



COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA
AUSTROGAS

INFORME DE GERENCIA

Informe de Actividades

Año 2.000

INTRODUCCIÓN

Dando cumplimiento a las disposiciones contempladas por la Ley de Compañías y por el estatuto de la Empresa, a continuación presento el Informe de Gerencia correspondiente al ejercicio económico del año 2.000.

La Junta General Extraordinaria de Accionistas reunida el 19 de Julio del 2.000 me nombra Gerente General de la compañía, e inicio mis labores el día 31 de Julio del 2.000.

Este informe está formado por seis partes generales:

1. La primera en la que se expone cual fue la situación macroeconómica del país y del negocio del GLP, en el año 2.000.
2. La segunda parte, en la que se presenta un análisis global de la situación real de la compañía al 31 de julio del 2.000, en el cual se analizan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa en ese momento de tiempo.
3. La tercera parte conforma el informe de todas las acciones realizadas, desglosada en función de la cadena de valor de la Empresa.
4. La cuarta parte comprende el informe y el análisis de los Estados Financieros.
5. En la quinta parte comunicamos las principales acciones que se realizarán en el período 2.001.
6. Anexos.

1. Situación Macroeconómica en el período:

1.1 Economía

La inflación sobrepasó los tres dígitos con el pico más alto en septiembre, el año cerró al 91% con una marcada tendencia decreciente, tanto para el consumidor como para el productor, lo que determina un importante reajuste a la baja en las expectativas de inflación del 2001, aunque muy por encima de la optimista meta oficial del 20% al cierre del próximo año.

En las proyecciones de julio pasado se subestimó el volumen de producción y precio del petróleo, habiéndose asumido US \$ 20 como promedio de barril en el año, cuando fue de US \$ 25,8, por factores internacionales. Esos precios dinamizaron la actividad económica y permitieron cerrar el año con cuentas balanceadas, lo que superó ampliamente la meta oficial de un déficit de -2.5% del PIB.

La relativa estabilidad experimentada por la economía en el 2.000 por efecto de la dolarización, se debe a las ganancias petroleras extraordinarias, que frenaron el deterioro macroeconómico y a sobre cumplir las metas en lo fiscal, lo monetario y lo externo. A pesar de que los actores productivos siguen afectados por el endeudamiento en dólares y el congelamiento de fondos, la actividad económica se reactivó con un crecimiento de 2.4% en el segundo trimestre y de 2% en el tercero.

La firma de Acuerdo con el FMI generó confianza al interior y exterior del país, y convocó el apoyo financiero parcial de los organismos multilaterales para el fortalecimiento del sistema financiero. Además, hay dos claros efectos favorables del nuevo modelo: 1) el tipo de cambio estable, que se pudo sostener en S/.25.000 con una reserva internacional fortalecida; y 2) en medio del destructivo manejo político, la política monetaria no giró en beneficio de grupos específicos. Un logro destacable es que la recaudación tributaria llegó a su máximo histórico, con un monto equivalente al 12% del PIB. Producto del exitoso y responsable trabajo del Servicio de Rentas Internas.

Las inconsistencias fueron: el bloqueo permanente a una reforma tributaria amplia, que elimine exenciones, ensanche la base de contribuyentes, propicie una recaudación aduanera limpia y genere sustento fiscal; los intentos de condonar los intereses de deudas con bancos estatales; los controles de precios que continúan en las tarifas de los servicios públicos y las tasas de interés; la inseguridad jurídica con relación a inversiones privadas, impuestos, régimen laboral, etc. Todo este conjunto deja ver que no hay conciencia de que la dolarización no es la única fuente ya que su rentabilidad todavía tiene que demostrarse en el mediano plazo.

Además aportaron negativamente: las tasas sostenidas en niveles reales negativos debido a la fuerte inflación y las altas provisiones restablecidas por la Junta Bancaria por créditos concedidos a tasas sobre el 18%, retrasaron el fortalecimiento financiero impidieron que funcionara los planes de negocios y recapitalización y permitieron que el sistema se haga más frágil, sobre todo en el ámbito estatal, pues en el 2.000 los dos bancos estatales que quedaron abiertos acumularon pérdidas, cartera vencida y problema de liquidez y de solvencia.

(Fuente de apoyo: Revista Gestión, Ekos, Análisis Semanal)

1.2 Situación de la comercialización del GLP durante el año 2.000

El consumo del GLP en el año 2.000 creció comparativamente con respecto al año anterior en 8.2%, básicamente como resultado de la política de subsidio que el Estado mantiene para el GLP.

Si bien el año 2.000, al igual que los anteriores, la producción es deficitaria en relación con la demanda nacional del GLP, ésta se incrementó en 43.1% en 1.999. La mayor producción nacional del GLP permitió que las importaciones de este producto se redujeran en 3.9%, a pesar de que el consumo creció en 8%.

El crecimiento del consumo del GLP, no reflejó el retorno esperado con relación a las inversiones y responsabilidades de cada uno de los actores, debido a que la estructura tarifaria tiene una alta concentración para los distribuidores. El año 2.000 se inició con la tarifa global de S/.570 igual a US \$ 0.023 por kilo comercializado, según el cual más del 60% de esta tarifa era absorbido por los distribuidores.

En marzo del año 2.000 entró en vigencia un incremento de la tarifa del 50% por kilo, con una estructura que permitió a los distribuidores participar en 68.3% de la tarifa global. A partir de esa fecha se emitieron dos Acuerdos Ministeriales, en junio y julio respectivamente, con el sólo objeto de mejorar el transporte de GLP en cilindros y el margen de distribución para los distribuidores; manteniéndose los conceptos que perciben las comercializadoras.

Concluyó el año 2.000 con esa situación en detrimento de las comercializadoras, situación que provocó que desde noviembre de 2.000, las comercializadoras insistieran ante las autoridades del sector, la revisión de las tarifas. Concluye el año sin resultados positivos.

2. Análisis de la Situación real de Austrogas al 31 de julio del 2.000

A continuación presentamos un análisis, de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa a Julio del 2.000, realizado con el objetivo de conocer realmente a la Empresa, el de tener elementos concretos para poder evaluar la situación real y el poder establecer planes de acción sostenibles en el tiempo.

2.1 Fortalezas:

Las principales Fortalezas de Austrogas detectadas en esa fecha y de las cuales aprovechó esta administración para apalancar la gestión son las siguientes:

- Austrogas es la única envasadora en la región, elemento que le da una posición importante dentro del mercado.
- La capacidad instalada de la planta para atender la demanda es suficiente, ya que su capacidad de almacenamiento abastece la demanda en condiciones normales, y con una capacidad de envasado del 80% en 1 turno.
- Nuestro principal accionista es Petrocomercial, componente que la Administración debe sacar provecho en beneficio de la Empresa.
- El Sistema operativo de redes (Novell) es confiable debido a que carece de caídas de sistema, evitando daños en la información.
- La liquidez de la Empresa a la fecha del análisis es alto, teniendo hasta 6.6 dólares en el activo corriente para solventar 1 dólar del pasivo corriente.
- El departamento de comercialización cuenta con un buen servicio de comunicación por radio para clientes; y su centro de acopio, tiene una estratégica ubicación.
- El personal de la Empresa tiene un buen conocimiento del negocio.

2.2 Oportunidades:

Las principales oportunidades detectadas y definidas en las que la Empresa debe convertirlas en propias son las siguientes:

- La Empresa tiene apenas un 18 % de participación de mercado local y de un 2% de participación nacional, situación que le pone a la Empresa frente a un mercado objetivo por captar bastante amplio.
- Austrogas al ser la única envasadora de GLP en la Región, tiene un sinnúmero de situaciones positivas que deben aprovecharse.
- El principal competidor tiene nuestra misma válvula lo cual nos favorece en la estrategia de comercialización.
- Tenemos la oportunidad de recuperar gran cantidad de cilindros que nos han sacado del mercado. Desde 1.996 Austrogas ha adquirido 71.633 cilindros certificados por el INEN con el logo de Austrogas, estimamos que en el mercado circulan entre 30.000 y 35.000 cilindros con este logo; la diferencia, la competencia los ha sacado del mercado.

- Con la dolarización se presentarán buenas condiciones para inversión, financiamiento a distribuidores etc.
- Posible reforma de la ley 3989.

2.3 Debilidades:

Austrogas presentó en julio del 2.000 muchas debilidades críticas, enfocándonos en las más relevantes con el objetivo de darles solución y mitigar el impacto negativo que estaban causando a la Empresa y que le afectarían en el futuro, estas fueron las siguientes:

- La Empresa presenta una Inestabilidad en su administración, con una rotación de 6 Gerentes en 3 años y medio. Esta situación es a mi criterio la razón fundamental que encadena el robustecimiento de la mayoría de las debilidades mencionadas a continuación.
- La Empresa carece de definición de estrategia global, no tiene objetivos institucionales ni departamentales, sus participantes no saben hacia dónde quiere dirigirse la Empresa, mucho menos saben que es lo que se espera de ellos. No hay estrategia comercial, financiera ni de producción definidas.
- Presenta mucha deficiencia en manejo de controles, funciones y procedimientos.
- Carece de un departamento de RRHH, sin la definición de un organigrama funcional. El personal con una cultura interna a la defensiva, con un sentimiento de persecución y de poca auto estima. Por lo tanto un Personal Desmotivado.
- Era evidente la falta de coordinación e integración entre departamentos, presentando un ambiente desfavorable para la nueva administración.
- Se detectó la carencia de programas de mantenimiento preventivos en planta y en transporte.
- El centro de acopio, tanque cisterna, auto tanques, tanques de almacenamiento y tubería no estaban calificados por la DNH. La inspección técnica de tanques de GLP, de tubería y de extintores estaban vencidos. No se contaban con planes de contingencia ni programa establecido de Seguridad Industrial.
- Mal manejo administrativo y logístico en transporte, trayendo como consecuencia que el costo de transporte no haga sostenible la operación en este rubro.
- Dentro de la parte financiera la situación es crítica al no contar con estados financieros actualizados, sin existir Balances Generales conciliados desde enero del 2.000. La Información contable no es confiable ni oportuna.
- No existe un sistema de costeo, ni como sistema propiamente dicho, ni como sistema de información gerencial.
- No se ha implementado ni se ha dado utilidad al presupuesto como herramienta de gestión y control.
- A la fecha del análisis no se ha efectuado aún la corrección y reexpresión de activos e inventarios.

- Carencia de un sistema de proceso de control de bodega que permita un adecuado flujo de información y seguimiento de las operaciones, sin comprobantes de ingreso ni de egreso.
- Dentro del área de comercialización se detectó deficiencia en el stock de cilindros. En cuanto al centro de acopio si bien tiene una buena ubicación, este no es funcional, por lo tanto es una debilidad que hay que mitigarla.

2.4 Amenazas:

Se detectaron amenazas importantes, las mismas que deben ser tomadas muy en cuenta, ya que en un punto determinado podrían afectar drásticamente el desarrollo de la Empresa, estas son las siguientes:

- Las Tarifas a julio del 2.000 y durante todo el periodo, no eran suficientes para hacer la operación rentable y sostenible, por lo tanto es necesario enfocarse en un plan de optimización de gastos.
- Nuestros ingresos en envasado dependen en un 51 % de nuestro principal competidor, lo cual le podría poner en riesgo a la Empresa en caso de que otra envasadora entrara a operar en la región, de allí que es importante mejorar el servicio y aumentar nuestra participación del mercado.
- Hay una competencia desleal, guerra de precios, retiro y pintura de cilindros.
- El querer aumentar la participación requiere de una alta inversión.
- Hay la amenaza de la dependencia de los Transportistas, y relacionado a ello los paros y derrumbes afecta el normal abastecimiento de GLP.
- El directorio y los fabricantes de cilindros son relacionados con la competencia, lo cual torna complicado la elaboración de estrategias.
- Es una Empresa que comercializa un producto de alto riesgo, por lo que la seguridad industrial debe ser muy profesional. La carencia de agua en sequía y la falla geológica que atraviesa las instalaciones de la Empresa aumentan este riesgo.

3. Principales Acciones realizadas en el período Agosto 2.000- Diciembre 2.000

En esta parte del informe, comunicaremos las principales acciones realizadas, desglosadas en función de la cadena de valor de la Empresa:

3.1 Gestión de la Organización y Gerencia General.

- Elaboramos un Plan Estratégico global, integrado y participativo, definiendo La Visión y La Misión de Austrogas.
- Plasmamos Los Valores Permanentes y Principios que rigen para todos los que conformamos la Empresa, con el objetivo de manejanos siempre con valores éticos y morales.
- Definimos, analizamos y evaluamos los Factores Claves de Éxito (FCE) de la Empresa, estos fueron la base para la elaboración de nuestros objetivos y planes de acción generales y departamentales.
- Conseguimos que el directorio apruebe la implementación del score card como herramienta para evaluar por objetivos al personal, como política salarial y para controlar el cumplimiento de metas y garantizar en el futuro una administración enfocada a la productividad.
- Hemos dado seguimiento y cumplimiento a las recomendaciones realizadas por el Directorio, Auditoría Externa, Comisario Público y Comisario Privado.
- Hemos descentralizado y delegado en los diferentes jefes departamentales autoridad y autonomía que a ellos les corresponde asumir para el cumplimiento de funciones.
- Hemos trabajado coordinadamente con los diferentes actores claves del negocio, con el objetivo de estrechar relaciones en beneficio de la Empresa.

3.2 Administración de RRHH

- Creamos el departamento de RRHH. y se delimitó con claridad las funciones y responsabilidades de cada puesto, definiendo un organigrama funcional y redistribuyendo tareas.
- La nómina de Austrogas a Junio del 2.000 fue de 26 personas, más 30 personas contratadas por tercerización; dando un total de 56 colaboradores. En Diciembre del 2.000 la nómina de Austrogas disminuye a 24 personas y la contratación por tercerización disminuye a 16 personas; dando un total a final del año de 40 colaboradores, 16 personas menos.
- Para mejorar el grado de motivación, realizamos acciones concretas como: la realización de un retiro convención de fin de semana; la planeación estratégica la elaboramos con participación directa del personal; además hemos mantenido informado permanentemente al personal de la situación de la Empresa, para lo cual creamos un informativo mensual interno denominado NotiGas.
- Está en proceso la elaboración del reglamento interno de trabajo.

3.3 Logística Interna

- Se ha reestructurado la bodega estableciendo políticas para el manejo del inventario.
- Hemos programado stocks mínimos de GLP para garantizar 3 días de abastecimiento en épocas de crisis.
- Con el objetivo de mitigar la fuerza de negociación que tienen los transportistas, hemos diversificado los contratos de transporte en cuatro transportistas y se ha trabajado coordinadamente con ellos para comprometerles con la Empresa.

3.4 Operaciones

- Se han definido parámetros de medición en todos los departamentos, de manera que ahora podremos evaluar la productividad de cada departamento mes a mes.
- Se implementó herramientas de planificación y programación de la producción: score card, diagramas, gráficos, proyecciones de ventas.
- Hemos aprovechado los tiempos muertos de envasado para realizar tareas de limpieza, de reparación de válvulas, de mantenimiento de jardines.
- Se implementó procedimientos de control para medir la cantidad de cilindros por devoluciones por fuga, lo cual nos permite tener ya un parámetro para mejorar nuestra calidad.
- Elaboración de un plan de mantenimiento preventivo y cronograma de trabajo para planta y transporte.

3.5 Logística Externa

- Hemos programado las entregas de producto a nuestros distribuidores por medio de la creación de una ruta crítica de distribución y en función del flujo de demanda del cliente, esta acción esperamos nos permita optimizar gastos de transporte y mejorar el servicio.
- Creamos cupos máximos de entrega de producto a distribuidores para épocas críticas, con esta acción evitamos la especulación y garantizamos el abastecimiento a nuestros clientes leales.
- Implementamos un sistema para procesamiento y control de pedidos pendientes de entrega, de manera que podemos evaluar la calidad de servicio en la entrega a nuestros clientes.
- Se dedicó importante esfuerzo en el apoyo al mantenimiento de instalaciones a clientes industriales.

3.6 Mercadotecnia y Ventas

- Elaboramos el plan estratégico de Marketing, en el cual definimos acciones concretas para cumplir los objetivos comerciales planteados.
- Ajustamos los precios de los productos y de las tarifas de los transportes en función de los costos.

- Elaboramos sistemas estadísticos para evaluar y analizar permanentemente el mercado potencial, la participación de mercado, la evolución de las ventas de los productos frente a la competencia y frente al mercado.
- Definimos presupuesto mensual de ventas por Distribuidor para ser implementado en el nuevo período, para lo cual se definió un Ranking de distribuidores, con esto esperamos contar con distribuidores más comprometidos y trabajando por objetivos de igual manera que nosotros.
- Otras acciones importantes de coordinación con los Distribuidores es la implementación de un informativo mensual para los clientes, el “NotiGas para distribuidores”, con el objetivo de informar, motivar, coordinar, capacitar a nuestros distribuidores. Además se ha formalizado las visitas permanentes y las evaluaciones de servicio.

3.7 Gestión Financiera:

- Se ha estructurado la unidad de inventarios y control previo.
- Se ha igualado y saneado la contabilidad.
- Hemos costeado todos los procesos productivos incluido el transporte, esta acción nos ha permitido tomar decisiones importantes en busca de rentabilidad.
- Se han definido políticas de crédito, de cobranzas, calificación de sujetos de crédito, lo cual nos permite administrar de mejor forma nuestra cartera.
- Definición de manual y plan de cuentas acorde con la realidad de la Empresa para ser aplicado en el próximo período.
- Adecuada diversificación de riesgo en inversiones en cinco instituciones financieras, con una tasa promedio ponderada del 8,47% anual, y a un plazo ponderado de 38.54 días (dato a Diciembre de 2.000).
- Se han analizado diferentes fuentes de financiamiento y posibilidad de utilización.

3.8 Seguridad

- Hemos conseguido Capacitación y Coordinación con Petrocomercial para establecer planes de contingencia en caso de emergencia.
- Hemos dado cumplimiento total a las normativas de la DNH
- Se ha iniciado capacitación y entrenamiento permanente al personal en seguridad, manejo de cilindros, primeros auxilios.
- Se ha realizado la inspección técnica de tanques y tubería cuyo permiso estaba caducado y se actualizó el certificado de funcionamiento de Auto Tanques y tuberías de GLP.
- Está en proceso la elaboración del reglamento de seguridad industrial.

3.9 Seguros

- Se invitó a las siguientes compañías de seguros: Unidos, Equinoccial, Panamericana, Bolívar y Colonial. Presentaron ofertas todas, a excepción de Panamericana.

Análisis de ofertas: La decisión fue tomada en comité conformado por el Corredor de seguros Sr. Wilson Talbot, y por parte de la Empresa participamos la Econ. Omayra Ordoñez V, la Ing. María Alicia Salinas, y quién suscribe. Se analizaron tres aspectos, dándoles ponderación a cada uno:

- a) Condiciones de cobertura, de tasas y convenios,
- b) Deducibles,
- c) Costos y plan de pago.

En la evaluación al ponderar cada uno de los aspectos, la compañía de seguros Bolívar y Unidos obtuvieron el mayor puntaje, Unidos retiró la oferta indicando que por error proformó mal los deducibles. Se tomó la decisión por Seguros Bolívar por las siguientes razones:

- a) Condiciones : la más completa de acuerdo a las condiciones solicitadas a todas las compañías.
- b) Deducibles: los más ventajosos entre las ofertas en pie.
- c) Mejor costo y plan de pagos el más amplio (8 meses) y sin cobro de financiamiento. (*Anexo 10*)

3.10 Aspectos Legales

- Los trabajadores de AUSTROGAS, constituyeron un sindicato, a consecuencia de lo cual, la administración de ese entonces toma la resolución de despedir intempestivamente a varios trabajadores y dirigentes, y lo hacen dejando constancia en el acta de finiquito. Se produce lo que se conoce como despido intempestivo perfecto. En el acta de finiquito se procede a pagar la liquidación de Ley, más las indemnizaciones generales. Los trabajadores cobran las indicadas indemnizaciones e inician demandas contra la Empresa reclamando por una parte indemnizaciones equivalentes a 12 meses por trámite de suscripción del contrato colectivo y doce meses adicionales por trámite de reconocimiento del sindicato. Lo que produjo el inicio de diecinueve demandas laborales, de los cuales cinco intentan una segunda demanda debido a que la primera les fue desfavorable. A la fecha se encuentra en trámite diez juicios. Los demás han concluido.

De las diez demandas el monto reclamado asciende a veinte mil dólares. Según información del abogado que lleva estas causas, se estima que el monto a pagar por los diez juicios no excederá de los nueve mil quinientos dólares.

Vale mencionar que recién en septiembre del 2.000 se da por concluido el trámite de disolución del sindicato.

- Se encuentra en trámite en la Corte Suprema de Justicia el juicio civil que sigue MAXITRANS contra AUSTROGAS C.E.M. Reclama el pago de dos mil quinientos millones de sucres, con el argumento de haberse concluido el contrato antes del plazo pactado, agregando además que se trata de asuntos políticos. En las dos instancias tramitadas en la ciudad de Cuenca, se obtuvieron resultados totalmente favorables, puesto que se declaró sin lugar la demanda en todas sus partes. Se espera que en los próximos días se dicte sentencia en Corte Suprema de Justicia, y se ratifique la resolución de Corte Superior de Justicia de Cuenca.
- Juicio Laboral que sigue la señora Silvia Serrano Peláez, reclama indemnizaciones por despido intempestivo que establece la Ley y el acta de estabilidad (3 años), el monto reclamado es de US \$ 8.400, la causa se encuentra en primera instancia. Por información del abogado a cargo de este proceso el costo no excederá del sesenta por ciento de lo reclamado.
- También se tramita el juicio que sigue el señor Oswaldo Vicuña, quien reclama indemnizaciones por despido intempestivo que establece la Ley y el acta de estabilidad, por un valor de US \$ 20.000, se sustancia en primera instancia. El abogado defensor de la Empresa informa que el despido se produce antes de la suscripción del acta de estabilidad, por lo que el costo no tendrá la incidencia fijada como cuantía de la demanda y no excederá del 20% de esta.
- En el Tribunal Distrital de lo Fiscal Nro. 3 de Cuenca se tramita el reclamo por el pago indebido de impuesto arancelario en la importación de los tracto camiones. Se obtiene sentencia favorable y se tramita la emisión de las notas de crédito del monto reclamado (S/. 271.339.311), más los intereses.
- En el S.R.I., se tramita el reclamo administrativo por el pago indebido de impuesto a la renta por los años 1.996 y 1.998, por las cantidades de S/. 424'264.654,00 y S/. 431'067.985,00, en su orden. A la fecha se encuentra en la etapa de prueba. Según información de los abogados a cargo de este reclamo se esperan resultados favorables por constituir un antecedente la sentencia del reclamo anterior.
- Se recibió una comunicación de la Contraloría General de la Nación, requiriendo el pago del 5 por mil del presupuesto de ventas de la Empresa como aporte a dicha institución. Luego de las consultas realizadas se establece que no existe Ley expresa al respecto. En meses anteriores el Procurador General del Estado absuelve una consulta de una Empresa de Economía Mixta en el sentido de que debe realizarse este pago. Esta consulta vincula sólo a esta Empresa, más no a las demás. No se pagará este aporte hasta que se aclare totalmente el aspecto legal, sin embargo se provisionará este concepto.
- Se tramita la demanda del ex Gerente Econ. Antonio Molina Astudillo, reclama el pago de la remuneración total por el tiempo que faltaba para completar los cinco años del período para el cual fue designado, el monto de la demanda es indeterminado planteando como parámetro cuarenta y ocho remuneraciones y fija como remuneración mensual 16 millones cien mil sucres más beneficio de orden social. El juicio es ordinario y durará algún tiempo más y la expectativa es favorable par la empresa.

4. Análisis y Evaluación de los Estados Financieros

El 9 de Enero del 2.000, el Gobierno Nacional decidió cambiar la unidad monetaria del Sucre por el Dólar de E.U.A., esta realidad complica el análisis comparativo de los estados financieros del año 2.000 respecto a los años anteriores. Además el hecho de no contar con un presupuesto razonable, disminuye las posibilidades de análisis y evaluación de resultados proyectados contra los obtenidos; sumado a esto la carencia de índices o razones financieras de la industria, no permiten una profundidad aceptable dentro del análisis.

Es por este motivo que nos limitaremos a analizar los estados financieros, utilizando al mejor criterio parámetros de medición razonables.

4.1 Balance General a Diciembre 31 del 2.000 (Anexo 1)

Por lo indicado en el párrafo anterior, analizaremos El Balance General comparando únicamente los dos semestres del 2.000, e informando las cuentas que presentan las principales variaciones y que son relevantes. (Anexo 3)

4.1.1 Activo Corriente:

- La cuenta de Inversiones Temporales, se incrementó de un semestre a otro en un 310.79%, la razón principal es el ingreso de dinero por venta de cabezales y por la gestión de recuperación de cartera.
- Disminución de la cuenta Caja y Bancos en 46.95%, debido al esfuerzo realizado para optimizar el dinero improductivo.
- Disminución de cuentas y documentos por cobrar en un 11.77%, como consecuencia de la política y acciones impuestas para reducir esta cuenta.

4.1.2 Activo Fijo:

- Presenta un decrecimiento del 33.84%, por causa de la venta de los cabezales.

4.1.3 Pasivo Corriente:

- La cuenta de Proveedores por pagar se incrementa en un 86% con respecto al periodo anterior, esto se debe a que la tarifa del GLP se incrementó en Junio y Julio, y a que ha habido gestión para conseguir aumento de plazos con proveedores.
- La cuenta de Bancos y Financieras por Pagar se reduce a \$0, en vista que termina el contrato de arrendamiento mercantil de 2 Dynas.
- La cuenta de Provisiones Varias, tiene un crecimiento en el periodo del 20.8%, ya que se incrementa la cuenta de "Reserva Liquidación de Haberes para demandas laborales planteadas" y que no han sido provisionadas adecuadamente en periodos anteriores.

4.1.4 Patrimonio:

- La cuenta del Capital Social presenta un incremento del 44.34%, debido a al aumento de capital del 50% de las utilidades del año 1.999 y el 100% del 98.
- El comportamiento de las restantes cuentas del Patrimonio, es por causa de la aplicación de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC Nos. 12 y 17.

4.1.5 Cuentas de Orden:

- La cuenta de Documentos en Garantía presenta un crecimiento del 40.1%, debido a la gestión realizada para cubrir de mejor forma a la Empresa de sus acreencias.
- La cuenta de Garantías Bancarias presenta una disminución del 50%, ya que la garantía que la Empresa debe presentar a Petrocomercial por cumplimiento de obligaciones, estaba inflada en esa proporción.

4.2 Balance de Resultados de Enero 1 del 2.000 a Diciembre 31 del 2.000 (Anexo 2)

De igual manera, analizaremos el Balance de Resultados comparando únicamente los dos semestres del 2.000, e informando las cuentas que presentan las principales variaciones y que son relevantes. (Anexo 4)

4.2.1 Ingresos Operacionales:

Esta cuenta presenta un crecimiento de un semestre a otro del 3.03%, su incremento viene dado por el aumento de la Comercialización y de Servicios a Compañías en un 59.3% y en un 28.3% respectivamente, estas variaciones se deben al incremento en ventas de gas envasado y comercializado por Austrogas y el de compañías.

Sin embargo presenta disminución en la cuenta de "Ingresos Ventas GLP" de un 11.7%, debido a la disminución en ventas al granel del 5% en el semestre, ya que CRIDESA dejó de comprarnos, a pesar de visitas realizadas personalmente a sus instalaciones, la explicación es que la competencia le aportó con instalaciones y tanques de almacenamiento, inversión que se sale de nuestro alcance. Hubo también disminución en la cuenta "Ingresos Transporte GLP" en 21.2%, ya que en este semestre con la venta de los cabezales se dejó de realizar transporte en otras rutas que no sean las de Salitral-Cuenca.

La participación de mercado de Austrogas, comparando un semestre con otro, crece del 18.86% al 19.12%. La participación total del año termina en el 18.9%, similar a la participación de 1.999 (Anexo 8 y Anexo 9).

4.2.2 Costo GLP:

Disminuye en 2.26% respecto al semestre pasado, la principal razón viene dada por la disminución de las compras de GLP al granel que eran destinadas a CRIDESA y por la reducción en costos de la cuenta de "Mantenimiento y Reparación Cabezales" en un 92%. Las cuentas restantes presentan un incremento muy óptimo que está muy por debajo de la inflación. (*Anexo 4*)

4.2.3 Utilidad Bruta:

Si analizamos el *Anexo 4*, se observa que de un semestre a otro, la Utilidad Operacional del segundo semestre se incrementa en un 35.13%, cifra que refleja los resultados de las diferentes acciones tomadas.

4.2.4 Resultado Operacional:

Estas cuentas de Ingresos Operacionales y de Egresos Operacionales, no son posibles compararles debido a que la aplicación de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC Nos. 12 y 17 fueron realizadas en diferentes etapas de los dos semestres.

4.2.5 Resultado del Ejercicio:

Estas cuentas de Ingresos Operacionales y de Egresos Operacionales, no son posibles compararles debido a que la aplicación de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC Nos. 12 y 17 fueron realizadas en diferentes etapas de los dos semestres.

4.2.6 Resultado del Ejercicio:

Al haber ejecutado lo dispuesto en el Registro Oficial No. 057 del 13 de abril del 2.000 referente a la aplicación de la Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 17 para el proceso de Dolarización de los Estados Financieros, que involucra la corrección monetaria integral, produce una pérdida neta de US \$ 216.944,68. La pérdida en mención se debe a que el alto patrimonio de la Empresa con relación a sus activos, la sub-valorización de los mismos, y el alto porcentaje de activos depreciados, hicieron que la corrección del patrimonio (\$374.954,51) sea mayor en US \$ 216.944,68 con relación a la corrección de los activos (\$158.009,83), constituyéndose esta cifra en una pérdida contable según se detalla en anexo adjunto. (*Anexo 5*)

La aplicación de la NEC 12 que faculta el reconocimiento contable por la pérdida del valor en libros frente al valor de recuperación de mercado, generó una pérdida en el rubro de "Activos Fijos-Cabezales" de US \$ 69.685,11, vale mencionar que dicho reconocimiento se estableció inmediatamente al momento de paralizar los cabezales en el mes de Julio registrándose contablemente en forma diferida a partir de Agosto.

Por consecuencia de aplicar las NEC Nos. 12 y 17 explicada en el párrafo anterior, más los ajustes que hemos realizado al gasto por inventarios obsoletos y los altos costos que durante el primer semestre del período representaba mantener en operación los cabezales, son las razones por las que el Resultado del Ejercicio arrojó una pérdida de aproximadamente US \$ 290.000, cifra que se contrae a US \$ 74,642 al cierre del periodo 2.000 debido a la Utilidad Bruta de la operación.

Es claro deducir que de no haberse aplicado la NEC No 17, la operación hubiera entregado una utilidad de US \$142 302, 34. (*Anexo 7*)

4.3 Análisis de Razones Financieras

Analizaremos cuatro tipos fundamentales de razones financieras: Razones de liquidez, razones de productividad, razones de apalancamiento financiero, y razones de productividad. (*Anexo 6*)

4.3.1 Razones de Liquidez. Con estos índices medimos la capacidad de la Empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo:

4.3.1.1 Razón Circulante:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
Circulante	<u>Activo circulante</u>	2,03	2,33	4,31	<u>\$1.112.096</u>	6,6
	Pasivo circulante	veces	veces	veces	\$167.851	veces

Este índice nos muestra la solvencia que tiene Austrogas a corto plazo. Presenta una razón corriente de 6.6 veces a Diciembre del 2.000, como vemos, esto nos dice que la Empresa tiene 6.6 dólares para pagar cada dólar de deuda a corto plazo, en otras palabras podríamos liquidar los activos corrientes al 15% del valor en libros y aún liquidar totalmente a los acreedores del pasivo circulante. Esta solvencia financiera a corto plazo, ha sido sostén fundamental para la Empresa en la crisis.

En el cuadro vemos como este índice ha ido aumentando de periodo en periodo, esto es bueno por lo señalado anteriormente, pero le resta a la Empresa productividad y eficiencia a largo plazo. Por lo tanto debemos trabajar en función del principal objetivo financiero que es pagar las deudas a los acreedores y obtener utilidades para los accionistas.

El motivo fundamental por el cual el índice aumenta de 4.31 veces a 6.6 veces de Junio a Diciembre del 2.000, es por el aumento en inversiones temporales debido a la venta de cabezales.

4.3.1.2 Prueba Ácida:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
Rápida, o prueba ácida	$\frac{\text{Act. corriente-inv. promedio}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,48 veces	1,75 veces	2,99 veces	\$926.365	5,5 veces

Esta razón es similar a la anterior, únicamente que es más exigida, por cuanto mide únicamente el efectivo. Por lo tanto vemos que a pesar de ello Austrogas presenta un índice de 5.5 veces.

4.3.2 Razones de Apalancamiento Financiero. Estas razones nos van a permitir evaluar hasta que punto, la Empresa ha sido financiada mediante deuda:

4.3.2.1 Deuda Total a Activo Total:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
Deuda total al activo total	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$	28,0%	17,4%	8,7%	\$174.439	9,2%

La razón de endeudamiento de Austrogas es apenas del 9.2%, es decir que nuestra operación es financiada a 30 días, en tan sólo un 9.2%, y el 90.8% es financiado por capital propio. Además vemos en el cuadro, como ha ido disminuyendo el índice notablemente, de periodo en periodo.

Esta situación de la Empresa tiene ciertas implicaciones positivas y negativas. Las positivas son que con este índice tan bajo, Austrogas corre menos peligro de incurrir en pérdida cuando la economía se encuentra en periodos de recesión; de manera que es evidente que esta situación ha sido una fortaleza para la Empresa en las condiciones en las que se ha desarrollado últimamente. Las implicaciones negativas de tener este índice bajo son, que los accionistas prácticamente asumen en su totalidad el riesgo del negocio. Además si la Empresa tuviese mayor deuda, los accionistas podrían controlar la Empresa con menor inversión y podrían beneficiarse del apalancamiento financiero siempre que los costos de los fondos en préstamo, sean menores que la utilidad de los accionistas.

En conclusión, tenemos por lo tanto una gran oportunidad, de que en mejores condiciones micro y macroeconómicas, poder apalancarnos financieramente y mejorar la rentabilidad de la Empresa buscando siempre un punto de equilibrio entre rendimiento y riesgo.

4.3.3 Razones de Actividad. Con estos índices, mediremos la eficacia con la que estamos utilizando los recursos que tenemos a disposición, Compararemos los niveles de ventas contra las inversiones realizadas en distintas cuentas del activo:

4.3.3.1 Rotación de Inventario:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios promedio}}$	8,3 veces	18,0 veces	NA veces	<u>\$2.413.434</u> \$204.710	11,8 veces

Este índice lo hemos obtenido dividiendo las ventas entre los inventarios. Austrogas presenta un índice a Diciembre del 2.000 de 11.8 veces.

Si observamos en el cuadro, vemos que este índice ha sufrido un descenso de Diciembre de 1.999 a Diciembre del 2.000, de 18.0 veces a 11.8 veces a pesar de que las ventas aumentaron en el periodo, esto se debe a que el inventario realizable fue revalorizado bajo los principios de la NEC 17, sin embargo si nos comparamos con la rotación de inventario de Diciembre de 1988 y le tomamos a este como parámetro, vemos que crece de 8.2 a 11.8 veces, esto es bueno por que se ve que hemos rotado más veces el inventario comparándolo de un periodo a otro; refleja además una importante acción ya que se ve mejorada las existencias excesivas de inventario.

4.3.3.2 Periodo Promedio de Cobranzas:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
Periodo medio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias}}$	100,79 días	20,95 días	22,10 días	<u>\$129.822</u> \$6.704	19,4 días

Por medio de esta razón evaluamos la rotación de cuentas por cobrar, lo obtuvimos dividiendo las cuentas por cobrar sobre las ventas diarias, sabiendo que las ventas diarias es el resultado de las ventas globales sobre 360 días.

De esta manera vemos que Austrogas presenta a Diciembre del 2.000 un índice de 19.4 días; es decir presenta un promedio de cobranzas de 19.4 días después de efectuar una venta para esperar recibir efectivo.

En el cuadro podemos observar como este índice ha mejorado notablemente en comparación con periodos anteriores a pesar de la crisis económica; reflejando por lo tanto los resultados de las acciones tomadas en cobranzas.

4.3.3 Rotación del Activo Fijo:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
Rotación del activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$	0,83 veces	1,97 veces	NA *	\$2.413.434	1,6 veces

NA * No aplica

Este índice lo obtuvimos dividiendo las ventas para los activos fijos netos, y nos permite evaluar la rotación de los activos fijos.

En este periodo la Empresa presenta un índice de 1.6 veces, más deficiente que en el periodo 1.999, esto se debe a que en ejercicios anteriores no fueron valuados los Activos a costo de mercado, de acuerdo a las recomendaciones de las normas técnicas de contabilidad, ni se prolongó la vida útil de los Activos Depreciados en funcionamiento; situación que de alguna manera fue corregida a través de la aplicación de la NEC 17. Sin embargo es más eficiente que en 1.998, lo que demuestra que se ha mejorado la utilización de los activos fijos a un porcentaje de capacidad mas alto, este efecto se debe a la disminución de los activos en US \$ 267.857,16 como consecuencia de la venta de los cabezales.

4.3.3.4 Rotación de Activo Total:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	0,85 veces	1,98 veces	NA *	\$2.413.434	1,3 veces

NA * No Aplica

Con este índice evaluamos la rotación de todo el activo de la Empresa y se obtuvo al dividir las ventas entre el activo total. Austrogas presenta una razón en Diciembre del 2.000 de 1.3 veces, el comportamiento de este índice y la explicación de su actuación es similar al análisis inmediato anterior.

De manera que debemos mejorar nuestra producción de ventas, en función de la cuantía de la inversión de los activos, activos que deben reflejar su real valor de mercado.

4.3.4 Razones de Productividad. Miden el nivel general de la eficiencia de la Administración en términos de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión:

En vista que no hubo rentabilidad en el ejercicio, no podemos aplicar los diferentes índices de productividad. Además resulta poco razonable comparar estos índices con periodos anteriores ya que en años pasados el efecto de devaluación, inflación y el hecho de que los activos tienen un valor irreal de mercado, no permiten la evaluación. Sin embargo a continuación analizaremos la productividad de la Empresa en el 2000 bajo el escenario supuesto de no-aplicación de la NEC 17, con el único objetivo de tener un parámetro para presupuestación y estimación de la productividad futura. Bajo este supuesto la Empresa presenta Utilidad en el Ejercicio. (Anexo 7)

4.3.4.1 Margen de Utilidad sobre las ventas:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
*Margen de utilidad sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	14,3%	5,5%	NA *	$\frac{\$80.066}{\$2.413.434}$	3,3%

El índice del 2000 es bajo el supuesto de resultados sin aplicación de la reexpresión de los estados financieros

Esta razón la calculamos dividiendo la utilidad del ejercicio entre las ventas, y nos proporciona la utilidad de las ventas por cada dólar. Austrogas muestra un índice de 3.3% en diciembre del 2.000 (acordémonos que estamos bajo una hipótesis de que hubo utilidad debido al supuesto de no aplicar la NEC 17). Es razonable que el margen de utilidad sobre ventas de este año sea más bajo que los años anteriores ya que la tarifa dada por Petrocomercial fue deficitaria prácticamente todo el año.

4.3.4.2 Rendimiento sobre el Activo Total:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
*Rendimientos sobre el Activo total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$	12,1%	10,8%	NA *	$\frac{\$80.066}{\$1.887.311}$	4,2%

El índice del 2000 es bajo el supuesto de resultados sin aplicación de la reexpresión de los estados financieros

Esta razón mide el rendimiento sobre la inversión de la Empresa (RSI) con el supuesto de no-aplicación de la NEC 17, Austrogas tiene un RSI del 4.2%, esta baja en el índice de RSI respecto a años anteriores es consecuencia del bajo margen de utilidad sobre ventas así como de la baja rotación del activo según lo indicado anteriormente.

4.3.4.3 Rendimiento Sobre el Capital Social:

Razón	Fórmula para el cálculo	Dic-98	Dic-99	Jun-00	Diciembre 2000	
*Rendimientos sobre el capital social	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$	38,8%	49,7%	NA *	$\frac{\$80.066}{\$308.535}$	26,0%

El índice del 2000 es bajo el supuesto de resultados sin aplicación de la reexpresión de los estados financieros

Esta razón obtenida por la Utilidad del Ejercicio al Capital Social, mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. En el cuadro adjunto observamos la variabilidad del rendimiento de periodo a periodo, esto es debido a la inestabilidad económica del país en sus diferentes indicadores económicos como inflación, devaluación, PIB, tasas de interés, riesgo país, etc. Una explicación del descenso del índice del 2.000 a 26.0% se debe a más del efecto dolarización, al aumento de Capital de US \$ 94.780,96 correspondiente a la capitalización de las utilidades de los periodos de 1.998 y 1999.

Es importante que tomemos decisiones acertadas para mejorar nuestra productividad en: ventas, en reducción de costos, en inversiones realizadas; para que de esta manera paso a paso ir fortaleciendo la compañía y poder llegar a tener en el lapso más corto de tiempo posible, rendimientos de retorno razonables.

5. Acciones importantes en proceso de elaboración

Las principales acciones a realizar en el período 2.001 son:

- Establecer un sistema de costeo enlazado al sistema financiero con una visión integral.
- Implementar la automatización de los subsistemas de: facturación y recaudación; Roles; Activos Fijos; interfaces de Inventarios; costos
- Establecer un sistema de información gerencial para toma de decisiones.
- Aplicar el nuevo Plan de Cuentas que se ha diseñado.
- Efectuar la valoración real de Activos y el saneamiento de los mismos.
- Aplicar el Score Card en forma general dentro de la empresa.
- Realizar una adecuada valoración de puestos y funciones.
- Elaborar y completar guías escritas de procesos.
- Adecuar el Centro de Acopio en función de las necesidades y conseguir la autorización de los entes de control.
- Trabajar para conseguir lealtad y compromiso de nuestros clientes.
- Lograr un eficiente manejo logístico del transporte.

Ing. Thelmo Durán Suárez
Gerente General C.E.M. Austrogas