a las conclusiones del análisis realizado, emitirán un informe a la Gerencia para que proceda, de ser el caso, con los lineamientos del párrafo 3.2.3 de NIIF 9, para la baja de estas cuentas. Para ello, deberá sustentarse en el debido informe que detalle la gestión realizada de los considerandos para la baja.

para cada caso. Se va a proceder a solicitar a las Instituciones mencionadas por el área legal, la documentación y/o respaldos para la respectiva regulación de las cuentas que aplique e internamente se está recabando la información documental para entregar al área legal a fin de que inicie los procesos respectivos. Para los casos en que se compruebe la irrecuperabilidad se someterá a decisión y autorización de ser el caso para la baja de los mismos al Directorio.

3.7.4. Conclusiones, Retos y recomendaciones

Conclusiones:

El 2017 se caracterizó por ser año complejo dentro del área jurídica, debido a las demandas planteadas por un grupo de trabajadores que resultaron afectados a consecuencia del accidente de trabajo ocurrido en febrero de 2016 cuyas aspiraciones económicas resultaban desproporcionadas, a lo cual se sumó una inestabilidad en el área Jurídica a nivel del asesor jurídico, ante lo cual se trabajó con asesores externos en la contestación de las demandas, defensa de los intereses de la Compañía en Audiencias y procesos de negociación con los trabajadores. Como consecuencia de las negociaciones emprendidas con este grupo de trabajadores se llegaron a importantes acuerdos con la intervención de la Empresa Aseguradora.

Principales Retos:

Realizar una depuración de los procesos que se encuentran en el área jurídica, de forma tal que se puedan identificar aquellos que ameritan el inicio de una acción judicial, aquellos que ya no cabe acción alguna por encontrarse prescritos.

Recomendaciones:

A fin de dar soporte a la Gestión Jurídica de la Compañía en temas específicos tales como: laborales, ambientales, hidrocarburíferos y otros; se contará con la participación de asesores externos mediante la modalidad de servicios profesionales.

4. CONCLUSIONES, ALERTAS, RETOS Y RECOMENDACIONES GENERALES

Conclusiones

Los cambios emprendidos por la administración en el presente año abarcaron procesos operativos, de Talento Humano y de gestión administrativa y legal, buscando cumplir con la normativa vigente y la adecuación a la realidad actual del negocio; pues hoy en día el mercado de comercialización de GLP, es altamente competitivo, en donde las reglas de participación se encuentran definidas y el segmento está regulado por el Estado, demandando grandes esfuerzos en la parte Administrativa, Operativa, Comercial y de Talento Humano, para demostrar crecimiento en su zona de influencia y su participación en el mercado.

El disponer de herramientas como un Plan Estratégico, Plan de Negocios y un presupuesto aprobado de forma oportunamente permiten a la Administración planificar de forma ordenada los procesos de adquisición de bienes y servicios de acuerdo a su Plan Anual de Contrataciones, así como el cumplimiento del Plan de

Inversiones, de forma tal que, de manera correctiva se puedan tomar las acciones que corresponda para una correcta ejecución presupuestaria.

El incursionar en nuevos mercados que repercutan en mejores ingresos para la Compañía demanda de inversión, la cual se está ejecutando de forma conservadora considerando futuros cambios en la matriz productiva y el riesgo que aquello implica.

Como se mencionó en párrafos anteriores importantes cambios se están implementando en el área de talento humano, para lo cual se ha planteado al Ministerio de Trabajo la definición del Régimen Legal Laboral de la Compañía en cumplimiento de la normativa vigente, proceso que debió ser ejecutado con anterioridad pero sin embargo asumimos este reto y las consecuencias que aquello implica.

En lo que respecta al cumplimiento de recomendaciones formuladas en las diferentes auditorias, se han realizado los máximos esfuerzos para su implementación y cumplimiento; sin embargo el desconocimiento y la falta de documentación en archivo dificultan su ejecución de forma oportuna.

Esta administración ha creído conveniente implementar en la Compañía el Sistema de Gestión Documental (QUIPUX), el mismo que permitirá minimizar el riesgo de fuga y uso indebido de la información, ya que la misma quedará respaldada en un repositorio digital como respaldo de la gestión realizada en la Compañía.

En lo referente a las Inversiones en Planta, Taller de Mantenimiento y Comercialización la decisión de la Junta General de Accionistas, Directorio y Administración permitirán mejorar las condiciones de operatividad de la Compañía, con procesos que minimicen los riesgos y el cumplimiento de la normativa vigente.

Alertas

La asignación de cupo por parte de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) para la CEM AUSTROGAS no fue lo suficiente para abastecer la demanda de consumo generada en nuestros clientes en el año 2017, por tal razón la competencia pudo abastecer esta demanda insatisfecha restándole, competitividad a la nuestra Compañía.

Retos

Implementar una planta de Envasado de GLP domestico en la ciudad de Ventanas, con el propósito de abastecer de este producto al mercado que se encuentra en el centro de país (Los Ríos), y potencializando la infraestructura existente.

Implementar el servicio post venta, con el propósito de garantizar fiabilidad, confianza y seguridad de las instalaciones centralizadas que son abastecidas por la CEM AUSTROGAS.

Diseñar un plan de mercadeo con las principales líneas de negocio de la compañía que permitan dar a conocer a la comunidad los diferentes servicios que brinda la CEM AUSTROGAS.

Recomendaciones Generales

Los resultados de este informe, son el resultado de un trabajo en equipo que busca unir esfuerzos para cumplir con las metas trazadas en la búsqueda de mejores resultados para la CEM AUSTROGAS.

Ing. Marcelo Mancheno Padilla
GERENTE CEM AUSTROGAS
Empresa Subsidiaria de EP PETROECUADOR

Ing. Ruth Zamora O.
JEFE DE PLANTA

Ing. Jaime Quizhpi C.
JEFE COMERCIAL

Ing. Xavier Ortega M
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y TRANSPORTE

Ing. Tania García S.
JEFE ADMINISTRATIVO Y DE TTHH

Ing. Marcia Loyola D.
JEFE FINANCIERO

Anl. Sist. Enrique Pino O.
JEFE DE SISTEMAS

Dr. Miguel Crespo C.
ASESOR LEGAL

5. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto Financiero
- Estados Financieros
- Reportes de Ventas, envasado, transporte, nómina y otros del Sistema Informático ERP Manager Austrogas.
- Información del Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP
- Documentos legales y de procesos internos de la Compañía.