



PLAN ANUAL EMPRESARIAL 2019

DICIEMBRE 2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. IDENTIDAD EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Organigrama YPFB Logística S.A.

2.2.1 Organigrama Gerencia de Administración y Finanzas

2.2.2 Organigrama Gerencia de Operaciones

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1 Análisis interno

3.1.1 ¿Qué hace la empresa?

3.1.2 Matriz FODA

3.1.3 Capacidad de Almacenaje

3.1.4 Despachos por Planta

4. FORMULACIÓN DE OBEJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018-2025

4.1 Objetivos Estratégicos Corporativos (Acciones de mediano plazo)

4.2 Objetivos Estratégicos Empresariales

4.3 Mapa Estratégico YPFB Logística S.A.

5. FORMULACIÓN DE INICIATIVAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

5.1 Proyección Económica Financiera

5.1.1 Estado de Resultados

5.1.2 Balance General

5.1.3 Flujo de Efectivo

5.2 Plan de Inversiones

5.2.1 Programación financiera 2019

5.2.2 Programación de Inversiones – Resultados Esperados 2019

6. INDICADORES 2019

INTRODUCCIÓN

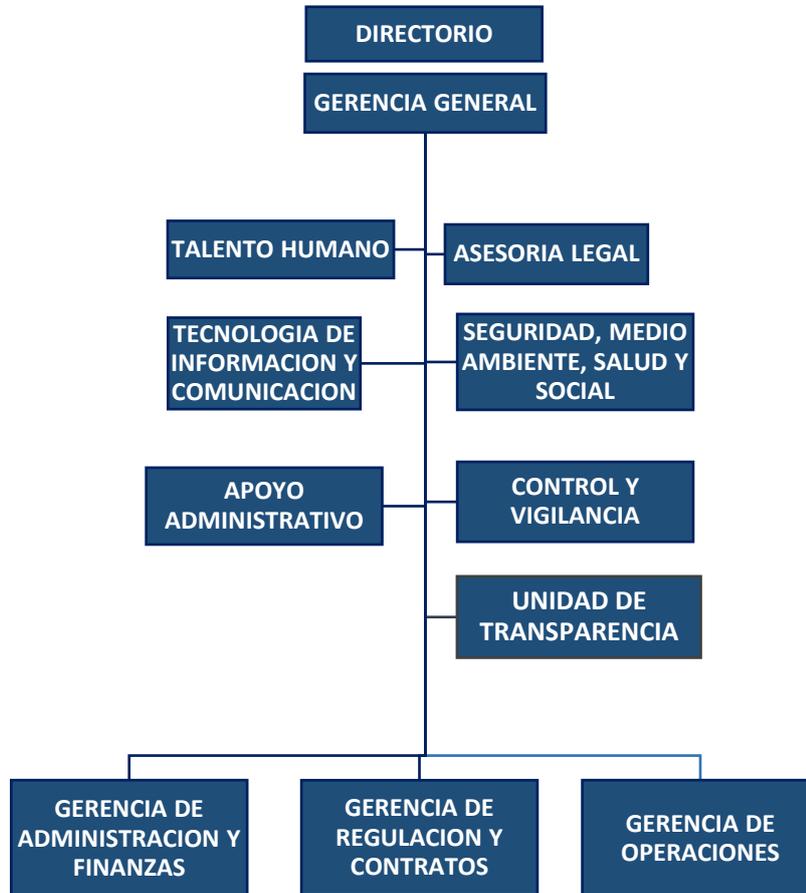
El presente Plan Anual Empresarial (PAE) 2019 de YPFB Logística S.A. contiene los lineamientos y directrices Corporativos, además se toma en cuenta los aspectos propios de la empresa para la formulación de los objetivos de gestión y la correspondiente programación operativa y financiera.

1. IDENTIDAD EMPRESARIAL: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:	“Almacenamos combustibles en territorio nacional para atender las necesidades de nuestros clientes de manera segura, oportuna y con responsabilidad socio ambiental”.
VISIÓN:	“Ser una empresa innovadora, reconocida por su modelo de gestión y capacidad de respuesta de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes”.
VALORES:	Integridad: Conducta ética, respeto, honestidad y transparencia.
	Seguridad: Cuidado de la salud de las personas, el medio ambiente y los activos de la corporación.
	Excelencia: Mejora continua, orientación a resultados, innovación, pasión por el trabajo.
	Pro actividad: Generación y aprovechamiento de oportunidades, liderazgo, iniciativa y creatividad.
	Trabajo en Equipo: Creación de sinergias para el logro de objetivos comunes.
	Compromiso: Con nuestra gente, la Corporación y el país. Lo hacemos por convicción y no por imposición ni obligación.
	Responsabilidad: Asumir los resultados de nuestros actos, de manera individual y colectiva.
	Diversidad e Inclusión: Trato justo e igualdad de oportunidades para todos.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

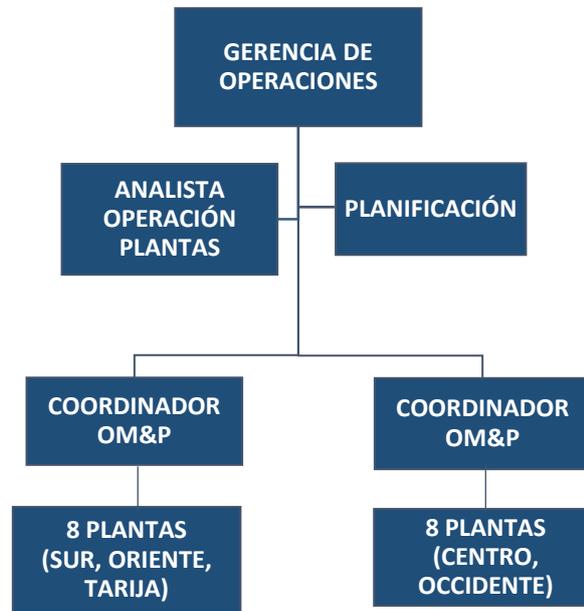
2.1 Organigrama YPFB Logística S.A.



2.2.1 Organigrama Gerencia de Administración y Finanzas



2.2.2 Organigrama Gerencia de Operaciones



3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1 Análisis interno

3.1.1 ¿Qué hace la empresa?

YPFB Logística S.A. es parte de YPFB Corporación. Nuestra principal función es el Almacenaje, Recepción y Despacho de Hidrocarburos líquidos (Diésel Oíl, Kerosene, Jet Fuel, Gasolina Especial, GLP y ET) en todo el territorio nacional, con responsabilidad, seguridad y puntualidad; cuidando la cantidad y calidad de los productos entregados a nuestra custodia.

3.1.2 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Talento humano calificado, con experiencia y conocimiento en el manejo del negocio, comprometido con la empresa	1. Crecimiento sostenido de la demanda interna de combustibles
2. Respuesta oportuna a requerimiento de nuestros clientes para la logística de abastecimiento	2. Modelos de gestión utilizados en el sector de hidrocarburos a nivel internacional
3. Sistemas en línea eficientes para el control operativo de almacenaje	3. Disponibilidad de tecnologías de vanguardia
4. Coordinación entre empresas de la Corporación para resolver problemas de logística de manera integral a fin de optimizar costos y minimizar riesgos	
5. Cumplimiento de estándares nacionales e internacionales en cuanto a control de calidad en la provisión de carburantes	

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Capacidad financiera limitada, que no permite encarar grandes proyectos de expansión	1. Crecimiento de áreas urbanas afectando la seguridad operativa de Plantas
2. Capacidad limitada de almacenaje, recepción y despacho en algunas de las plantas de almacenaje	2. Rigidez en la aplicación de la normativa por parte de la ANH
3. Instalaciones antiguas de almacenaje que requieren mayor costo de mantenimiento	
4. Rezago parcial en la mejora tecnológica en algunas plantas de almacenaje	
5. No se cuenta con sistemas de gestión empresarial integrado	
6. Tiempos de contratación largos en algunos procesos, que pueden alterar la normal operación	

3.1.3 Capacidad de Almacenaje

CAPACIDAD ALMACENAJE TOTAL (M3)								
PLANTA	Unds.	2017	A OCTUBRE 2018	2018*	2019	AN-VER. 2019	AN. HOR. 2019-2018	VAR. % 2019/2018
Senkata	M3	22,869.43	22,869.43	22,869.43	55,269.43	29.00%	32,400.00	141.67%
Oruro	M3	8,316.70	8,316.70	8,316.70	14,616.70	7.67%	6,300.00	75.75%
Cochabamba	M3	22,351.27	22,351.27	22,351.27	22,351.27	11.73%	0.00	0.00%
Pto. Villarroel	M3	5,068.25	5,068.25	5,068.25	5,068.25	2.66%	0.00	0.00%
Trinidad	M3	3,850.80	3,850.80	3,850.80	3,850.80	2.02%	0.00	0.00%
Riberalta	M3	2,994.68	2,994.68	2,994.68	2,994.68	1.57%	0.00	0.00%
Santa Cruz	M3	27,923.80	27,923.80	27,923.80	60,323.80	31.66%	32,400.00	116.03%
SJ. Chiquitos	M3	1,684.50	1,684.50	1,684.50	1,684.50	0.88%	0.00	0.00%
Camiri	M3	1,701.00	1,701.00	1,701.00	1,701.00	0.89%	0.00	0.00%
Monteagudo	M3	313.70	313.70	313.70	313.70	0.16%	0.00	0.00%
Sucre	M3	4,207.90	4,207.90	4,207.90	4,207.90	2.21%	0.00	0.00%
Potosi	M3	5,875.90	5,875.90	5,875.90	5,875.90	3.08%	0.00	0.00%
Uyuni	M3	1,326.30	1,326.30	1,326.30	1,326.30	0.70%	0.00	0.00%
Tupiza	M3	1,334.90	1,334.90	1,334.90	1,334.90	0.70%	0.00	0.00%
Villamontes	M3	5,841.80	5,841.80	5,841.80	5,841.80	3.07%	0.00	0.00%
Tarija	M3	3,804.76	3,804.76	3,804.76	3,804.76	2.00%	0.00	0.00%
TOTAL		119,465.69	119,465.69	119,465.69	190,565.69	100.00%	71,100.00	59.51%

2018*: Estimado de cierre

Incluye tanques de YPFB con contrato O y M

El total incluye CR, RECON, GLSR, GP, JF, KE y ET

3.1.4 Despachos por Planta

DESPACHO POR PLANTA, M3								
PLANTA	Unids.	2017	A OCTUBRE 2018	2018*	2019	AN-VER. 2019	AN-HOR. 2019-2018	VAR. % 2019/2018
Senkata	M3	967,352.60	859,223.95	1,036,449.58	1,062,057.98	22.85%	25,608.40	2.47%
Oruro	M3	402,783.77	315,976.89	377,559.32	392,533.44	8.44%	14,974.12	3.97%
Cochabamba	M3	753,982.97	634,467.55	755,629.97	790,316.56	17.00%	34,686.59	4.59%
Pto. Villarroel	M3	88,388.38	83,998.69	101,147.05	104,568.63	2.25%	3,421.58	3.38%
Trinidad	M3	90,552.22	81,354.06	98,924.90	103,641.10	2.23%	4,716.20	4.77%
Riberalta	M3	42,038.68	38,779.45	47,219.55	49,110.80	1.06%	1,891.25	4.01%
Santa Cruz	M3	1,364,165.14	1,206,825.06	1,453,800.32	1,520,492.53	32.71%	66,692.20	4.59%
SJ. Chiquitos	M3	65,385.10	59,306.91	72,508.54	75,073.75	1.62%	2,565.21	3.54%
Camiri	M3	65,982.72	53,266.17	63,652.87	65,904.78	1.42%	2,251.91	3.54%
Monteagudo	M3	11,940.69	8,187.78	10,054.08	10,384.25	0.22%	330.17	3.28%
Sucre	M3	113,981.80	97,973.93	119,477.07	124,951.74	2.69%	5,474.67	4.58%
Potosí	M3	125,548.69	110,283.07	133,849.13	139,650.10	3.00%	5,800.97	4.33%
Uyuni	M3	41,259.28	38,330.69	44,906.98	46,554.90	1.00%	1,647.92	3.67%
Tupiza	M3	32,441.45	20,863.14	27,469.30	28,477.33	0.61%	1,008.02	3.67%
Villamontes	M3	59,098.04	17,580.84	21,548.13	22,371.78	0.48%	823.65	3.82%
Tarija	M3	63,049.59	86,127.07	104,822.22	112,433.50	2.42%	7,611.27	7.26%
TOTAL		4,287,951.10	3,712,545.25	4,469,019.02	4,648,523.16	100.00%	179,504.14	4.02%

2018*: Estimado de cierre

4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018-2025

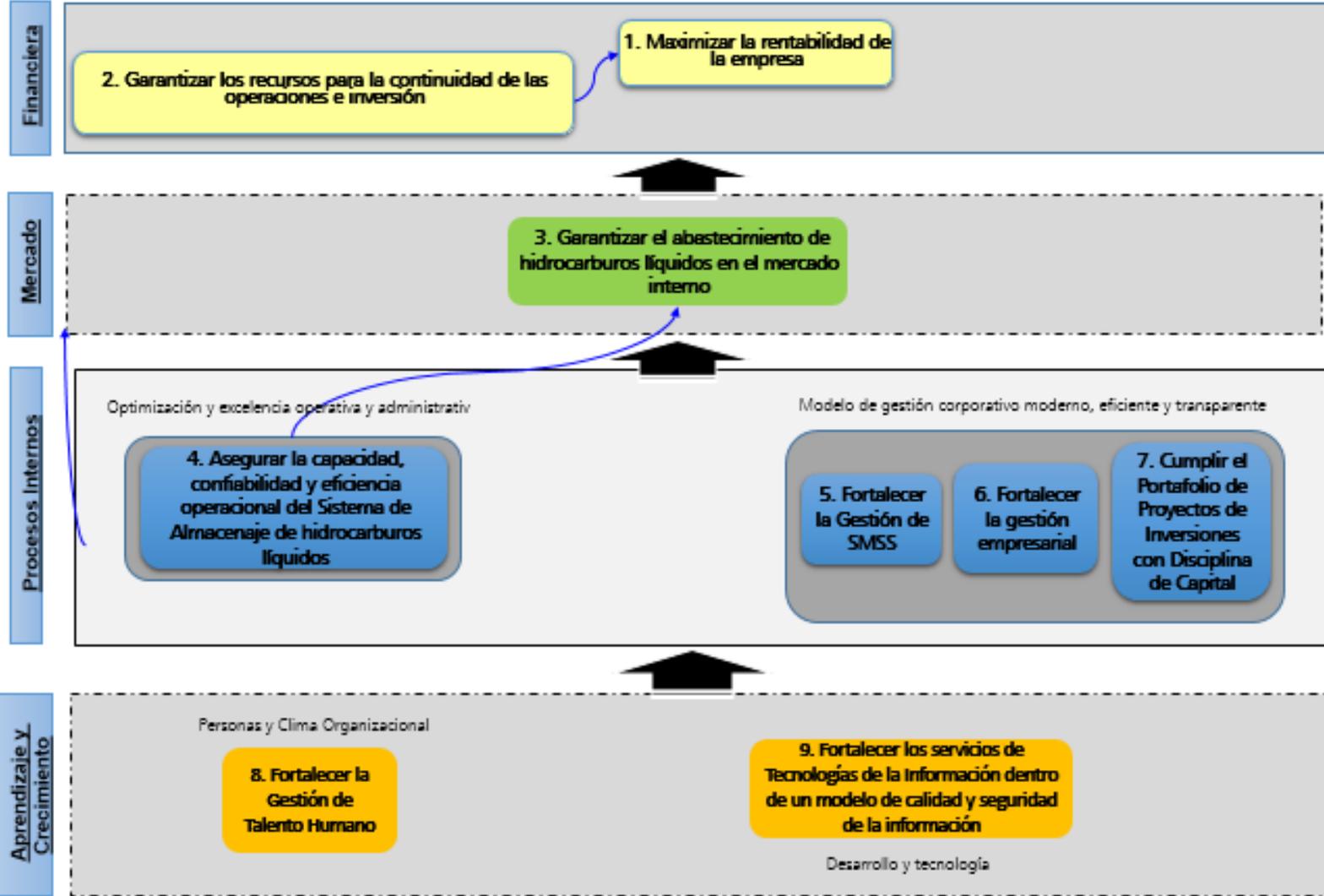
4.1 Objetivos Estratégicos Corporativos (Acciones de mediano plazo)

Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos
1	Realizar actividades Exploratorias, para descubrir volúmenes de hidrocarburos y desarrollar el país.
2	Ejecutar y desarrollar actividades y proyectos de Desarrollo en campos de explotación existentes y nuevos campos descubiertos, para garantizar la producción de hidrocarburos y cubrir la demanda del mercado interno y los compromisos de exportación.
3	Contar con las facilidades necesarias para cumplir con el abastecimiento de mercado interno y la exportación de excedentes de hidrocarburos líquidos y gas natural, para incrementar el valor total de la producción proveniente del diésel oil, gasolina especial y GLP.
4	Ampliar la cobertura de Gas Domiciliario en el mercado interno a partir del desarrollo de sistemas de Distribución de gas natural.
5	Garantizar el abastecimiento de gas natural para el mercado interno y exportar excedentes
6	Garantizar el abastecimiento de hidrocarburos líquidos, para el mercado interno y exportar excedentes.
7	Industrializar el gas natural para proveer líquidos energéticos y petroquímicos al mercado interno y exportar excedentes.
8	Desarrollar mercados para los productos de la industrialización y el GLP e incentivar su consumo.
9	Implementar un nuevo modelo de gestión empresarial corporativo desarrollando I+D+i.
10	Asegurar que los proyectos de inversión cuenten con financiamiento para su ejecución.
11	Administrar los Recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.

4.2 Objetivos Estratégicos Empresariales

Nº	Objetivos Estratégicos Empresariales
1	Maximizar la rentabilidad de la empresa
2	Garantizar los recursos para la continuidad de las operaciones e inversión
3	Garantizar el abastecimiento de hidrocarburos líquidos en el mercado interno
4	Asegurar la capacidad, confiabilidad y eficiencia operacional del Sistema de Almacenaje de hidrocarburos líquidos
5	Fortalecer la Gestión de SMSS
6	Fortalecer la gestión empresarial
7	Cumplir el Portafolio de Proyectos de Inversiones con disciplina de capital
8	Fortalecer la Gestión de Talento Humano
9	Fortalecer los servicios de Tecnologías de la Información dentro de un modelo de calidad y seguridad de la información

4.3 Mapa Estratégico YPFB Logística S.A.



5. FORMULACIÓN DE INICIATIVAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

Objetivo Corporativo	Objetivo Empresarial	Iniciativas Estratégicas	Acción Estratégica
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	1. Maximizar la rentabilidad de la empresa	Optimizar Gastos Operativos	Implementar mecanismos control del gasto operativo
		Optimizar Gastos Administrativos	Implementar mecanismos de control del gasto administrativo
		Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa	Implementar mecanismos de evaluación económica financiera para la toma de decisiones
10. Asegurar que los proyectos de inversión cuenten con financiamiento para su ejecución.	2. Garantizar los recursos para la continuidad de las operaciones e inversión	Consolidar mecanismos de seguimiento y control del flujo de caja	Implementar mecanismos de control del flujo de caja
6. Garantizar el abastecimiento de hidrocarburos líquidos, para el mercado interno y exportar excedentes.	3. Garantizar el abastecimiento de hidrocarburos líquidos en el mercado interno	Asegurar la disponibilidad y condiciones óptimas de los sistemas de recepción, almacenaje y despacho	Elaboración e Implementación de un procedimiento de inspección de tanques de almacenaje según API 653
			Ejecución del programa de verificación y certificación de sistemas de recepción y despacho
			Ejecución del programa de verificación y certificación de sistemas de almacenaje
		Ejecutar los Programas de Despacho de Combustibles	Ejecución del programa de despacho de combustibles líquidos
		Evaluar alternativas para ampliar la disponibilidad de plantas de almacenaje para mejorar la logística de distribución de	Construcción Planta de Almacenaje en Montero

		combustibles líquidos y el stock de seguridad	
		Evaluar alternativas para ampliar la disponibilidad de plantas de almacenaje para mejorar la logística de distribución de combustibles líquidos y el stock de seguridad	Reubicación Planta de Almacenaje Potosí
3. Contar con las facilidades necesarias para cumplir con el abastecimiento de mercado interno y la exportación de excedentes de hidrocarburos líquidos y gas natural, para incrementar el valor total de la producción proveniente del diésel oil, gasolina especial y GLP.	4. Asegurar la capacidad, confiabilidad y eficiencia operacional del Sistema de Almacenaje de hidrocarburos líquidos	Contar con infraestructura y equipamiento en condiciones óptimas de funcionamiento para atender la logística de abastecimiento	Montaje Puentes de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho 5 y 6 DO Planta Tarija
			Ingeniería Básica Extendida Plan de Adecuación Plantas de Almacenaje
			Montaje Puente de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho Planta Potosí
			Montaje Puente de Medición Punto de Despacho 5 GE Planta Senkata
			Montaje Puente de Medición Punto de Despacho 8 GE Planta Cochabamba
			Montaje Puentes de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho 7 - 8 (DO) y 1 - 2 (GE) Planta Santa Cruz
			Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho DO Planta Senkata
			Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho 7 GE Planta Cochabamba
			Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho GE Planta Santa Cruz
			Montaje Brazo de Carga Punto 4 de Despacho DO Planta Puerto Villarroel

			Montaje Brazo de Carga Punto 4 de Despacho DO Planta Potosí
			Montaje Brazo de Carga Bottom Loading Punto 9 Despacho de LSR Planta Cochabamba
			Montaje Puente de Medición Punto 4 de Recepción de GE en Planta Santa Cruz
			Montaje Nueva Matriz Principal del Sistema Contraincendios Planta Oruro
			Construcción Sala de Control y Registro Puerta Sur Planta Santa Cruz
			Montaje Aéreo Tuberías Despacho Planta Potosí
			Provisión, Montaje e Instalación de Sistema Odorizador de GLP en Planta Senkata
		Incrementar la capacidad operativa (Almacenaje, recepción y despacho)	Habilitación Cargadero Crudo Reconstituido Planta Cochabamba
			Ingeniería Básica Extendida Implementación Sistema de Recepción - Almacenaje y Despacho de Etanol en Plantas Santa Cruz y Senkata de YPFB Logística S.A.
			Habilitación Descargadero de Diésel Oil - Gasolina Especial Planta Uyuni
			Incremento de la Capacidad de Almacenaje en Planta Sucre
			Incremento de la Capacidad de Almacenaje en Planta Tarija
			Incremento de la Capacidad de Almacenaje en Planta Cochabamba

11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	5. Fortalecer la Gestión de SMSS	Facilitar capacitaciones transversales en SSMS, RSE y Auditorías Internas y de Operación entre todas las empresas FyS	Participación en la coordinación para capacitación del personal de YPFBL (como empresa encargada de brindar la capacitación en manejo defensivo con instructor aprobado por la NSC)
		Gestionar en un total de 9 renovaciones de licencias ambientales conforme a normativa ambiental vigente	Gestiones en cumplimiento de la normativa para presentación de documentación a la AACN y obtener la licencia ambiental renovada
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	6. Fortalecer la gestión empresarial	Implementar y mantener prácticas de gestión empresarial	Establecer y poner en marcha los mecanismos para mejorar los tiempos de cada etapa de los procesos de contrataciones
		Optimizar la gestión de contratación de bienes y servicios	Fortalecer la relación con proveedores y clientes internos Elaborar reportes sistematizados oportunos de los estados de los procesos de contrataciones - PAC Realizar reuniones periódicas con el personal de contrataciones para retroalimentación y actualización
3. Contar con las facilidades necesarias para cumplir con el abastecimiento de mercado interno y la exportación de excedentes de hidrocarburos líquidos y gas natural, para incrementar el valor total de la producción proveniente del diésel oil, gasolina especial y GLP.	7. Cumplir el Portafolio de Proyectos de Inversiones con Disciplina de Capital	Implementar y mantener buenas prácticas de la industria para Gestión de Proyectos	Implementación de un sistema de gestión de proyectos según la guía del PMBOK del PMI
		Realizar un seguimiento físico y financiero continuo y oportuno al Plan de Inversiones	Seguimiento físico a los proyectos Seguimiento financiero a los proyectos

11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	8. Fortalecer la Gestión del Talento Humano	Promover la Eficiencia Organizacional en la gestión del talento	Actualización de los Manuales de Funciones
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	9. Fortalecer los servicios de Tecnologías de la Información dentro de un modelo de calidad y seguridad de la información	Implementar soluciones de TI de acuerdo a las necesidades del negocio.	Atención de proyectos empresariales

5.1. Proyección Económica Financiera

5.1.1 Estado de Resultados

Con efecto UFV

ESTADO DE RESULTADOS	2017	A OCTUBRE 2018	2018*	2019	AN-VER. 2019	AN-HOR. 2019-2018	VAR. % 2019/2018
INGRESOS OPERATIVOS	18,534.49	13,643.17	16,371.55	16,941.98	100.00%	570.43	3.48%
Impuesto IT, Tasa SIRESE, etc.	(807.23)	(625.97)	(751.08)	(743.22)	-4.39%	7.86	-1.05%
INGRESOS OPERATIVOS NETOS	17,727.27	13,017.21	15,620.47	16,198.75	95.61%	578.29	3.70%
Opex/Costo de venta	(9,810.14)	(6,065.81)	(7,279.01)	(8,616.96)	-50.86%	-1337.96	18.38%
Gastos administrativo	(2,907.23)	(2,317.81)	(2,799.37)	(3,069.57)	-18.12%	-270.20	9.65%
Otros egresos operativos (Overhead)	-	96.33	115.59	105.59	0.62%	-10.00	-8.65%
UTILIDAD BRUTA	5,009.90	4,729.91	5,657.68	4,617.81	27.26%	-1039.87	-18.38%
UTILIDAD ANTES DE DEPREC. E IMP.	5,009.90	4,729.91	5,657.68	4,617.81	27.26%	-1039.87	-18.38%
Depreciacion y amortizacion	(1,246.03)	(971.91)	(1,166.29)	(653.45)	-3.86%	512.84	-43.97%
UTILIDAD OPERATIVA	3,763.87	3,758.01	4,491.39	3,964.36	23.40%	-527.03	-11.73%
Otros Ingresos	2,283.46	365.97	439.17	22.15	0.13%	-417.02	-94.96%
Otros egresos	(1,927.39)	(88.48)	(106.18)	(7.80)	-0.05%	98.38	-92.65%
Comisiones y cargos bancarios	(3.98)	(3.33)	(4.00)	(11.40)	-0.07%	-7.40	185.26%
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	4,115.95	4,032.17	4,820.38	3,967.31	23.42%	-853.07	-17.70%
Diferencias por tipo de cambio	(6.69)	(0.48)	(0.56)	(6.49)	-0.04%	-5.94	1069.37%
Ajuste AITB UFVS	(324.44)	(301.94)	(362.04)	(377.25)	-2.23%	-15.21	4.20%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,784.83	3,729.75	4,457.78	3,583.57	21.15%	-874.22	-19.61%
Impuesto a las utilidades	(734.71)	(1,063.16)	(1,275.79)	(895.89)	-5.29%	379.90	-29.78%
UTILIDAD NETA	3,050.12	2,666.59	3,181.99	2,687.67	15.86%	-494.32	-15.53%

2018*: Estimado de cierre

NOTA: Estado financiero expresado en miles de dolares equivalentes a bolivianos con efecto UFV

5.1.2 Balance General

Con efecto UFV

BALANCE GENERAL	2017	A OCTUBRE 2018	2018*	2019	AN-VER. 2019	AN-HOR. 2019-2018	VAR. % 2019/2018
ACTIVO CORRIENTE	25,023.27	26,225.06	26,636.70	29,434.45	61.17%	2,797.75	10.50%
DISPONIBLE	12,818.04	14,616.05	14,323.32	14,792.76	30.74%	469.43	3.28%
EXIGIBLE	10,827.22	10,080.96	10,907.40	12,700.35	26.39%	1,792.95	16.44%
REALIZABLE	1,378.01	1,528.06	1,405.98	1,941.35	4.03%	535.37	38.08%
ACTIVO NO CORRIENTE	16,035.69	19,229.70	18,059.32	18,687.31	38.83%	627.99	3.48%
ACTIVO FIJO	13,878.81	14,305.51	11,795.53	12,215.52	25.38%	419.99	3.56%
INVENTARIOS	1,668.60	1,651.39	1,643.84	1,679.84	3.49%	36.00	2.19%
CUENTAS POR COBRAR CON RELACIONADAS	488.28	3,272.81	4,619.95	4,791.95	9.96%	172.00	3.72%
TOTAL ACTIVO	41,058.95	45,454.76	44,696.02	48,121.76	1	3,425.74	7.66%
PASIVO CORRIENTE	6,628.35	7,843.32	6,460.85	6,319.74	53.46%	-141.11	-2.18%
PROVEEDORES	1,455.04	1,088.25	1,206.24	997.25	8.44%	-208.99	-17.33%
DEUDAS FISCALES Y SOCIALES	2,475.30	3,877.19	3,222.39	3,515.27	29.74%	292.88	9.09%
PROVISIÓN PARA PASIVOS AMBIENTALES	294.29	191.33	191.33	191.33	1.62%	0.00	0.00%
CUENTAS POR PAGAR A EMPRESAS RELACIONADAS	2,403.73	2,686.54	1,840.88	1,615.88	13.67%	-225.00	-12.22%
PASIVO NO CORRIENTE	5,668.16	5,553.27	5,535.76	5,500.88	46.54%	-34.88	-0.63%
PREVISIÓN PARA BENEFICIOS SOCIALES	1,252.34	1,187.97	1,170.45	1,135.57	9.61%	-34.88	-2.98%
CUENTAS POR PAGAR A EMPRESAS RELACIONADAS	4,415.82	4,365.31	4,365.31	4,365.31	36.93%	0.00	0.00%
TOTAL PASIVO	12,296.51	13,396.60	11,996.61	11,820.62	100.00%	-175.99	-1.47%
TOTAL PATRIMONIO	28,762.44	32,058.17	32,699.40	36,301.14	100.00%	3,601.74	11.01%
CAPITAL SOCIAL	4,832.50	4,832.50	4,832.50	4,832.50	13.31%	0.00	0.00%
AJUSTE DE CAPITAL	3,552.77	3,736.19	3,772.87	3,992.97	11.00%	220.10	5.83%
AJUSTE GLOBAL DEL PATRIMONIO	1,116.45	1,116.45	1,116.45	1,116.45	3.08%	0.00	0.00%
RESERVA LEGAL	2,001.92	2,154.43	2,154.43	2,313.53	6.37%	159.10	7.38%
AJUSTE DE RESERVAS PATRIMONIALES	1,902.57	2,012.40	2,034.36	2,166.15	5.97%	131.79	6.48%
RESULTADOS ACUMULADOS	9,268.24	12,165.86	12,165.86	15,347.85	42.28%	3,181.99	26.16%
RESULTADO DE GESTIÓN	3,050.12	2,666.59	3,181.99	2,687.67	7.40%	-494.32	-15.53%
AJUSTE RESULTADOS GESTIONES ANTERIORES	3,037.86	3,373.76	3,440.94	3,844.01	10.59%	403.08	11.71%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	41,058.95	45,454.76	44,696.01	48,121.76		3,425.75	7.66%

2018*: Estimado de cierre

NOTA: Estado financiero expresado en miles de dolares equivalentes a bolivianos con efecto UFV

5.1.3 Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO	2017	A OCTUBRE 2018	2018*	2019	AN-VER. 2019	AN-HOR. 2019-2018	VAR. % 2019/2018
Utilidad Neta	3,050.12	2,666.59	3,181.99	2,687.67	-131.14%	-494.32	-15.53%
Depreciación Activo Fijo	(1,246.03)	(971.91)	(1,166.29)	(1,752.97)	85.54%	-586.68	50.30%
Cambios en Activos y Pasivos Operativos	3,436.05	(1,617.35)	(4,373.24)	(2,984.11)	145.61%	1389.14	-31.76%
FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	5,240.14	77.32	(2,357.54)	(2,049.41)	100.00%	308.14	-13.07%
Adquisición de activo fijo	172.48	192.35	230.82	357.03	14.17%	126.21	54.68%
Bajas de activo Fijo	9.46	623.87	748.65	245.85	9.76%	-502.80	-67.16%
Proyectos en proceso	433.17	904.45	1,085.34	1,915.96	76.07%	830.61	76.53%
FLUJO DE EFECTIVO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	615.10	1,720.68	2,064.82	2,518.84	100.00%	454.02	21.99%
FLUJO DE EFECTIVO NETO	5,855.24	1,798.00	(292.72)	469.43	3.17%	762.16	-260.37%
FLUJO DE EFECTIVO AL INICIO	6,962.80	12,818.04	14,616.05	14,323.32	96.83%	-292.72	-2.00%
FLUJO DE EFECTIVO AL FINAL	12,818.04	14,616.05	14,323.32	14,792.76	100.00%	469.43	3.28%

2018*: Estimado de cierre

5.2 Plan de Inversiones

Para la identificación de componentes del portafolio de proyectos principalmente se consideran las siguientes fuentes:

- Necesidades Operativas
- Necesidades de otras Unidades Solicitantes de la empresa
- Proyectos en curso de gestiones pasadas
- Requerimientos de nuestros clientes
- Requerimientos de la ANH, MHE y otras instituciones.

Una vez identificadas todas las necesidades de inversión y considerando la restricción presupuestaria, se tuvo que realizar una profunda priorización de estos componentes en coordinación con todas las unidades solicitantes de la empresa.

Es importante recordar que de acuerdo a las premisas de planificación respecto a considerar solo actividades que cuenten con financiamiento definido, es así que la restricción presupuestaria de YPFBL S.A. obliga a realizar una priorización de estos componentes con la premisa fundamental de **garantizar la continuidad de los servicios de recepción, almacenaje y despacho, atendiendo de manera oportuna la necesidad de nuestros clientes** y cumpliendo el Plan de Adecuación de acuerdo a los requerimientos técnicos establecidos en el **Decreto Supremo N° 3269 Reglamento para el Diseño, Construcción, Operación, Mantenimiento y Abandono de Plantas de Almacenaje de Hidrocarburos Líquidos**.

5.2.1 Programación financiera 2019

Tipo de Proyecto	Proyecto	2018* (MMUSD)	2019 (MMUSD)
Continuidad Operativa	Montaje Aéreo Tuberías Despacho Planta Potosí	0,048	0,043
Continuidad Operativa	Provisión, Montaje e Instalación de Sistema Odorizador de GLP en Planta Senkata	0,010	0,017
Continuidad Operativa	Montaje Puentes de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho 5 y 6 DO Planta Tarija	-	0,107
Continuidad Operativa	Montaje Puente de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho Planta Potosí	0,098	0,018
Continuidad Operativa	Montaje Puente de Medición Punto de Despacho 5 GE Planta Senkata	-	0,048
Continuidad Operativa	Montaje Puente de Medición Punto de Despacho 8 GE Planta Cochabamba	-	0,048
Continuidad Operativa	Montaje Puentes de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho 7 - 8 (DO) y 1 - 2 (GE) Planta Scz	-	0,118
Continuidad Operativa	Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho DO Planta Senkata	-	0,019
Continuidad Operativa	Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho 7 GE Planta Cochabamba	-	0,019
Continuidad Operativa	Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho GE Planta Santa Cruz	-	0,019
Continuidad Operativa	Montaje Brazo de Carga Punto 4 de Despacho DO Planta Puerto Villarroel	-	0,019
Continuidad Operativa	Montaje Brazo de Carga Punto 4 de Despacho DO Planta Potosí	-	0,019
Continuidad Operativa	Montaje Brazo de Carga Bottom Loading Punto 9 Despacho de LSR Planta Cochabamba	-	0,063
Continuidad Operativa	Habilitación Cargadero Crudo Reconstituido Planta Cochabamba	-	0,239
Continuidad Operativa	Montaje Puente de Medición Punto 4 de Recepción de GE en Planta Santa Cruz	-	0,052
Continuidad Operativa	Habilitación Descargadero de Diésel Oíl - Gasolina Especial Planta Uyuni	0,253	0,135
Continuidad Operativa	Montaje Nueva Matriz Principal del Sistema Contra incendio Planta Oruro	-	0,165
Continuidad Operativa	Montaje Transformador Trifásico 500 KVA en Planta Senkata	-	0,070
Continuidad Operativa	Construcción Sala de Control y Registro Puerta Sur Planta Santa Cruz	-	0,052
Continuidad Operativa	Ingeniería Básica Extendida Implementación Sistema de Recepción - Almacenaje y Despacho de Etanol en Plantas Santa Cruz y Senkata de YPF Logística S.A.	-	0,063
Continuidad Operativa	Ingeniería Básica Extendida Plan de Adecuación Plantas de Almacenaje	-	0,331
Continuidad Operativa	Integración Comunicación Scada Plantas de Almacenaje Intermedias	-	0,078
Continuidad Operativa	Adquisición Equipos Menores	-	0,530
	TOTAL	0,410	2,273

2018* Estimado de cierre
Montos netos de IVA

5.2.2 Programación de Inversiones – Resultados Esperados 2019

Proyecto	Metas 2019
1. Montaje Aéreo Tuberías Despacho Planta Potosí	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adecuación de 5 tuberías del sistema de despacho de Planta Potosí para brindar seguridad operativa, facilitar la detección de fugas – filtraciones y facilitar su inspección y mantenimiento.
2. Provisión, Montaje e Instalación de Sistema Odorizador de GLP en Planta Senkata	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con un Sistema de odorizado en línea para el proceso de carguío de GLP en Planta Senkata
3. Montaje Puentes de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho 5 y 6 DO Planta Tarija	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 2 nuevos puentes de medición y computador de flujo para el despacho de Diésel Oil en Planta Tarija ✓ Modernización del Sistema de despacho de Diésel Oil en Planta Tarija
4. Montaje Puente de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho Planta Potosí	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 2 nuevos puente de medición y computadores de flujo para el despacho de Diésel Oil y Gasolina Especial en Planta Potosí ✓ Modernización del Sistema de despacho de Diésel Oil y Gasolina Especial en Planta Potosí
5. Montaje Puente de Medición Punto de Despacho 5 GE Planta Senkata	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo puente de medición para el despacho de Gasolina Especial en Planta Senkata ✓ Modernización del Sistema de despacho de Gasolina Especial en Planta Senkata
6. Montaje Puente de Medición Punto de Despacho 8 GE Planta Cochabamba	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo puente de medición para el despacho de Gasolina Especial en Planta Cochabamba ✓ Modernización del Sistema de despacho de Gasolina Especial en Planta Cochabamba
7. Montaje Puentes de Medición y Computadores de Flujo Puntos de Despacho 7 - 8 (DO) y 1 - 2 (GE) Planta Scz	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 2 nuevos puentes de medición y computadores de flujo para el despacho de Diésel Oil y Gasolina Especial en Planta Santa Cruz ✓ Modernización del Sistema de despacho de Diésel Oil y Gasolina Especial en Planta Santa Cruz
8. Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho DO Planta Senkata	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo Brazo de Carga para el despacho de Diésel Oil en Planta Senkata ✓ Modernización del Sistema de despacho de Diésel Oil en Planta Senkata

<p>9. Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho 7 GE Planta Cochabamba</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo Brazo de Carga para el despacho de Gasolina Especial en Planta Cochabamba ✓ Modernización del Sistema de despacho de Gasolina Especial en Planta Cochabamba
<p>10. Montaje Brazo de Carga Punto de Despacho GE Planta Santa Cruz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo Brazo de Carga para el despacho de Gasolina Especial en Planta Santa Cruz ✓ Modernización del Sistema de despacho de Gasolina Especial en Planta Santa Cruz
<p>11. Montaje Brazo de Carga Punto 4 de Despacho DO Planta Puerto Villarroel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo Brazo de Carga para el despacho de Diésel Oíl en Planta Puerto Villarroel ✓ Modernización del Sistema de despacho de Diésel Oíl en Planta Puerto Villarroel
<p>12. Montaje Brazo de Carga Punto 4 de Despacho DO Planta Potosí</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo Brazo de Carga para el despacho de Diésel Oíl en Planta Potosí ✓ Modernización del Sistema de despacho de Diésel Oíl en Planta Potosí
<p>13. Montaje Brazo de Carga Bottom Loading Punto 9 Despacho de LSR Planta Cochabamba</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad, seguridad y confiabilidad de las operaciones de despacho mediante el montaje de 1 nuevo Brazo de Carga Tipo Bottom Loading para el despacho de LSR en Planta Cochabamba ✓ Modernización del Sistema de despacho de LSR en Planta Cochabamba
<p>14. Habilitación Cargadero Crudo Reconstituido Planta Cochabamba</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un nuevo Punto de Despacho de 400 GPM de Capacidad para Crudo Reconstituido en Planta Cochabamba ✓ Contar con un nuevo Sistema de Despacho de Crudo Reconstituido en Planta Cochabamba
<p>15. Montaje Puente de Medición Punto 4 de Recepción de GE en Planta Santa Cruz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la continuidad y confiabilidad de las operaciones de recepción mediante el montaje de 1 nuevo puente de medición para la recepción de Gasolina Especial en Planta Santa Cruz ✓ Modernización del Sistema de recepción de Gasolina Especial en Planta Santa Cruz
<p>16. Habilitación Descargadero de Diesel Oil - Gasolina Especial Planta Uyuni</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la Capacidad de recepción de GE y DO en Planta Uyuni en 400 GPM para Diésel Oíl y Gasolina Especial. ✓ Adecuación del Sistema de recepción de camiones cisternas
<p>17. Montaje Nueva Matriz Principal del Sistema Contraincendio Planta Oruro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con nueva matriz de 8" del Sistema Contraincendio de Planta Oruro ✓ Contar con 2 nuevos tanques para la generación de espuma en los tanques de almacenaje de Planta Oruro ✓ Contar con 10 nuevos Monitores para Sistema Contraincendio de Planta Oruro ✓ Garantizar la operabilidad y confiabilidad del Sistema Contraincendio en Planta Oruro

<p>18. Montaje Transformador Trifásico 500 KVA en Planta Senkata</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con nuevo Transformador Trifásico de 500 KVA para cambio de Media Tensión de 12 a 6.9 KV en Planta Senkata
<p>19. Construcción Sala de Control y Registro Puerta Sur Planta Santa Cruz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construcción de una Nueva Sala de Control y Registro en la Puerta Sur de Planta Santa Cruz ✓ Mejora en tiempos de atención a choferes de camiones cisternas
<p>20. Ingeniería Básica Extendida Implementación Sistema de Recepción - Almacenaje y Despacho de Etanol en Plantas Scz y Skta de YPFB Logística S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con el Estudio de Ingeniería Básica Extendida para la implementación de sistemas de recepción – almacenaje y despacho de Etanol mediante mezcla en línea en Planta Santa Cruz ✓ Contar con el Estudio de Ingeniería Básica Extendida para la implementación de sistemas de recepción – almacenaje y despacho de Etanol mediante mezcla en línea en Planta Senkata
<p>21. Ingeniería Básica Extendida Plan de Adecuación Plantas de Almacenaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con el Estudio de Ingeniería Básica Extendida para el desarrollo del Plan de Adecuación en 16 Plantas de Almacenaje de propiedad de YPFBL para la obtención de las Licencias de Operación de la ANH de acuerdo al Decreto Supremo N° 3269 Reglamento para el Diseño, Construcción, Operación, Mantenimiento y Abandono de Plantas de Almacenaje de Hidrocarburos Líquidos
<p>22. Integración Comunicación Scada Plantas de Almacenaje Intermedias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con integración de comunicación Scada en 9 Plantas Intermedias de propiedad de YPFB Logística S.A.
<p>23. Adquisición Equipos Menores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de activos necesarios para garantizar la continuidad del Servicio de Plantas de Almacenaje

6. INDICADORES 2019

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO EMPRESARIAL	INDICADORES	Forma de cálculo	META
				2019
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	1. Maximizar la rentabilidad de la empresa	EBITDA - Beneficio antes de IIDA (MUSD)	EBITDA - Beneficio antes de IIDA (MUSD)	4,617.81
		CO – Costo Operativo/Volumen Facturado (USD/m3)	CO – Costo Operativo/Volumen Facturado (USD/m3)	1.90
		GA – Costo Administrativo/Volumen Facturado (USD/m3)	GA – Costo Administrativo/Volumen Facturado (USD/m3)	0.68
10. Asegurar que los proyectos de inversión cuenten con financiamiento para su ejecución.	2. Garantizar los recursos para la continuidad de las operaciones e inversión	IL - Índice de Liquidez (Razón circulante)	IL - Índice de Liquidez (Razón circulante)	4.66
6. Garantizar el abastecimiento de hidrocarburos líquidos, para el mercado interno y exportar excedentes.	3. Garantizar el abastecimiento de hidrocarburos líquidos en el mercado interno	VCD (Cumplimiento de Volumen de combustibles despachados) (m³/año)	Σ volúmenes de combustibles despachados por planta	4,648,523
3. Contar con las facilidades necesarias para cumplir con el abastecimiento de mercado interno y la exportación de excedentes de hidrocarburos líquidos y gas natural, para incrementar el valor total de la producción proveniente del diésel oil, gasolina especial y GLP.	4. Asegurar la capacidad, confiabilidad y eficiencia operacional del Sistema de Almacenaje de hidrocarburos líquidos	DSA (Disponibilidad del sistema de Almacenaje DO-GE-GLP) - %	DIOPL = ((CDO/CDI) + (CRO/CRI) + (CAO/CAI)) / 3 (*)	95%
		CIR (Capacidad incremental de recepción) - m³/h	Σ capacidad de recepción incremental	181.70
		CID (Capacidad incremental de despacho) - m³/h	Σ capacidad de despacho incremental	90.85

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO EMPRESARIAL	INDICADORES	Forma de cálculo	META
				2019
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	5. Fortalecer la gestión de SMSS	FTIR (Frecuencia Total de Incidentes Registrables)	# Total de incidentes registrables - año / # total de hrs - hombre trabajadas * 10 ⁶	1.86
		FTIBM (Frecuencia Total de Incidentes con Baja medica)	# Total de Incidentes con tiempo perdido - año / # total horas - hombre trabajadas - año * 10 ⁶	0.75
		TIVS (Tasa de Incidentes Vehiculares Severos)	# Total de Incidentes vehiculares - año / # total de Km - conducidos - año * 10 ⁶	4.76
		CA (Número de casi accidentes)	# Total de reportes o registros Presentados - año	20
		FTEO (Frecuencia total de enfermedades ocupacionales)	# Total de enfermedades ocupacionales registrables - año / # total de horas - hombre trabajadas - año * 10 ⁶	0.33
		IDHC (Índice de derrame HC mayores a 2m3 (Tn/total operados)	# Total de hidrocarburos derramados - año / # total de Km de ducto - sistema / Producción - Año	0.33
		IPC (Índice de incidentes críticos de seguridad de proceso)	# Total de incidentes de proceso con daños - Año / # total de Hrs - operacion plata - a sistema - año	2.24

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO EMPRESARIAL	INDICADORES	Forma de cálculo	META
				2019
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	6. Fortalecer la gestión empresarial	CPAC (Cumplimiento PAC - Gastos) - %	CPAC= (Procesos Iniciados/Procesos Programados)*100	100%
		CPAC (Cumplimiento PAC - Inversiones) - %	CPACI= (Procesos Iniciados/Procesos adjudicados)*100	100%
		EPAC (Eficiencia en la Gestión del PAC) - %	EPAC= (Procesos Programados/Procesos Ejecutados)*100	100%
3. Contar con las facilidades necesarias para cumplir con el abastecimiento de mercado interno y la exportación de excedentes de hidrocarburos líquidos y gas natural, para incrementar el valor total de la producción proveniente del diésel oil, gasolina especial y GLP.	7. Cumplir el Portafolio de Proyectos de Inversiones con Disciplina de Capital	CPI (Cumplimiento de Plan de Inversiones) –MMUSD	Σ Ejecución Financiera del plan de inversiones (MMUSD)	2.61
		CPI (Cumplimiento de Plan de Inversiones) –%	(Ejecución financiera ejecutada del mes/Ejecución financiera programada total)*100%	100%
		CAPF (Cumplimiento de Avance Físico de Portafolio de Inversiones) - %	(Ejecución física del mes/Ejecución física programada total)*100%	100%

OBJETIVO CORPORATIVO	OBJETIVO EMPRESARIAL	INDICADORES	Forma de cálculo	META
				2019
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	8. Fortalecer la Gestión del Talento Humano	Índice de Eficacia de la Capacitación Ejecutada	Capacitaciones Efectivas/Capacitaciones Ejecutadas	90%
		Efectividad de Ejecución de Presupuesto de Capacitación	Presupuesto de Capacitación Ejecutado/Presupuesto de Capacitación Programado	90%
		Efectividad de Ejecución de Eventos de Capacitación	Eventos de Capacitación Ejecutados/Eventos de Capacitación Programados	90%
11. Administrar los recursos corporativos bajo una gestión sostenible y rentable.	9. Fortalecer los servicios de Tecnologías de la Información dentro de un modelo de calidad y seguridad de la información	CPTI – Cumplimiento de proyectos de TI - %	CPTI = Proyectos completados / Proyectos programados	100