

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PÚBLICA DE CONSTRUCCIONES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

1. ANTECEDENTES

La Cámara Legislativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas, en sesiones extraordinaria y ordinaria celebradas el 29 de agosto y 06 de septiembre de 2012, aprobaron la Ordenanza Provincial, mediante la cual se constituyó la Empresa Pública de Construcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsachilas, "EPCO TSACHILA", Ordenanza publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 791 de fecha 18 de septiembre del 2012.

Mediante Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Construcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsachilas, "EPCO TSACHILA" se aprobó la Fusión por Absorción de la Empresa Pública Provincial de Servicio Social Santo Domingo Solidario (EPSO) y Empresa Pública Provincial Zona de Infraestructura Logística y de Conectividad (ILCO) hacia la Empresa Pública de Construcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsachilas, (EPCO TSACHILA); Ordenanza que fue discutida y aprobada por el Organismo de Legislación y Fiscalización del GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsachilas, en primer y segundo debate en sesiones Extraordinarias realizadas el 09 y 19 de diciembre del 2016.

El artículo 3 de la Ordenanza Sustitutiva a la Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Construcciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsachilas, en cumplimiento a su objeto para el cual ha sido constituido, cita *"la prestación de servicios públicos provinciales de diversa índole, entre ellos los de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, producción de materiales de construcción, desarrollo de planes, construcción de viviendas y programas de interés social, ejecución de obras de riego y drenaje, y obras de infraestructura relacionadas con la competencia en diseño, producción, construcción y mantenimiento de sistemas viales y afines, obras civiles en general, hidráulicas y complementarias a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.*

Sin perjuicio de las atribuciones señaladas en el párrafo anterior, podrá administrar, planificar, realizar estudios, ejecutar obras, proveer y explotar el conjunto de equipamientos y servicios, vinculados a los proyectos de infraestructura logística, producción pecuaria, agrícola, minería inversa, gestión ambiental, biorefinería y proyectos que promuevan el sano esparcimiento y la recreación ciudadana y todas las iniciativas productivas que impulse el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas dentro de sus competencias.

De conformidad con su naturaleza además ejecutará y prestará los servicios públicos y privados relacionados con la atención de grupos vulnerables y de atención prioritaria conforme a lo determinado en la Constitución de la República, Convenios Internacionales aprobados por el Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de la Niñez y Adolescencia, Ley de Discapacidades y Ley del Adulto Mayor.

2. BASE LEGAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo al numeral 1 del artículo 35 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, las Empresas Públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones debidamente aprobados. Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del Gobierno Nacional o de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado.

El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

3.1.1. Oportunidades

- Lograr el posicionamiento de la Empresa a nivel local y nacional.
- Crecimiento acelerado de la demanda de obra civil por el desarrollo de infraestructura pública en el País en sectores estratégicos como la salud, educación, vivienda y vialidad
- Organización pública de construcciones única en la Provincia.
- Contar con una plataforma logística única en la Región
- Fomento productivo hacia los agricultores de la Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas a través de la comercialización de productos agrícolas
- Servicio Social prioritario a grupos vulnerables de la Provincia
- Crecimiento del Centro Médico Social Santo Domingo Solidario
- Ampliación de cobertura, proyectos, y servicios sociales..
- Región geográfica de gran crecimiento económico lo que demanda mayor cantidad de infraestructura pública por su expansión demográfica.
- Sistema de contratación pública ordenado, amplio y dinámico.
- Fuentes de financiamiento para ampliación de activos productivos disponibles a través de la banca pública.
- Generar recursos económicos y financieros propios.
- Programas de acción comunitaria en servicios sociales.



3.1.2. Amenazas

- Condiciones climáticas muy variables, turbulentas e impredecibles, lo que podría retrasar los cronogramas de ejecución de obras.
- Empresas privadas posicionadas y con experiencia en la gestión de construcción.
- Falta de confianza en empresas públicas como organizaciones eficientes.
- Cambios de políticas sectoriales del gobierno.

3.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

3.2.1. Fortalezas

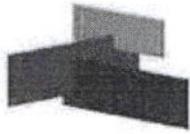
- Diseño y estructuración de procesos de administración y operación dinámicos, adaptables y eficientes.
- Disponibilidad de recursos materiales y financieros por la transferencia de activos del GADP de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Recursos humanos con excelentes valores y capacidad de gestión.
- Disponibilidad de sistema de selección y contratación de talento humano idóneo.
- Definición de objetivos estratégicos claros, verificables, contributivos, realizables y específicos.
- Mix comercial corporativo competitivo y que responde a las necesidades del mercado.
- Enfoque empresarial en la toma de decisiones estratégicas.
- Facilidad de accesibilidad a servicios sociales.

3.2.2. Debilidades

- Escasa cartera de potenciales clientes por tratarse de una empresa nueva.
- Escasa experiencia en la ejecución de proyectos de consultoría e infraestructura civil de envergadura.
- Débil identidad corporativa.
- Pocos bienes y/o equipos logísticos y tecnológicos para el personal operativo.

4. MISIÓN

Prestar servicios públicos de asesoría y ejecución de obras de infraestructura civil, proyectos de infraestructura logística, producción pecuaria, agrícola, minería inversa, gestión ambiental y prestación de servicios públicos y privados relacionados con la atención de grupos vulnerables y de atención prioritaria, con estándares de calidad que satisfagan las necesidades de la ciudadanía, dentro de un entorno de responsabilidad ambiental.



5. VISIÓN

Ser una empresa pública autosustentable líder en la región y en el país, elevando la calidad de vida de los grupos de atención prioritaria, las personas en situación de riesgo, personas en condición de doble vulnerabilidad mediante la eficiente aplicación de procesos tecnológicos y técnicas innovadoras en la prestación de sus productos y servicios, con responsabilidad ambiental hasta el año 2020.

6. VALORES CORPORATIVOS

- Generamos productos y servicios de calidad a nuestros clientes públicos y privados.
- Propuestas adecuadas y eficaces que contribuyan a la transformación social que tengan incidencia política, económica, social y de cooperación internacional.
- Confiamos en nuestro Talento Humano como el activo más importante de la Empresa.
- Consideramos a nuestros proveedores como socios estratégicos de la cadena de valor.
- Ejecutamos procedimientos operativos con mínimo impacto a la comunidad y el entorno.
- Cumplimos con todas las obligaciones y normativas que la Ley establece.

7. EJES ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

- 1) Desarrollo organizacional.
- 2) Posicionamiento corporativo.
- 3) Gestión de asesoramiento y consultoría.
- 4) Gestión de ejecución de obra de infraestructura civil y de logística.
- 5) Gestión de servicios relacionados con la atención de grupos vulnerables y de atención prioritaria

8. POLÍTICA INSTITUCIONAL

EPCO TSACHILA asume el compromiso de asegurar el desarrollo de su estructura organizacional, de alcanzar un posicionamiento positivo en el mercado meta público y privado, y en garantizar una gestión eficiente, efectiva y competitiva en la *prestación de sus servicios de asesoría y ejecución de obras de infraestructura civil, proyectos de infraestructura logística, producción pecuaria, agrícola, minería inversa, gestión ambiental y prestación de servicios públicos y privados relacionados con la atención de grupos vulnerables y de atención prioritaria*, con mayor margen de contribución y volumen comercial en la Región.

9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje estratégico 1

- O.E.1. Generar ingresos propios y permanentes que permitan la auto sostenibilidad de la gestión operativa y administrativa de la Empresa.
- O.E.2. Generar niveles de contribución netos óptimos que permitan la reinversión en activos que agreguen valor a la producción.
- O.E.3. Consolidar un sistema de gestión administrativa por procesos, en forma eficiente y eficaz para fortalecer la planeación, organización, dirección y control.
- O.E.4. Integrar oportunamente recursos humanos, materiales y tecnológicos adecuados para generar una infraestructura empresarial competitiva.

Eje estratégico 2

- O.E.5. Implementar un sistema de inteligencia de mercado que permita diseñar y aplicar estrategias en forma efectiva y oportuna para incrementar permanentemente el posicionamiento favorable de la Empresa en el mercado meta.

Eje estratégico 3

- O.E.6. Diseñar y ejecutar un mix de asesoría y consultoría dinámico que satisfaga las necesidades del mercado meta.

Eje estratégico 4

- O.E.7. Ejecutar la gestión de obras de infraestructura civil, *proyectos de infraestructura logística, producción pecuaria, agrícola, minería inversa, gestión ambiental y prestación de servicios públicos y privados relacionados con la atención de grupos vulnerables y de atención prioritaria*, respetando los estándares de calidad, diseñando estructuras de costos competitivas, y referenciando los plazos previstos.

10. METAS Y MACROINDICADORES

Objetivo Estratégico	Meta	Variabes	Indicador
O.E.1.	Lograr 100% de autonomía financiera a partir del año 2018.	(Recursos propios / Total presupuesto) x 100	% de autonomía



O.E.2.	Alcanzar un margen de contribución del 15% anual sobre las ventas netas corporativas, a partir del año 2018.	$\left[\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costos totales}} - 1 \right] \times 100$	% de contribución
O.E.3.	Lograr implementar un sistema de gestión por procesos en el 100% de la estructura organizacional, a partir del año 2018.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ procesos implementados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	% de implementación
O.E.4.	Conseguir integrar el 100% de recursos humanos, materiales y tecnológicos de la estructura básica programada, hasta Diciembre del año 2017.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ proyectos integrados}}{\text{Total de proyectos de asignación de recursos programados}} \times 100$	% de integración
O.E.5.	Lograr aplicar 2 investigaciones de mercados anuales para obtener información sobre necesidades y percepciones de clientes metas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ investigaciones realizadas}}{2} \times 100$	% de Implementación
O.E.6.	Lograr ejecutar en forma anual el 100% de las asesorías y consultorías programadas comercializar en cada periodo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ consultorías realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ consultorías programadas}} \times 100$	% de eficiencia en planeación comercial de servicios
O.E.7.	Lograr ejecutar en forma anual el 100% de las obras programadas comercializar en cada periodo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ obras realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ obras programadas}} \times 100$	% de eficiencia en planeación comercial de productos

11. DEFINICIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Estrategia N° 1 (O.E.1.)

Participar activamente con propuestas en el portal de compras públicas para el sector público y a través de licitaciones abiertas para el sector privado.

Estrategia N° 2 (O.E.2.)

Definir una estructura administrativa básica como costo fijo, y estructurar los costos variables de operación en estricta relación con la prestación de los servicios derivadas de la demanda del mercado, así como contratar externamente servicios complementarios y de mantenimiento.

Estrategia N° 3 (O.E.3.)

Definir procesos administrativos y operativos, de acuerdo a la estructura organizacional, implementarlos y monitorear su cumplimiento a través de una evaluación periódica del desempeño de personas y de la consecución de los productos entregables al final de cada conjunto de actividades.

Estrategia N° 4 (O.E.4.)

Seleccionar al talento humano idóneo de acuerdo a los perfiles preestablecidos siguiendo los procedimientos de Ley; asignar mobiliario y equipos tecnológicos utilitarios, ergonómicos y modernos; implementar un sistema de gestión documental; contratar externamente la prestación de servicios complementarios y de mantenimiento; asignar amplias instalaciones administrativas en sector comercial con fácil acceso físico y de visualización corporativa; traspasar vehículos y maquinaria pesada, así como equipos técnicos del GADPSDT; implementar un laboratorio de pruebas de suelos y materiales.

Estrategia N° 5 (O.E.5.)

Ejecutar estudios de mercado meta a prospectos corporativos del sector público y privado a través de entrevistas y encuestas auto administradas para identificar necesidades insatisfechas en las variables servicio y producto, para medir intenciones de compra, y niveles de posicionamiento empresarial.

Estrategia N° 6 (O.E.6.)

Ofertar servicios de consultoría y asesoramiento con una orientación comercial de liderazgo en costos.

Estrategia N° 7 (O.E.7.)

Ofertar ejecución de obras de infraestructura con énfasis en la calidad superior y en la diferenciación por la entrega dentro de los plazos previstos.

12. EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

12.1. Proceso de socialización e implantación del Plan Estratégico

Para el despliegue del Plan Estratégico a nivel de todos los colaboradores de la Empresa, a fin de lograr los compromisos necesarios, es indispensable la comunicación e involucramiento del personal, y con tal propósito se aplicará el "Plan de Comunicación para Fortalecer la Gestión Institucional. Uno de los principales medios utilizados son las reuniones dirigidas por Gerencia General, Sub Gerentes, que se realizan periódicamente y en las que participan los colaboradores directos, con diferentes fines, entre los que se plantean como prioritarios: la planificación estratégica, la revisión del desempeño.

Para la implantación del Plan, la elaboración, ejecución y el seguimiento de avance de los programas, la participación directa es la medida efectiva de control, mediante reuniones de trabajo y ejecución de talleres, son mecanismos utilizados para el despliegue del Plan Estratégico y lograr compromisos de todos los colaboradores, que han dado importantes resultados.

12.2. Control y evaluación del Plan Estratégico

Estos procesos se fundamentan en la evaluación de cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo del Plan Estratégico, con una periodicidad trimestral y anual respectivamente, responsabilidad que tienen los Sub Gerentes de los procesos en relación a los compromisos asumidos frente a los objetivos estratégicos. Para el efecto, se aplican elementos que también fueron consensuados en el proceso de planificación estratégica: metas concretas, indicadores y correspondientes fórmulas de cálculo. En este contexto se revisan, además, el avance de los programas, proyectos y la correspondiente ejecución presupuestaria.

Las revisiones del cumplimiento de los planes estratégico y de programas y proyectos, para el ámbito institucional, se realizan en reuniones de la Gerencia General, espacio que busca una participación de los Sub Gerentes, en un esquema de rendición de cuentas y de propuestas de mejora, en concordancia con los objetivos estratégicos y a partir de las consecuciones logradas en el período de gestión analizado, lo que a más de fortalecer un enfoque sistémico, permite un uso efectivo de los recursos.

12.3. Cumplimiento del Plan Estratégico y Sostenibilidad Económica

Una condición que cabe resaltar como indispensable para el cumplimiento del Plan Estratégico, tiene que ver con la disponibilidad de recursos económicos para inversión, con el propósito de mejorar la cobertura y mantener los servicios con niveles de confiabilidad y calidad, que establecen la normativa vigente y los requisitos de los usuarios internos y externos.