



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

MED

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**“PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA
EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO
(EMAPAP) PARA EL PERIODO 2010 – 2014 ”.**

JUANA DEL ROCIO PALACIOS ALCIVAR

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de: Ingeniería Comercial

DIRECTOR: ING. OSCAR MORENO V.

CODIRECTOR: ING. CÉSAR LLUMIQUINGA C.

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Juana del Rocío Palacios Alcívar

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado "PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO (EMAPAP) PARA EL PERIODO 2010 – 2014 ", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención

Sangolquí, Junio 2010

Juana del Rocío Palacios Alcívar

CERTIFICADO

Ing. Oscar Moreno V.

Ing. César Llumiquinga C.

CERTIFICAN

Que el desarrollo del proyecto de tesis “PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO (EMAPAP) PARA EL PERIODO 2010 – 2014”, realizado por Juana del Rocío Palacios Alcívar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

En virtud de este trabajo cumple con todos los procedimientos institucionales e investigativos, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Juana del Rocío Palacios Alcívar que lo entregue al Ing. Danny Zambrano, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Junio 2010

Ing. Oscar Moreno V.
DIRECTOR

Ing. César Llumiquinga C.
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Juana del Rocío Palacios Alcívar

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO (EMAPAP) PARA EL PERIODO 2010 - 2014”, cuyo contenido, criterios, planteamientos de estrategias y recomendaciones son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio 2010

Juana del Rocío Palacios Alcívar

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, que constituye la culminación de una de las etapas importantes de mi vida, la dedico a mi familia, en especial a mi esposo y mis hijos, quienes me han impulsado a alcanzar mis sueños y aspiraciones.

A mi Madre que me ha inculcado el deseo permanente de superación humana y profesional como única clave para lograr el verdadero éxito.

A mis hermanas que de una u otra manera me brindaron su apoyo en el caminar para el logro de esta meta.

JUANA DEL ROCIO PALACIOS ALCIVAR

AGRADECIMIENTO

Al término de mi carrera universitaria, es menester de mi parte hacer extensivo mi agradecimiento a cada una de las personas que me brindaron su apoyo para la elaboración de este trabajo:

A Dios, por darme la sabiduría, fuerza y salud necesaria para cumplir cabalmente esta etapa de mi vida y encaminarme hacia una nueva.

A mi Director de Tesis Ing. Oscar Moreno y Codirector Ing. César Llumiquinga, quienes impartieron los conocimientos necesarios para el desarrollo mi tesis y por el tiempo brindado como profesionales.

Al personal de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Portoviejo (EMAPAP), quienes estuvieron prestos a proporcionarme la información necesaria para la elaboración del presente trabajo.

A todos y cada uno de ellos, gracias.

JUANA DEL ROCIO PALACIOS ALCIVAR

INDICE GENERAL

Nº	CONTENIDO	PÁGINA
	CAPÍTULO I. GENERALIDADES	1
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Evolución Histórica	3
1.3.	Giro del Negocio	10
1.3.1.	Producción	11
1.3.2.	Comercialización	16
1.4.	Determinación del Problema	31
1.5.	Objetivos del Proyecto	34
1.6.	Justificación	35
1.7.	Marco Teórico y Conceptual	36
	CAPÍTULO II.	57
2.1.	Análisis Externo	57
2.1.1.	Análisis del Macro ambiente	59
2.1.1.1.	Factores Económicos	60
2.1.1.2.	Factores Socio-Culturales	66
2.1.1.3.	Factores Tecnológicos	80
2.1.1.4.	Factores Ambientales - Hidrográficos	82
2.1.1.5.	Factores Político-Legales	84
2.1.2.	Análisis del Microambiente	89
2.1.2.1.	Amenazas de competidores potenciales	89
2.1.2.2.	Poder negociación de los proveedores	90
2.1.2.3.	Poder negociación de los compradores	92
2.1.2.4.	Amenaza de los productos sustitutos	93
2.1.2.5.	Rivalidad entre empresas competidoras	94
2.2.	Ambiente Interno	96
2.2.1.	Aspectos Organizacionales	96
2.2.2.	Aspectos del Personal	99
2.2.3.	Aspectos de Infraestructura	101
2.2.4.	Aspectos de Tecnología	106
2.2.5.	Aspectos de Comunicación	107
2.2.6.	Aspectos Financieros	108
2.2.7.	Aspectos Comerciales	110
2.2.8.	Aspectos por Línea de Negocios	113
2.2.9.	Aspectos Legales	114
2.3.	FODA	116
2.4.1.	Análisis Vulnerabilidad	121
2.4.2.	Análisis Aprovechabilidad	123

	CAPÍTULO III.	124
3.1.	Principios	124
3.2.	Valores	124
3.3.	Paradigmas	125
3.4.	Misión	125
3.5.	Visión	126
3.6.	Objetivos Institucionales	126
3.7.	Propuesta de Valor por Perspectivas	126
3.7.1.	Propuesta de Valor para la Comunidad	127
3.7.2.	Propuesta de Valor para los socios	128
3.7.3.	Propuesta de Valor para los usuarios	129
3.7.4.	Propuesta de Valor para los procesos internos	130
3.7.5.	Propuesta de Valor para los procesos de aprendizaje	131
3.8.	Objetivos estratégicos por perspectivas	132
3.8.1.1.	Identificación de impulsores y objetivos estratégicos	132
3.8.1.2.	Mapa por Perspectiva	137
3.8.1.3.	Identificación de rutas en el mapa	138
3.9.	Estrategia Corporativa	139
3.10.	Estrategia Operativa	139
3.11.	Tiempo de los objetivos estratégicos clave	140
3.12.	Mapa Corporativo	145
	CAPÍTULO IV.	146
4.1.	Cuadro de Mando Integral	146
	CAPÍTULO V.	151
5.1.	Identificación de Proyectos	151
5.2.	Perfil de Proyectos	158
5.3.	Presupuesto del Plan Estratégico	187
	CAPÍTULO VI.	198
6.1.	Conclusiones	198
6.2.	Recomendaciones	199
	BIBLIOGRAFÍA	202

INDICE DE TABLAS

Nº	CONTENIDO	PÁGINA
	CAPÍTULO I.	1
TABLA N°1	Datos Viviendas Portoviejo	2
TABLA N°2	Cobertura red alcantarillado Portoviejo	10
TABLA N°3	Abonados por Categorías	16
TABLA N°4	Medidores Instalados 2008-2009	17
TABLA N°5	Abonados facturación real	18
TABLA N°6	Abonados facturados por rango	18
TABLA N°7	Proyección Abonados	19
TABLA N°8	Abonados florones - crucita	19
TABLA N°9	Rubros Servicios	20
	CAPÍTULO II.	57
TABLA N°10	Inflación Mensual	60
TABLA N°11	Inflación Acumulada	61
TABLA N°12	PIB	62
TABLA N°13	Tasas Interés	64
TABLA N°14	Tasas Desempleo Trimestral	66
TABLA N°15	Cantidad de empleados Emapap	100
TABLA N°16	Cobertura red alcantarillado en Portoviejo	104
TABLA N°17	Fortalezas	116
TABLA N°18	Oportunidades	117
TABLA N°19	Debilidades	118
TABLA N°20	Amenazas	120
TABLA N°21	Análisis Vulnerabilidad	121
TABLA N°22	Análisis Aprovechabilidad	123

	CAPÍTULO III.	124
TABLA N°23	Paradigmas	125
TABLA N°24	Perspectiva Responsabilidad Social	127
TABLA N°25	Perspectiva Financiera	128
TABLA N°26	Perspectiva Clientes	129
TABLA N°27	Perspectiva Procesos Internos	130
TABLA N°28	Perspectiva Aprendizaje	131
TABLA N°29	Impulsores P. Responsabilidad Social	132
TABLA N°30	Impulsores P. Financiera	133
TABLA N°31	Impulsores P. Clientes	134
TABLA N°32	Impulsores P. Proceso	135
TABLA N°33	Impulsores P. Aprendizaje	136
TABLA N°34	Tiempo Objetivos Estratégico R. Social	140
TABLA N°35	Tiempo Objetivos Estratégico Financiero	141
TABLA N°36	Tiempo Objetivos Estratégico Clientes	142
TABLA N°37	Tiempo Objetivos Estratégico Proceso	143
TABLA N°38	Tiempo Objetivos Estratégico Aprendizaje	144
	CAPÍTULO IV.	146
TABLA N°39	Cuadro de Mando Integral R. Social	146
TABLA N°40	Cuadro de Mando Integral Financiero	147
TABLA N°41	Cuadro de Mando Integral Clientes	148
TABLA N°42	Cuadro de Mando Integral Procesos	149
TABLA N°43	Cuadro de Mando Integral Aprendizaje	150
	CAPÍTULO V.	151
TABLA N°44	Proyectos R. Social y P. Financiera	152
TABLA N°45	Proyectos Clientes y Procesos	153
TABLA N°46	Proyectos Aprendizaje	154
TABLA N°47	Valoración Proyectos R. Social y Financiera	155
TABLA N°48	Valoración Proyectos Clientes y Procesos	156
TABLA N°49	Valoración Proyectos P. Aprendizaje	157
TABLA N°50	Resumen de Proyectos	158

INDICE DE GRAFICOS

Nº	CONTENIDO	PÁGINA
	CAPÍTULO I.	1
GRÁFICO N°1	Mapa de Portoviejo con sistema AA.PP.	7
GRÁFICO N°2	Evolución impulsión AA.PP. En planta y Equipos	15
GRÁFICO N°3	Pasos para tratamiento agua cuatro esquinas	31
GRÁFICO N°4	Determinación del problema	33
GRÁFICO N°5	Proceso de planeación estratégica	39
GRÁFICO N°6	Las perspectivas del Balanced Score Card	47
GRÁFICO N°7	Indicadores típicos de Perspectiva Financiera	49
GRÁFICO N°8	Indicadores típicos de Perspectiva Clientes	50
GRÁFICO N°9	Indicadores típicos de Perspectiva Procesos	52
GRÁFICO N°10	Indicadores típicos de Perspectiva Aprendizaje	54
	CAPÍTULO II.	57
GRÁFICO N°11	Análisis Externo	58
GRÁFICO N°12	Ubicación del cantón	59
GRÁFICO N°13	Proyección inflación mensual	60
GRÁFICO N°14	Proyección inflación acumulada	61
GRÁFICO N°15	Proyección PIB	62
GRÁFICO N°16	Desempleo Trimestral	66
GRÁFICO N°17	Pobreza	68
GRÁFICO N°18	Pobreza por Ingreso	69
GRÁFICO N°19	Pobreza extrema por ingreso urbano y rural	70
GRÁFICO N°20	Pobreza extrema por ingreso nacional urbano	71
GRÁFICO N°21	Pobreza extrema por ingreso nacional rural	71
GRÁFICO N°22	Provincias residencia habitual emigrantes	73
GRÁFICO N°23	Enfermedades causales de muerte	75
GRÁFICO N°24	Organigrama estructural Emapap	96
GRÁFICO N°25	Causa-Efecto Aspecto Organizacional	99

Nº	CONTENIDO	PÁGINA
GRÁFICO N°26	Causa-Efecto Aspecto Personal	101
GRÁFICO N°27	Causa efecto Aspecto Infraestructura	105
GRÁFICO N°28	Causa efecto Aspecto Tecnología	106
GRÁFICO N°29	Causa efecto Aspecto Comunicación	108
GRÁFICO N°30	Causa efecto Aspecto Financiero	110
GRÁFICO N°31	Causa efecto Aspecto Comercial	113
GRÁFICO N°32	Causa efecto Aspecto Por línea de negocios	114
	CAPÍTULO III.	124
GRÁFICO N°33	Mapa por perspectiva	137
GRÁFICO N°34	Rutas en el Mapa	138
GRÁFICO N°35	Mapa Corporativo	145
	CAPÍTULO V.	151
GRÁFICO N°36	Resumen de Presupuesto de Proyectos	187
GRÁFICO N°37	Proyecto 1	188
GRÁFICO N°38	Proyecto2	189
GRÁFICO N°39	Proyecto3	190
GRÁFICO N°40	Proyecto4	191
GRÁFICO N°41	Proyecto5	192
GRÁFICO N°42	Proyecto6	193
GRÁFICO N°43	Proyecto7	194
GRÁFICO N°44	Proyecto8	195
GRÁFICO N°45	Proyecto9	196
GRÁFICO N°46	Proyecto10	197

INDICE DE FOTOS

Nº	CONTENIDO	PÁGINA
FOTO N°1	Desbaste	21
FOTO N°2	Válvula de ajuste flujo	22
FOTO N°3	Medición agua cruda	23
FOTO N°4	Aireación	24
FOTO N°5	Mezcla Rápida	25
FOTO N°6	Área Laboratorio	26
FOTO N°7	Filtración Agua	28
FOTO N°8	Equipos para Coloración	29
FOTO N°9	Bombas para tratar agua	30

RESUMEN EJECUTIVO

El agua es fuente de vida para el ser humano y el uso de esta debe ser regulado, debido a la gran importancia que éste líquido vital tiene para los seres humanos. Dentro de la ciudad de Portoviejo el organismo competente que planifica un proceso adecuado para el abastecimiento de recurso es la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo-EMAPAP. Esta institución tiene como principal función la administración de los sistemas de abastecimiento de agua potable y de alcantarillado sanitario (recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas), así como la recolección y conducción de las aguas lluvias. Se encarga también de administrar los recursos obtenidos por estos servicios.

En la EMAPAP al no contar con un modelo de gestión basado en una Planificación a Largo Plazo, se han provocado muchos inconvenientes en cuanto al manejo administrativo, recuperación de cartera de clientes, y procesos de producción ineficientes. Teniendo esta empresa una gran responsabilidad con la comunidad portovejense, requiere urgentemente, un Plan Estratégico, basado en Balanced Score Card, metodología que vincula las acciones diarias a los objetivos estratégicos de la Empresa, lo hace posible alcanzar la visión de la Institución.

Para la elaboración y diseño de una adecuada planificación se requiere realizar un análisis externo del ambiente, donde se detallan los principales factores inmersos para la toma de decisiones, siendo así, se realiza primordialmente un diagnóstico de la situación actual de la EMAPAP, diseñando diagramas causa-efecto que identifiquen la problemática de esta entidad.

Posteriormente se realiza en el segundo capítulo un análisis externo de los factores económicos, demográficos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que pueden ayudar significativamente u ocasionan una falencia para la puesta en marcha del proyecto. Realizando este análisis conviene también realizar un análisis interno de la Emapap, describiendo cada aspecto de la Institución. Finalizando el capítulo se detalla la matriz de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con las que cuenta la entidad, ponderándolas para identificar cuáles oportunidades se pueden aprovechar con las fortalezas obtenidas y cuáles debilidades se deben disminuir para no ser tan vulnerable y ser competitivos.

A partir del tercer capítulo se realiza la planificación estratégica de la Emapap desde la visión, misión, políticas y objetivos institucionales, lo que permite un cumplimiento efectivo en la aplicación de esta planificación. En base a las debilidades y amenazas halladas se requiere dar una propuesta de valor para la institución en cada una de las perspectivas (responsabilidad social, financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje).

Para el cumplimiento de esta propuesta de valor se requiere tomar en cuenta los objetivos estratégicos, las metas y proyectos, descritos en el cuarto y quinto capítulo del proyecto. El cual permitirá a la empresa para el año 2014 tener efectividad en la provisión del servicio, siempre y cuando se desarrollen los proyectos, mismos que están encaminados hacia una eficiencia y eficacia en los procesos, brindando calidad de servicio al cliente, tanto interno como externo y teniendo responsabilidad social tanto con la comunidad como con el medio ambiente.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

La provincia de Manabí es la tercera en el país con la población más numerosa, es así que tiene un total de 1,186,125 habitantes¹, según los resultados estadísticos del año 2001, sin embargo para el año 2006 hay un crecimiento del índice poblacional de 1.27% y se estima una población de 1'263,382 habitantes, repartidas en 22 cantones.

Es una provincia rica en recursos naturales, posee un capital ambiental de grandes potencialidades, que le permite ser la primera provincia en el aprovechamiento de recursos del mar. Además dispone de 22 cuencas hidrográficas de las que se puede proveer agua; igualmente existen fuentes subterráneas de potencial uso para el consumo humano, y para riego.

La ciudad de Portoviejo, capital de los manabitas, cuenta con una extensión territorial de 956 Km. se encuentra ubicada en el centro de la provincia de Manabí, ubicación que se considera como de privilegio con respecto a la ubicación geográfica del resto de cantones de la región. La zona urbana de Portoviejo es de aproximadamente 45 km.²

Portoviejo se desarrolla en ambos márgenes del río del mismo nombre, ocupando, actualmente de una manera parcial, el valle, desde Colón hasta la intersección del río con la vía a Crucita. Existe también un importante desarrollo a lo largo de la vía a Manta hasta el sector denominado La Piñonada. El área consolidada de la ciudad está ubicada en el valle entre

¹ <http://www.Inec.gov.ec>

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



el sector del Limón por el sur y una línea imaginaria trazada aproximadamente a 45°, entre la ciudadela San José y el Barrio de San Alejo, por el norte.

La población total del Cantón Portoviejo según el censo del 2001, ascendía a 238.430 habitantes, de los cuales el 72% se ubican en el área urbana y el 28% se asientan en las parroquias rurales de la ciudad. La proyección estimada al año 2007 de la zona urbana es de 195.130 habitantes².

El número total de viviendas en el cantón, asciende a 51.538, de los cuales el 77% se ubican en el área urbana y el 23% en las parroquias rurales. A continuación se presenta el cuadro de datos de las viviendas de la ciudad de Portoviejo.

TABLA N°1

DATOS SOBRE LA VIVIENDA DE PORTOVIEJO

TIPO DE VIVIENDA			
TOTAL DE VIVIENDAS		37454	%
TIPO DE VIVIENDAS			
CASA, VILLAS Y DEPARTAMENTOS		34431	92%
MEDIA AGUA, COVACHA, CHOZA, RAN		3023	8%

USO DE LA VIVIENDA			
VIVENDA		34722	93%
OTROS USOS		2732	7%

Fuente: Municipio de Portoviejo

² <http://www.Inec.gov.ec>

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



El agua es fundamental para el bienestar de las comunidades, ya que es la principal fuente de vida de los ciudadanos y todas las personas desean tener calidad de este recurso. Debido a la contaminación de los ríos, es necesaria la potabilización de este recurso para poder ser consumido por los habitantes. Por esta razón, se requiere de una Institución que se encargue de proveer el mencionado servicio a la ciudadanía y además administrar las recaudaciones que se realizan por el mismo.

En el cantón Portoviejo la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo-EMAPAP, es la encargada de proveer y administrar el Sistema de Agua y Alcantarillado en la ciudad.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PORTOVIEJO (EMAPAP)

La generación de los servicios de agua potable y alcantarillado, están a cargo desde 1990 de la EMAPAP, la cual fue creada en primera instancia como una Empresa Municipal de Alcantarillado, esto significa que administraría este servicio en la ciudad, producto del traspaso que lo haría la CRM, tanto de redes como de personal a su cargo.

La EMAPAP se constituye como empresa de agua potable y Alcantarillado de Portoviejo el 18 de Diciembre del año 1996, mediante ordenanza publicada en el Registro oficial N° 91 de la misma fecha indicada³.

³ <http://www.emapap.gov.ec>

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



En el mes de Marzo del 2004 se concreta el traspaso de activos fijos por parte del personal del CRM (Centro de Rehabilitación de Manabí) que se dio en el año 1998. La EMAPAP ha manejado su autonomía financiera desde el año 1994 hasta la presente fecha⁴.

La EMAPAP es una entidad pública autónoma, con personería jurídica administrativa, operativa y financiera (aunque continua recibiendo como parte del financiamiento del presupuesto transferencias del Municipio de Portoviejo), que se rige por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, su ordenanza de constitución y sus reformas, y además disposiciones legales y reglamentarias

propias de su actividad, es gobernada por su directorio (compuesto por el Alcalde, 3 concejales designados por el Municipio, un delegado del CRM, un delegado de los trabajadores y empleados y un delegado del Colegio de Ingenieros Civiles de Manabí y el Gerente General.

La EMAPAP tiene como principal función la administración de los sistemas de abastecimiento de agua potable y de alcantarillado sanitario, así como también la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas y la recolección y conducción de las aguas lluvias, en todo su territorio, propósito que debe traducirse, en una oportuna y adecuada dotación de agua a sus habitantes, así como la eficiente operatividad y mantenimiento del sistema de alcantarillado, tanto para la ciudad como para sus parroquias.

SISTEMAS DE AGUA POTABLE

⁴ Diagnostico Integral Situacional de la EMAPAP - Portoviejo

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- La ciudad cuenta con una red de agua potable que fue construida hace 35 años utilizando tubería de asbesto cemento. La entidad contratante fue el centro de Rehabilitación de Manabí mediante un crédito internacional de gobierno a gobierno.
- Fuera del área central de la ciudad en las urbanizaciones nuevas, se utiliza tubería PVC, para sistemas de desagüe, evacuación de aguas residuales y alcantarillado en general.
- De acuerdo al reporte de la Jefatura de Comercialización de la EMAPAP, a Julio de 2008 la empresa contaba con un total de 25.978 abonados al servicio de agua.
- El servicio de agua potable en la ciudad de Portoviejo tiene una cobertura del 74%⁵, sin considerar las parroquias, con el actual plan maestro de agua potable se pretende una cobertura del 90% de la ciudad.
- Las pérdidas técnicas (fugas, desbordes, conexiones clandestinas, obsolescencia de los macro y micro medidores) y comerciales (conexiones sin medidor, instituciones protegidas por la ley del deporte, etc.), se estiman que son considerables, aunque no están Cuantificadas. La actual administración está empeñada en disminuir estas distorsiones, mediante campañas permanentes de concientización y

⁵ VI censo de Población y V de Vivienda

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



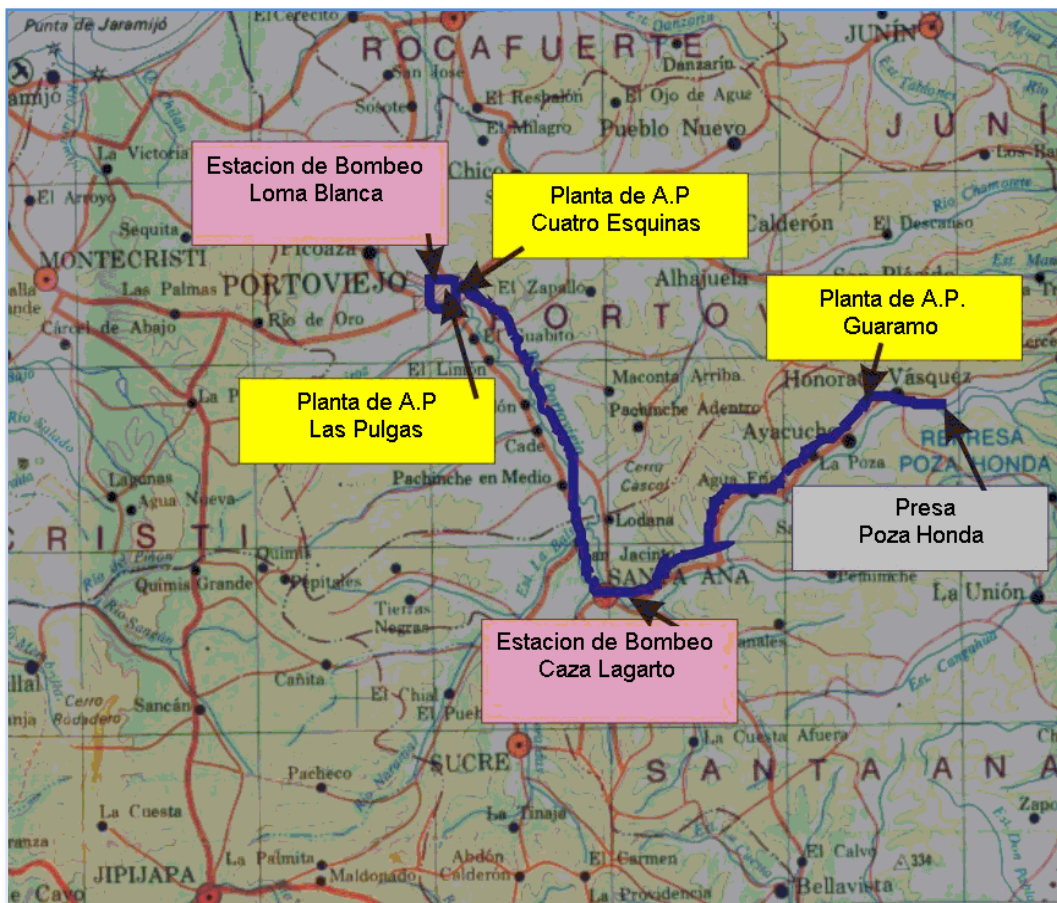
esquemas estratégicos que permitan insertar a los ciudadanos en el consumo formal del servicio.

- El sistema de agua potable contiene los implementos necesarios para su funcionamiento y operación tales como, Planta de Tratamiento, tanque de reserva, tuberías principales y secundarias, válvulas, hidrantes (claramente identificados), piezas especiales, macro y micromedición.
- El agua cruda proveniente de la represa Poza Honda, es potabilizada en la Planta de Tratamiento Cuatro esquinas con capacidad de 90.000 m³/día (1050 l/s), en la actualidad se procesa 500 l/s.
- De la información obtenida en la EMAPAP, solo un 18% del número total de viviendas cuenta con micromedición, y de este porcentaje en su mayoría son aparatos antiguos y no funcionan correctamente, por ello dentro de las obras complementarias de Plan Maestro en su segunda etapa prevé la instalación de 20.000 medidores en una primera fase.
- La dotación actual de agua potable, partiendo de dato de consumo y la proyección poblacional al año 2005, está entre 153 y 179 l/hab./día, con una proyección de 240 l/hab./día, una vez terminado el plan maestro de agua potable que se encuentra en marcha.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP

GRÁFICO N°1

MAPA DEL CANTÓN PORTOVIEJO, CON EL ESQUEMA DEL SISTEMA DE AGUA POTABLE PARA PORTOVIEJO



Fuente: Emapap

SISTEMAS DE ALCANTARILLADO

- El sistema de alcantarillado del cantón Portoviejo fue construido en el año 1963, obedeciendo a proyectos elaborados por el Sector Cooperativo Interamericano (actualmente Subsecretaria de Saneamiento Ambiental). El sistema de alcantarillado sanitario fue operado por el C.R.M. hasta noviembre de 1992, cuando se constituyó la Empresa Municipal de

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



Alcantarillado de Portoviejo (EMAPAP), quién a partir de esa fecha es responsable por la administración del sistema.

- El sistema de alcantarillado sanitario cubrió originalmente 200 ha. Para el año de 1973 se cubrieron 32 ha. adicionales. Estos sistemas fueron construidos por el CRM. Una vez que entraron a operar el sistema de alcantarillado sanitario en la medida que se producía el crecimiento de la ciudad, tanto el C.R.M. como la municipalidad fueron realizando ampliaciones al sistema. Estas aplicaciones en Portoviejo significaron 500 ha.
- El crecimiento de la ciudad generó problemas graves de salubridad por inconvenientes en el sistema de alcantarillado esto hizo que la Municipalidad de Portoviejo, gestionara proyectos de alcantarillado sanitario entre los años 1995 y 1996, y la construcción se desarrollo desde el año 1996 hasta el año 2004.
- El sistema de alcantarillado de Portoviejo es una red sanitaria que recoge las aguas residuales para ser conducidas a la Planta de Tratamiento y luego descargadas al río Portoviejo que es el cuerpo receptor.
- Una red pluvial formada por tuberías y colectores que recolectan las aguas lluvias cuyos caudales fluyen al río Portoviejo.
- El sistema de alcantarillado sanitario está formado por tuberías primarias, secundarias y terciarias con 5 estaciones de bombeo para

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



elevant los niveles de las líneas que conducen las aguas hacia la Planta de Tratamiento ubicada en el sector norte de la ciudad.

- El tratamiento de las aguas residuales se hace en la Planta Picoazá, ubicada en el sector del mismo nombre, al noroeste de la ciudad, a donde convergen los sistemas de alcantarillado. La técnica utilizada corresponde a lagunas de estabilización, cuyo sistema está formado por: 2 lagunas aireadas, una laguna facultativa y una laguna de maduración. Se integra también un patio para secado de lodos.
- La planta de tratamiento fue diseñada en 1963 por el ex instituto de Obras Sanitarias y construida dos años más tarde. La población de diseño fue 48.998 habitantes, y se consideró como horizonte el año 1983⁶. Al año 2001 la planta procesa un promedio de 51,98 l/s; el caudal máximo fue de 59,75 y el mínimo de 42.47 l/s.
- La verificación de los datos obtenidos en el laboratorio de la planta permitió constatar que el efluente que sale de la planta cumple con los parámetros requeridos para riego.
- El tratamiento de las aguas corresponde casi en su totalidad al caudal doméstico ya que Portoviejo no dispone de industrias de importancia; la planta ocupa un área de 30 ha.

⁶ Informe IDRC-OPS-CEPIS en junio del 2001

TABLA Nº 2

Cobertura red de alcantarillado del Cantón Portoviejo

Provincia	Cantón	Parroquia	Porcentaje	Numero	Total viviendas
			(n/N) *100	n	N
Manabí			28,20	71.050	252.111
	Portoviejo		45,00	23.203	51.538
		Portoviejo	56,20	22.904	40.752
		Abdón Calderón	2,10	56	2.658
		Alhajuela	3,80	27	716
		Crucita	2,60	61	2.349
		Pueblo Nuevo	0,90	5	585
		Rio Chico	4,30	96	2.247
		San Placido	2,40	40	1.636
		Chirijos	2,40	14	595

Fuente: INEC

n = Número de viviendas con sistema de alcantarillado

N = Total de viviendas

1.3. GIRO DEL NEGOCIO

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Portoviejo, es la encargada de dotar del servicio de Agua Potable y de la evacuación de las aguas servidas y lluvias del cantón, por lo tanto su giro de negocio consiste en la producción, distribución y comercialización del Agua Potable, lo que a su vez conlleva el manejo de los sistemas de evacuación de las aguas mediante la dotación de la infraestructura del alcantarillado sanitario y pluvial.

Para describir en qué consiste cada uno de los procesos que permiten generar el producto y los servicios que entrega la empresa a la ciudadanía, detallamos cada uno de los mismos:

1.3.1 PRODUCCIÓN

La producción de agua Potable se genera en la Planta de Tratamiento de cuatro esquinas, la cual se abastece de agua cruda proveniente de la represa Poza Honda. Esta planta produce en la actualidad 90.000m³/día (1050 l/s), en la actualidad se procesa 500 l/s.

PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE CUATRO ESQUINAS

La Planta de Tratamiento de Agua Potable “Cuatro Esquinas” **se construyó con el objetivo de dotar de agua potable a la ciudad de Portoviejo.** Inicia sus operaciones en enero del 2001 bajo la dirección de la CRM (Centro de Rehabilitación de Manabí); posteriormente en marzo del 2004 asume la administración la EMAPAP, la cual se mantiene hasta la presente fecha.

Al presentar oferta para la Prestación de Servicios para la operación, mantenimiento y vigilancia de la Planta de Tratamiento de Agua Potable “Cuatro Esquinas”, **ZACEGUI S. A.** es adjudicada para esta labor en abril del 2004, manteniéndonos hasta Mayo del 2008, fecha en la que la Empresa tomó directamente la administración de La Planta de Tratamiento Cuatro Esquina.

UBICACIÓN

La Planta de Tratamiento de Agua Potable “Cuatro Esquinas” se localiza en el Sector de Cuatro Esquinas de la parroquia Francisco Pacheco del cantón Portoviejo provincia de Manabí.

EVOLUCIÓN DE LA IMPULSIÓN DE AGUA POTABLE EN LA PLANTA “CUATRO ESQUINAS”

- Al iniciar ZACEGUI S. A. la operación de la planta “Cuatro Esquinas” en abril del 2.004, los caudales promedios de impulsión que se manejaban eran 1.043 m³/h; 25.034 m³/día; 751.040 m³/mes.
- Los que se mantuvieron hasta mediados del mes de septiembre del mismo año. Con estos caudales se servía solo al margen derecho de la ciudad de Portoviejo.
- Posteriormente a mediados del mes de septiembre del 2.004, la Jefatura del Sistema de Agua Potable ordena subir la impulsión por hora, y por ende se elevan sus promedios, siendo estos 1.550 m³/h; 37.200 m³/día; 1.116.000 m³/mes.
- Teniendo como motivo de esta elevación, la mayor demanda de agua potable a causa de que ya se sirve al margen izquierdo; con estos niveles de bombeo nos mantuvimos hasta inicios del mes de octubre del 2.004.
- Luego a inicios de octubre del 2.004 la Jefatura del Sistema de Agua Potable en vista de que los caudales no satisfacían la demanda, ordena subir el bombeo y por ende los promedios, los cuales fueron; 1.782,36 m³/h; 42.776,67 m³/día; siendo el total de este mes 1.283.300 m³/mes.
- Al mes siguiente, es decir noviembre del 2.004, se presenta un problema en el abastecimiento de agua cruda a la planta de tratamiento, a causa del taponamiento en varios sifones del canal Margen Derecho del Sistema de Riego Poza Honda, lo que nos impide procesar por tres días consecutivos, causando un desabastecimiento total en la ciudad de Portoviejo.
- Es bueno resaltar que este desabastecimiento no fue por causa de problemas en la planta de tratamiento; sino por una causa externa; que era la carencia de agua cruda para su tratamiento. Siendo la

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



causa de este imprevisto la falta de mantenimiento existente en el canal Margen Derecho del Sistema de Riego Poza Honda, que es administrado por la CRM.

- Se cierra el año 2.004 con un promedio de impulsión de 1.616,95 m³/h; 38.806,78 m³/día; 1.106.538 m³/mes.
- La segunda semana de enero del 2.005, con una nueva administración en la EMAPAP, y por orden de la Gerencia General se inicia un nuevo plan de aumento progresivo de la impulsión de agua potable a la ciudad de Portoviejo, siendo el promedio 1.961,97 m³/h; 47.087,33 m³/día; siendo el total del mes 1.412.620 m³/mes. Obteniendo el pico más alto el día 12 con una impulsión total de 51.075 m³.
- Entre febrero y junio de 2.005, por encontrarnos en la época de lluvia, la que impide un funcionamiento con la continuidad y caudales requeridos los promedios de impulsión fueron de 1.588,23 m³/h; 38.117,46 m³/día; 1.143.523,8 m³/mes.
- Al terminar totalmente la época de lluvias y mejorando la calidad del agua cruda, la Gerencia General ordena nuevamente subir los niveles de impulsión de agua tratada y por ende los promedios, siendo estos entre julio y diciembre del 2.005 los siguientes; 1.902,05 m³/h; 45.649,21 m³/día; 1.369.476,17 m³/mes.
- En la época de lluvia del 2.006 no tuvimos mayores interrupciones, ya que esta fue un poco deficiente; por lo que los niveles de producción se mantienen normales. Siendo los promedios de impulsión entre enero y diciembre del 2.006 los siguientes; 2.058,95 m³/h; 49.414,78 m³/día; 1.482.443,42 m³/mes.
- En los cinco primeros meses del año 2.007, es decir entre enero y mayo; los promedios de impulsión fueron; 2.031 m³/h; 48.753 m³/día; 1.462.571 m³/mes. La baja con respecto al promedio anterior se debe a que en estos meses hubo paralizaciones y disminuciones de caudales por motivo de la estación lluviosa.

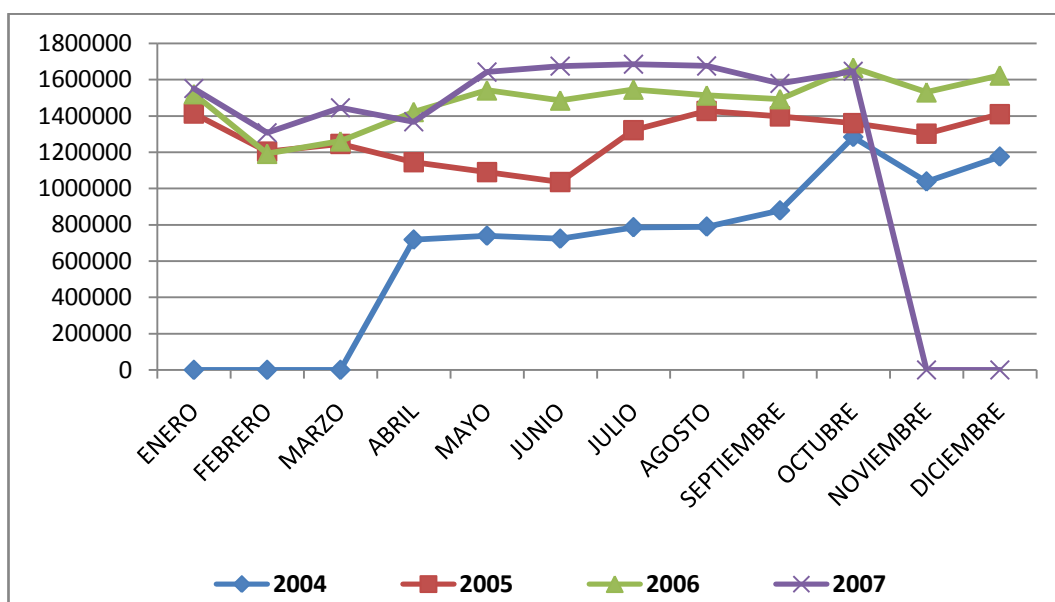
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Ente el 1 y 4 de junio del presente año, por orden de la Gerencia de la EMAPAP, tuvimos como pico máximo medio de impulsión la cantidad de 2.512 m³/hora; 60.280 m³/día; teniendo que bajar los caudales de impulsión, porque con estos niveles por cuatro días seguidos se reboso el tanque de distribución “Las Pulgas”.
- En los meses siguientes, es decir entre junio y octubre del presente año, se establecen nuevos promedios de impulsión teniendo como valores; 2.294 m³/h; 55.065 m³/día; 1.651.957 m³/mes. Manteniendo estos promedios en la actualidad.
- Encontrándose en la actualidad la planta de tratamiento operando a un 61% de su máxima capacidad; porque con esos volúmenes de impulsión se satisfacen los requerimientos en una forma aceptable de la población.
- Es bueno saber que todos los valores anteriormente descritos, tienen un margen de error menor al 2%, ya que es esa la variación que pueden tener los equipos de los cuales se los obtiene.

GRÁFICO N°2

EVOLUCIÓN DE LA IMPULSIÓN DE AGUA POTABLE EN LA PLANTA “CUATRO ESQUINAS”



Fuente: Emapap

1.3.2 COMERCIALIZACIÓN

TABLA N°3

ABONADOS POR CATEGORIAS

CATEGORIA	# ABONADOS	CONSUMO M3
RESIDENCIAL	25,671	507.281
COMERCIAL	145	11.256
OFICIAL-PUBLICA	156	18.686
INDUSTRIAL	7	5.010
TOTAL	25,978	542.233

Fuente: Emapap
Elaborado por: Autora

Como se puede observar en el cuadro, tenemos que existen cuatro categorías que se clasifican para la distribución y cobros por el servicio de agua y alcantarillado, entre estos existen más abonados ubicados en la categoría residencial, en la categoría de comercial y oficial pública hay un menor número, mientras que en la industrial se puede notar que tan sólo hay ocho abonados, esto se debe a que el cantón no es muy industrial.

TABLA N°4

MEDIDORES INSTALADOS 2008 - 2009

MESES	# MEDIDORES
Ene-08	117
Feb-08	120
Mar-08	124
Abr-08	20
May-08	69
Jun-08	92
Jul-08	180
Ago-08	71
Sep-08	73
Oct-08	197
Nov-08	125
Dic-08	104
Ene-09	51
Feb-09	43
Mar-09	43
TOTAL	1.429

Fuente: Emapap
Elaborado por: Autora

Como se puede notar en el cuadro, se observa que los medidores instalados en el año 2008 superan en mayor número a los del 2009, de acuerdo a la información proporcionada por la Institución.

TABLA N°5

ABONADOS FACTURACION REAL

AGENCIA	# ABONADOS
PORTOVIEJO	3.413
FLORONES	1.341
CRUCITA	1.101
TOTAL	5.855

Fuente: Emapap
Elaborado por: Autora

De acuerdo a la facturación, se determina que el 58% de los abonados pertenecen a la ciudad de Portoviejo, mientras que el 23% de estos están en la zona de Los Florones, y el 19% restante se encuentra en la parroquia Crucita.

TABLA N°6

ABONADOS FACT. POR RANGO

RANGO CONS.	# ABONADOS
0 - 20	24,662
21 - 50	966
51 >	350
TOTAL	25,978

ABONADOS CON EXONERACION TERCERA EDAD	3.197
--	--------------

Fuente: Emapap
Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°7

PROYECCIÓN DE ABONADOS

El presente cuadro detalla la proyección de abonados para los posteriores años

Numero de abonados por categoría y consumo respectivo						
CATEGORIA	NUMERO DE ABONADOS			CONSUMO M3		
Residencial	25,671			507,281		
Comercial	145			11,256		
Oficial-Pública	156			18,686		
Industrial	7			5,010		
	25,978			542,233		
PROYECCIÓN DE ABONADOS						
	2,009	2,010	2,011	2012	2013	2014
	36,987	39,576	40,407	41,256	42,122	43,007

Fuente: Emapap

TABLA N°8

TARIFA PORTOVIEJO - FLORONES

RANGO CONS.	AGUA	ALCANT.	MANTEN.
0 - 20	\$ 0,30	50%	\$ 0,50
21 - 50	\$ 0,35	50%	\$ 0,75
51 >	\$ 0,40	50%	\$ 1,00

TARIFA CRUCITA

RANGO CONS.	AGUA	ALCANT.	MANTEN.
0 - 20	\$ 0,50	0%	\$ 0,50
21 - 50	\$ 0,50	0%	\$ 0,50
51 >	\$ 0,50	0%	\$ 0,50

Fuente: Emapap
Elaborado por: Autora

RUBROS – SERVICIOS

TABLA Nº 9

APROBACION DE PLANOS E INSPECCION DE CONSTRUCCION
COPIA DE PLANOS
LIMPIEZA DE POZO SEPTICO
DESOBSTRUCCION DE AGUAS SERVIDAS INTRADOMICILIARIA
DESOBSTRUCCION DE AGUAS SERVIDAS EN INSTITUCIONES PUBLICAS
NOTIFICACIÓN
CORTE Y RECONEXIÓN
HONORARIOS DE ABOGADOS
ALGUACIL
DEPOSITARIO
INSTALACION DE ACOMETIDA
INSTALACIÓN DE MEDIDORES
MEDIDOR
CAJA DE SEGURIDAD DEL MEDIDOR
DERECHOS POR SERVICIOS DE AA.PP Y AA.SS
VENTA DE AGUA A TANQUEROS

Fuente: Emapap

DESCRIPCIÓN DE LA INSTALACIÓN Y PROCESO DE TRATAMIENTO

CAPTACIÓN

- Se capta el agua cruda del canal de margen derecho del Sistema de Riego Poza Honda, que se origina del río Portoviejo a la altura de la represa derivadora Salazar – Barragán en la ciudad de Santa Ana. La captación incluye:

1.- DESBASTE:

- Dos rejas gruesas de limpieza manual.
- Dos rejas finas de limpieza automática.
- El objetivo de estas rejas es separar las materias voluminosas traídas por el agua cruda que podrían ser nocivas para la eficiencia de los tratamientos siguientes.

Desbaste

FOTO N° 1



Fuente: Emapap

2. VÁLVULA DE AJUSTE DE FLUJO

- Sirve para regular el caudal de agua cruda que se requiere que ingrese para el tratamiento respectivo.

FOTO N°2
Válvula de Ajuste Flujo



Fuente: Emapap

3. MEDICIÓN DE AGUA CRUDA

- Consta de un medidor de caudal ultrasónico, el cual da lecturas instantáneas y totalizadas del agua cruda que ingresa para su tratamiento.

FOTO N°3

Medición Agua Cruda



Fuente: Emapap

AIREACIÓN

- Se utiliza para oxigenar el agua cruda.
- Consiste en un depósito de hormigón equipado con 210 difusores tipo Vibrair instalados en el fondo y alimentados con aire mediante dos compresores (uno en espera) con un flujo unitario de 1500 m³/h a 450.

FOTO N° 4

Aireación



Fuente: Emapap

MEZCLA RÁPIDA

Esta se realiza en un tanque con tabique sifoide equipado con agitador en el compartimiento central. En este mezclador se inyectan sucesivamente: Permanganato de Potasio, cloro gas, cal, poli cloruro de aluminio o sulfato de aluminio, el polímero se lo aplica a la salida del mezclador. Se realiza la coagulación.

FOTO N° 5
Mezcla Rápida



Fuente: Emapap

DESCRIPCIÓN DE LA PREPARACIÓN E INYECCIÓN DE INSUMOS QUÍMICOS

- **Poli cloruro de Aluminio:** Se realiza una dilución de 50gr/l en tres tanques de 20 m³ cada uno.
- **Dosificación:** Se la realiza mediante bomba dosificadora de caudal ajustable de 205 a 2054 l/h; la que se inyecta en la cámara de mezcla.
- **Cal:** Se realiza una dilución de 25gr/l en tres tanques de 20m³ cada uno.
- **Dosificación:** Se la realiza mediante bomba dosificadora de caudal ajustable de 307 a 3072 l/h; la que se inyecta en la cámara de mezcla para ajustar el pH de floculación.

FOTO N° 6

Área de Laboratorio



Fuente: Emapap

- **Permanganato de Potasio:** Se realiza una disolución máxima de 2,75 gr/l en dos tanques de 4 m³ cada uno.
- **Dosificación:** Se la realiza mediante bomba dosificadora de caudal ajustable de 32 a 320 l/h; la que se inyecta en la cámara de mezcla.
- **Polímero:** La concentración máxima es de 5gr/l en dos tanques de 2m³ cada uno; la preparación es automática.
- **Dosificación:** Se la realiza mediante bomba dosificadora de caudal ajustable de 86 a 860 l/h; la que se inyecta en la cámara de mezcla.

DECANTACIÓN

- El agua se clarifica y se separan las impurezas.
- Se la realiza en dos decantadores
- Tipo: Pulsador de caudal pulsado.
- Equipamiento por decantador:

Ventilador para crear vacío, Q = 1230 m³/h con 550 m de depresión.

Dos válvulas de 200mm automáticas para puesta en contacto con la atmósfera.

Cuatro válvulas de 150 mm automáticas para la extracción de lodos; los ajustes de las duraciones y frecuencias de las extracciones se realiza por minuterero.

FILTRACIÓN

- Sirve para retener las impurezas que han logrado pasar los pasos anteriores.
- **Tipo:** Aquazur V.
- **Número:** Seis.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- **Características:** Regulación mediante sifón parcializado. Mando por ciclomatic (distribuidor de aire de 5 posiciones).

- **Equipo de lavado:** Consta de:

Aire: Dos compresores (uno en reserva) caudal unitario 3000 m³/h.

Agua: Dos bombas centrífuga (una en reserva) caudal unitario 784 m³/h.

El lavado se lo realiza en forma ascendente.

FOTO N°7

Filtración de Agua



Fuente: Emapap

CLORACIÓN

- Se la realiza con cloro gas y consiste en:
- **PRE-CLORACIÓN:** Se inyecta cloro en el área de mezcla para **realizar la oxidación del agua.**

Equipos de Pre-cloración: Dos clorómetros Wallace y Tiernan, caudal máximo 20Kg/h.

- **POST-CLORACIÓN:** Se inyecta cloro a la entrada de la cámara de contacto, **realizando la desinfección del agua filtrada.** Quedando lista para el consumo humano.

Equipos de Post-cloración: Dos clorómetros Wallace y Tiernan, caudal máximo 10Kg/h.

FOTO N° 8

Equipos para coloración



Fuente: Emapap

NEUTRALIZACIÓN DEL PH:

Se la realiza mediante agua de cal suministrada por un saturador de turbina de 6m de diámetro; con el fin de llevar el agua a un pH de equilibrio.

BOMBEO DE AGUA TRATADA

- Consiste en impulsar el agua tratada almacenada en un tanque de 5.000 m³ al tanque Las Pulgas y a la estación de Bombeo Loma Blanca.
- Consta de cuatro bombas de impulsión con un caudal unitario de 1.250m³/h.
- Su capacidad máxima de impulsión es 90.000 m³ día; y en la actualidad el promedio día es de 55.000 m³ día. Es decir actualmente esta planta de tratamiento opera a un 61, % de su máxima capacidad.

FOTO N° 9

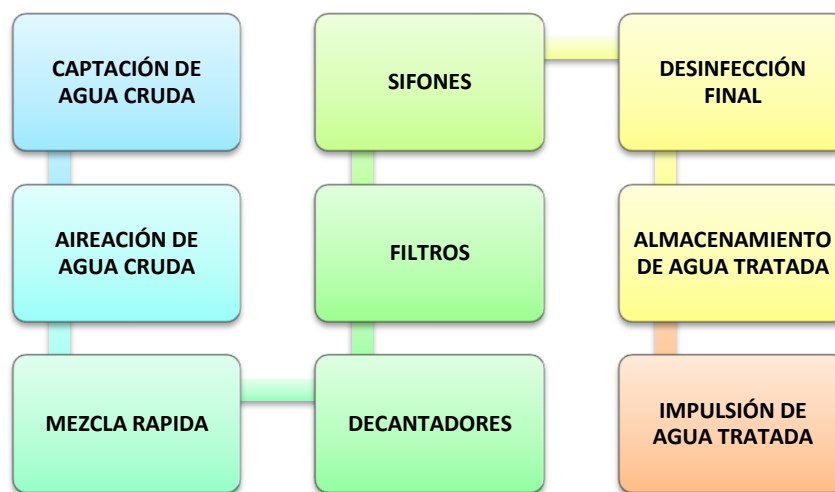
Bombas para tratar agua



Fuente: Emapap

GRÁFICO N° 3

PASOS PARA EL TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE EN “CUATRO ESQUINAS”



Fuente: Emapap
Elaborado por: Autora

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La inexistente planificación estratégica es el principal obstáculo para un desarrollo sustentable de la empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo. Esto se refleja en la improvisación en la toma de decisiones, falta de políticas, los POA no están enlazados a una planificación macro, no existen indicadores de gestión, falta de procesos y sobre todo no cuenta con una estructura organizacional de acuerdo a la necesidad real de la empresa, todo esto se ve reflejado en los deficientes servicios que presta la empresa tales como:

Deficiencia en la continuidad y calidad del servicio de agua Potable y Alcantarillado, niveles inadecuados en la calidad del agua servicio al

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



cliente, defectuoso servicio al cliente por parte de la empresa, lo que implica reclamos permanentes que incide en el no pago; carencia de micromedición (consumos estimados); alto índice de líneas clandestinas. Estos son percibidos por los usuarios, generando una imagen negativa, ya que se considera a la empresa ineficiente y politizada.

Todas estas variables son producto de la carencia de políticas y planes estratégicos, lo cual no ha permitido que la empresa brinde el servicio de manera óptima, rezagándose frente a otras instituciones que han logrado grandes avances de cobertura y calidad en sus servicios, a nivel del país.

La falta de procesos en cada una de las áreas se traducen en indicadores tales como: inadecuados esquemas de facturación, micromedición, control de servicios, falta de políticas e incentivos de cultura de pago, inadecuada selección de personal y falta de capacitación, ampliación del sistema sin sustento técnico, que han llevado al colapso de los sistemas actuales.

De acuerdo al análisis realizado, se convierte en una prioridad contar con un documento que permita delinear objetivos, metas y estrategias en el largo plazo, más aún si consideramos que entrarán en funcionamiento los Planes Maestros de Agua Potable y Alcantarillado para la ciudad, procurando su sostenibilidad y sustentabilidad.

La investigación propuesta se la desarrollará en la ciudad de Portoviejo, específicamente en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo.

Para el desarrollo de la presente investigación, se tomará un período de estudio que va desde el año 2009 hasta el 2012, el cual se lo realizará en

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



el tiempo estipulado en el reglamento de graduación respectivo, contados a partir de la fecha de aprobación del proyecto por parte del organismo pertinente de la Facultad de Ciencias Administrativas.

La falta de un Plan Estratégico ha generado que la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, no cuente con políticas ni direccionamientos en el mediano y largo plazo, lo que se ve reflejado en indicadores negativos en relación a los estándares establecidos nacionales e internacionales, tanto en parámetros de gestión y financieros. Provocando que la empresa no genere rentabilidad social ni sostenibilidad económica para su adecuado funcionamiento.

GRÁFICO N°4

DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA



Elaborado por: Autora

1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un modelo de Gestión estratégica para la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo (EMAPAP) basado en el Balanced Scorecard, que permita mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, para beneficio Institucional y de los ciudadanos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Emapap, como base para conocer la eficiencia de la empresa y proponer líneas de dirección estratégicas.
- Establecer el Direccionamiento de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo para delinear políticas a mediano y a largo plazo que permitan un desarrollo sostenible y sustentable de la empresa.
- Plantear el Cuadro de Mando Integral (CMI) para implantar y gestionar la estrategia de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo y lograr una ventaja competitiva sustentable.
- Identificar las iniciativas estratégicas y los recursos necesarios para lograr los objetivos fijados en el Plan Estratégico de la Emapap.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo (EMAPAP) como responsable de la producción, provisión, manejo, administración y control de todo el Sistema de agua y alcantarillado del cantón, carece de lineamientos que le permitan ser una empresa eficiente, esto se ha notado en lo que viven día a día los ciudadanos, quienes se quejan de la mala distribución de un recurso fundamental como es el agua, y del mal uso del sistema de alcantarillado.

Los ciudadanos a nivel local, a través de los años han mostrado su descontento por los servicios brindados en las Instituciones públicas, tanto en los sistemas de producción, como en la atención al cliente. Dicho esto, como habitante común, preocupada por el bienestar de la comunidad, planteo un proyecto de Plan Estratégico que permita el desarrollo sustentable de la EMAPAP para los períodos 2009 – 2012, el mismo que es basado en el Balance Scorecard, la cual es una herramienta excelente que les permite la consecución de los objetivos y metas trazados en los planes estratégicos.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.⁷

⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

1.7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL AGUA EN ECUADOR

Hasta mediados de los años noventa, era el Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias (IEOS) la entidad responsable de construir, operar y mantener los sistemas de agua potable a nivel nacional.

En los años noventa, el gobierno decidió transferir los sistemas construidos a los municipios y comunidades para su operación y mantenimiento dentro de un proceso de descentralización y modernización del estado. Como consecuencia del proceso de descentralización, existe un número considerable de entidades prestadoras de servicios en las ciudades grandes, medianas y pequeñas, mientras que en el área rural son las juntas de agua potable (JAP) las que prestan los servicios de agua y a veces de alcantarillado.

En la mayoría de las cabeceras cantonales, las capitales de los municipios, los servicios se prestan a través de departamentos municipales, con personal no experimentado y que no se dedica específicamente a estas tareas y con una gestión financiera que muchas veces se comparte con la caja común del municipio.

La falta de herramientas de gestión eficientes de los organismos descentralizados ha derivado en importantes problemas de gobernabilidad en el sector del agua. Las empresas gestoras requieren un

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



proceso progresivo de adopción de dichas herramientas adaptadas a los nuevos modelos de gestión, que permiten a las gestoras contar con la independencia necesaria para trabajar a partir de criterios de eficiencia empresarial y garanticen calidad, continuidad y mayor cobertura de servicios bajo un sistema de tarifas y subsidios auto sostenible.

En este marco, el fortalecimiento institucional de una empresa gestora de agua debe ser entendido como “... un proceso de carácter integral, gradual y continuo que promueve un conjunto de cambios ordenados que les permitan pasar de ser meros administradores de servicios públicos a auténticos órganos territoriales de gobierno local, en el contexto de una gestión eficiente y eficaz, legitimada y sustentada en la participación democrática y activa de la población organizada”⁸

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.



“La Planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de

⁸ Lcdo. Carlos Alberto Paz (Tablero de Mando y Control) Ensayo ganador Nacional de las XVII jornadas nacionales para estudiantes de Contabilidad y Administración y Economía – FCE – UBA.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa o institución”⁹

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos)¹⁰.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director o quien esté al frente de la organización.

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos. La idea no es que los planes deberían de

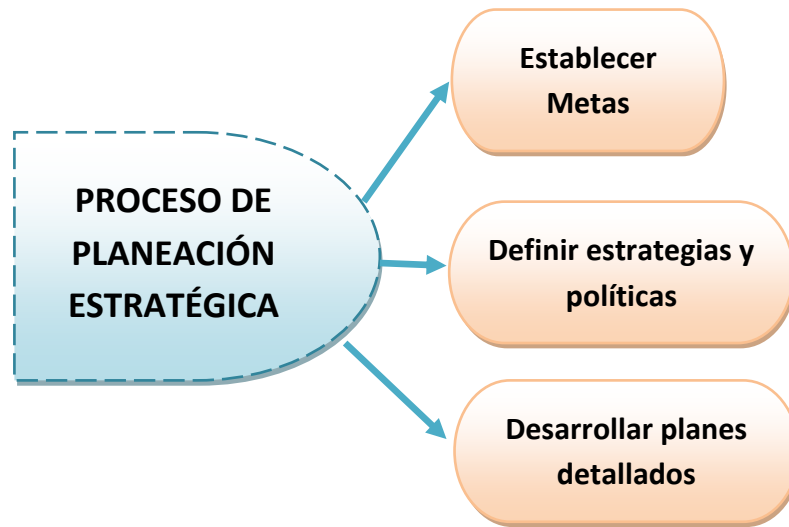
⁹ Sallenave Jean Paúl. La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Editorial Norma (1991)

¹⁰ Phillip Kotler. Dirección de mercadotecnia (Análisis, planeación, implementación y control) 7ma. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

Cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

GRÁFICO N°5

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Elaborado por: Autora

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro de las empresas, la organización consiste en establecer las metas y elegir los medios para alcanzar tales metas. Cuando no existe un plan, los gerentes junto con sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio desagradable y sin sentido. Es también conocido que con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación resulta fundamental

Dentro del tema de la importancia de la planificación en las empresas es importante que se mencione que, por regla general, las empresas se

administran de acuerdo con dos tipos de planes: **Los planes estratégicos**, que son diseñados por los gerentes o administradores de niveles altos y definen las metas generales de la organización y los **planes operativos**, que contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias.

Se puede notar que los planes operativos como los estratégicos abordan las relaciones fundamentales con las que se persiguen las metas de la organización. Los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan en otras organizaciones. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de una organización.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UNA EMPRESA

Es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos¹¹.

ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para

¹¹ Dr. Martín Flor Romero, "Organización y Procesos Empresariales, 2006

aprovechar las oportunidades, y estrategias para evitar las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

MACROAMBIENTE:

El Macroambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales¹².

- **FACTORES DEMOGRÁFICOS:** El entorno demográfico muestra los cambios en la estructura pro edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial.
- **FACTORES ECONÓMICOS:** Permite determinar el poder adquisitivo total está en función del ingreso actual de los precios, ahorros y disponibilidad de créditos, tendencias en el ingreso-ahorro, deudas reales y de los patrones cambiantes del gasto del consumidor. El ámbito económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores.
- **FACTORES AMBIENTALES:** Los factores ambientales permiten identificar los altos niveles de contaminación y la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.
- **FACTORES TECNOLÓGICOS:** Muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, las inversiones requeridas para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos.

¹² <http://www.mitecnologico.com/Main/MacroambienteOrganizacion>

- **FACTOR POLÍTICO-LEGAL:** Muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por parte del gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público.
- **FACTOR CULTURAL:** Las tendencias de una sociedad, la cultura, religión y otros factores que están inmersos en la cultura son necesarios evaluarlos en las empresas para la toma de decisiones futuras, es importante siempre tomar en cuenta este aspecto.

MICROAMBIENTE:

El **microambiente** tiene cinco componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la compañía. El segundo componente son las empresas que son el canal para crear valor; los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros). El tercer componente está formado por los cinco tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa. El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos¹³.

EL ANÁLISIS INTERNO:

¹³ Pearson, Introducción al proceso de investigación de mercados autor

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



El análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. El propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

FODA

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es una disciplina que, a través de un proceso de Planeación Estratégica, compila la Estrategia de Mercadeo que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con esta base y a la luz de los recursos de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos define acciones para determinar la Estrategia Operativa, para satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas.

MISIÓN

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía las de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención
- Alta calidad en sus productos y/o servicios
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo e innovación
- Tener distinción competitiva, que le dé a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez, etcétera)¹⁴.

VISIÓN

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por

¹⁴ Diana M. González, Plan de negocios para emprendedores al éxito, México, 2007

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

VALORES

Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Son los conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o sus variables competitivas¹⁵.

BALANCED SCORE CARD

BSC es una metodología para controlar el avance y el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados en las perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento. Se utiliza además para comunicar la estrategia a la organización y a todos los interesados en sus resultados. A través de una representación “causa-efecto” (mapas estratégicos) facilita la validación de las hipótesis estratégicas (sí.../entonces), lo que permite indicar, de manera “predictiva”, en cualquier momento del tiempo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos¹⁶.

¹⁵ Carlos A. Mejía, Estrategia del Conocimiento, Publicación periódica coleccionable

¹⁶ www.2cmc.cesoftco.com/BSC.html

EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA DE LA GERENCIA

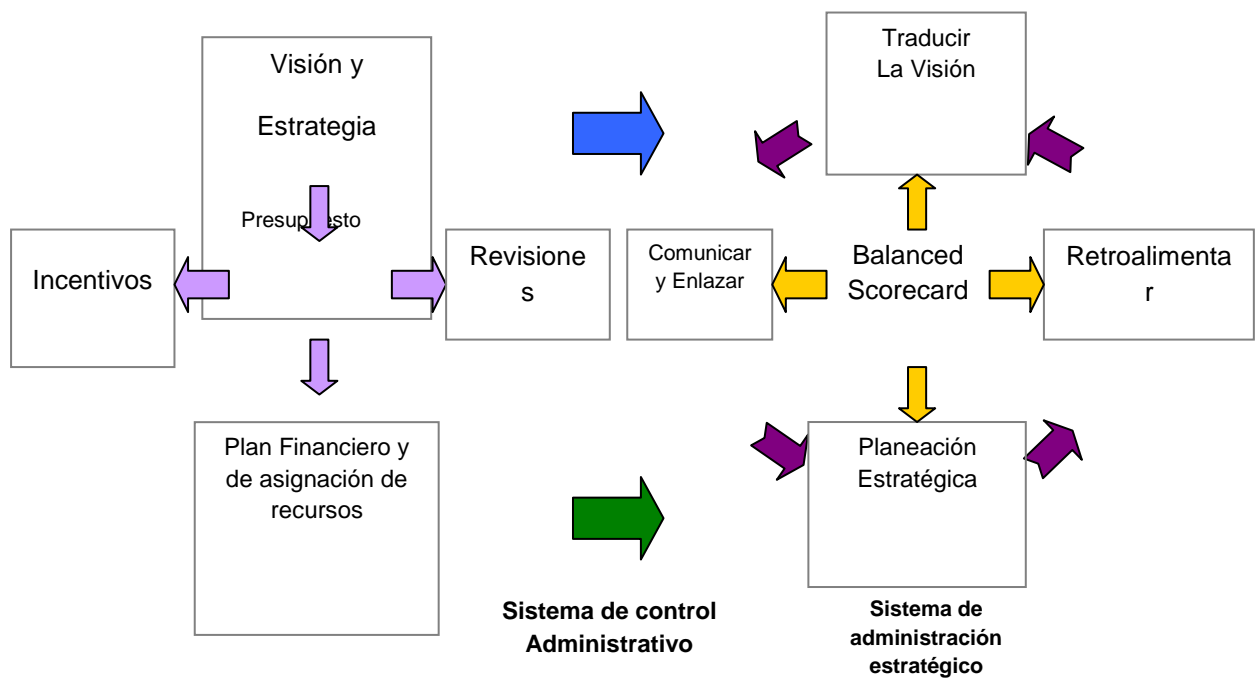
El Balanced Scorecard provee el marco para trasladar la estrategia a términos operativos y sirve para comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado por procesos y no por funciones como erróneamente la mayor parte de las empresas del mundo se organizan.

Las empresas tendrán primero que comprometerse a modificar su sistema de administración, estableciendo las premisas que sustentan a la estrategia como guía de actividades. Sólo así será posible racionalizar, lograr acuerdo en las metas, que la inversión se realice con base en la estrategia y que los presupuestos sean acordes a la visión a largo plazo.

Si no se cuenta con medidas financieras y no financieras, será imposible tomar los signos vitales de las empresas.

GRÁFICO N° 6

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BSC COMO INSTRUMENTO PARA EXPRESAR LA ESTRATEGIA



Fuente: Universidad de Guayaquil
Elaborado por: Autora

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa, define los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, los que a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la administración exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que finalmente será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión. También existe una quinta perspectiva la de Responsabilidad Social, que se aplica en las Empresas que entregan servicio social.

PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es una quinta perspectiva que se está aplicando en el desarrollo de esta planificación, tiene como objetivo responder a las expectativas de la comunidad, enfocándose en lo ambiental, la salud y la inversión social.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

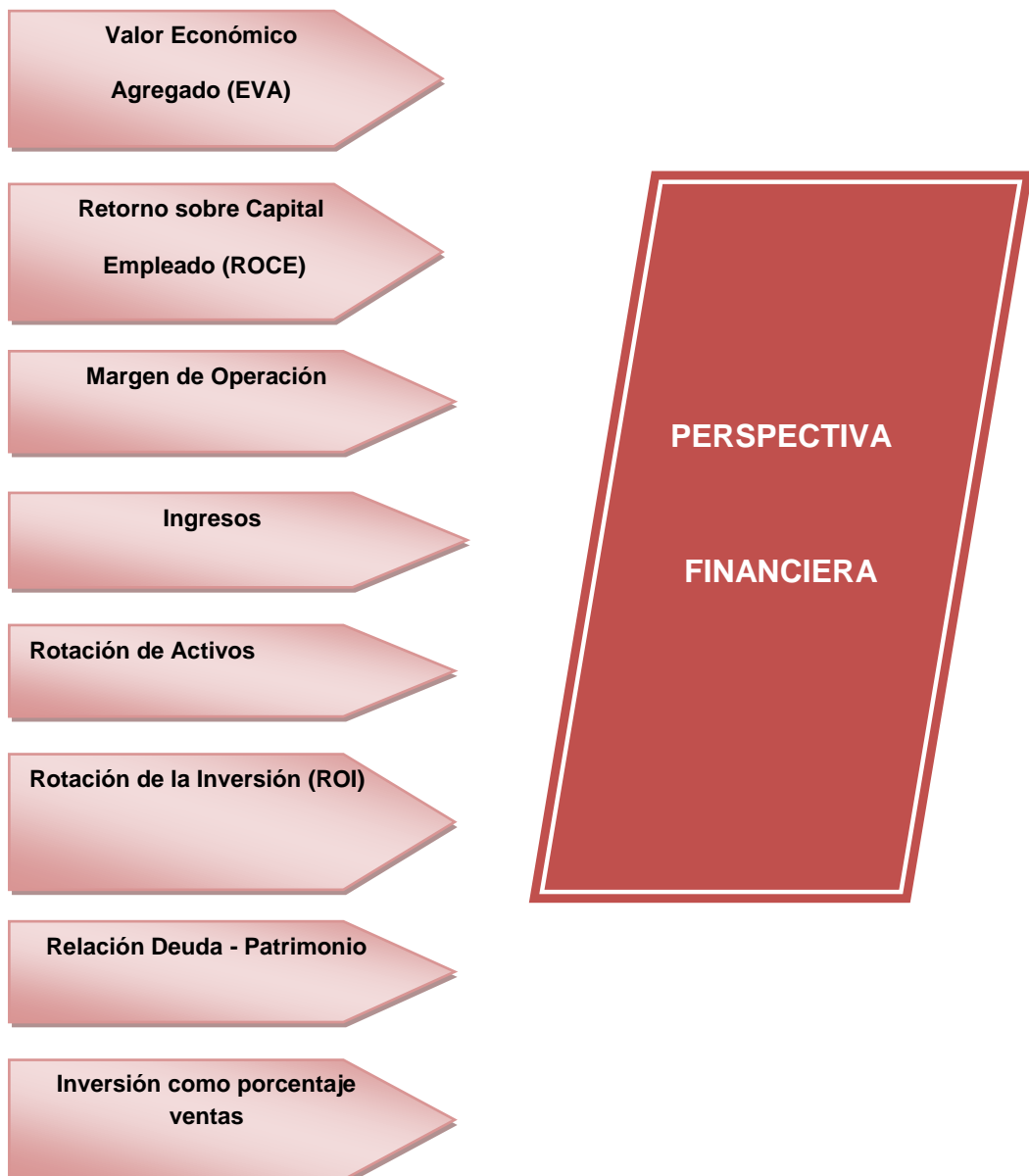
La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos

y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

GRÁFICO N°7

INDICADORES TÍPICOS DE PERSPECTIVA FINANCIERA



Elaborado por: Autora

PERSPECTIVA DE CLIENTES

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



En esta se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente el espectro de expectativas compuesto por calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente.

Los indicadores típicos incluyen:

GRÁFICO N°8

INDICADORES TÍPICOS DE PERSPECTIVA DE CLIENTES



Elaborado por: Autora

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Es recomendable que como punto de partida se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, generadores de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización.

GRÁFICO N°9

INDICADORES TÍPICOS DE PROCESOS INTERNOS



Elaborado por: Autora

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

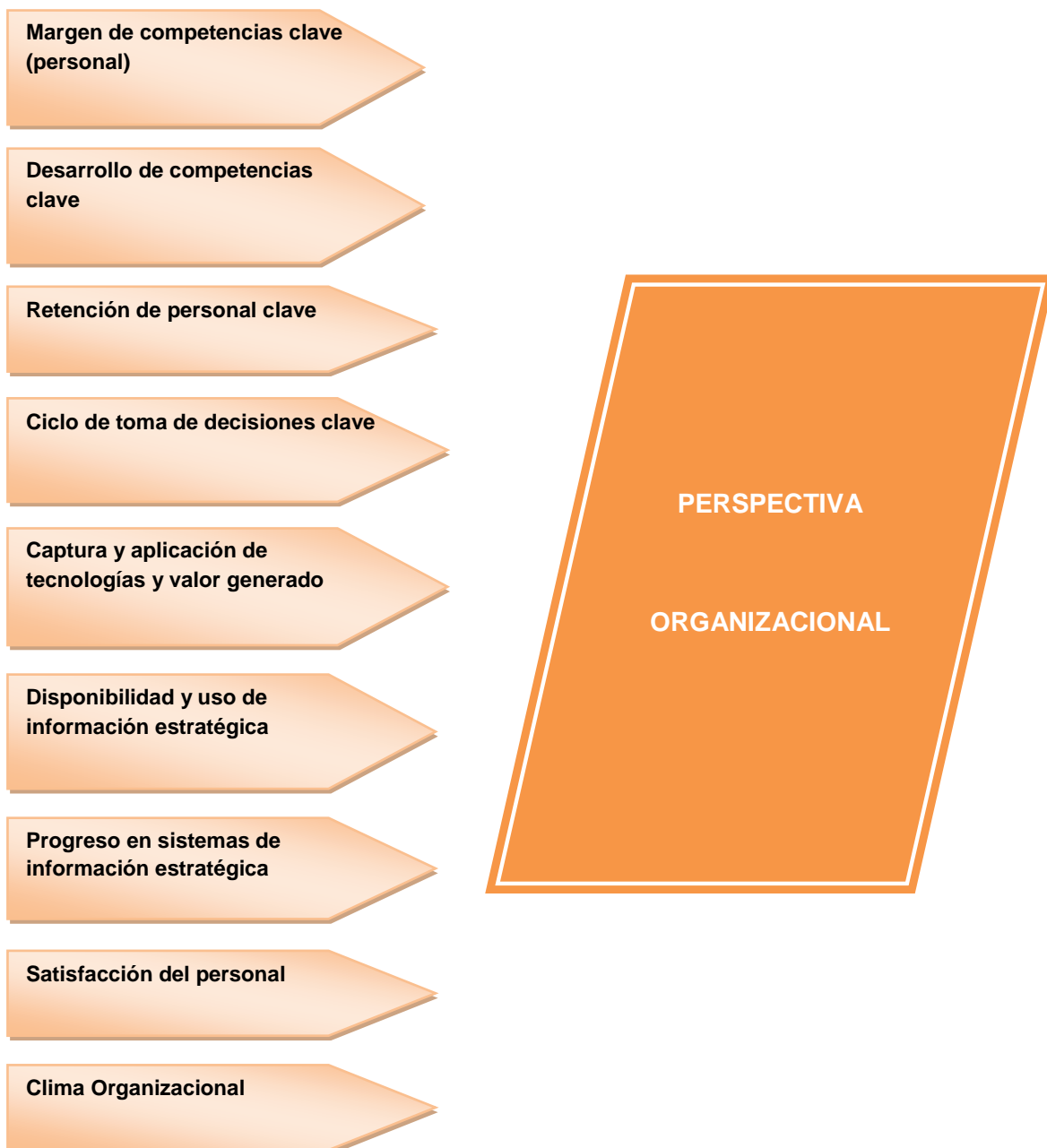
La cuarta perspectiva se refiere a objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar.

Estas capacidades se basan en las competencias fundamentales del negocio que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

La tendencia actual es considerar estos elementos como activos notables en el desempeño del negocio que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva fortifica la importancia de invertir para crear valor futuro no sólo en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que son importantes, pero que hoy en día por sí solas no responden a los nuevos contextos de los negocios.

GRÁFICO N°10

INDICADORES TÍPICOS PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Autora

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes se acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

MARCO CONCEPTUAL

PLANIFICACIÓN.- Acción y efecto de planificar. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.¹⁷

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.- Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización¹⁸

¹⁷ Enciclopedia Encarta 2007

¹⁸ Sallenave (1991)

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



EFICIENCIA.- Capacidad para utilizar los medios de que se disponen de la forma más eficaz posible o la consecución de los objetivos planteados¹⁹.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.- Capacidad que tiene el recurso humano en cumplir con sus labores específicas en menor tiempo al predeterminado.²⁰

ADMINISTRACIÓN.- Gestión, organización y control de una sociedad que realiza los órganos directivos de la misma

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.- Función que le compete al gobierno e instituciones para mejorar los niveles y estabilidad socioeconómica de la población.

CONTROL.- Evento de eficiencia y eficacia que determina la planificación para optimizar los recursos²¹.

EMPRESA.- Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Lugar en que se realizan estas actividades.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

¹⁹ Diccionario Uno.

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/>

²¹ Enciclopedia Encarta 2007

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

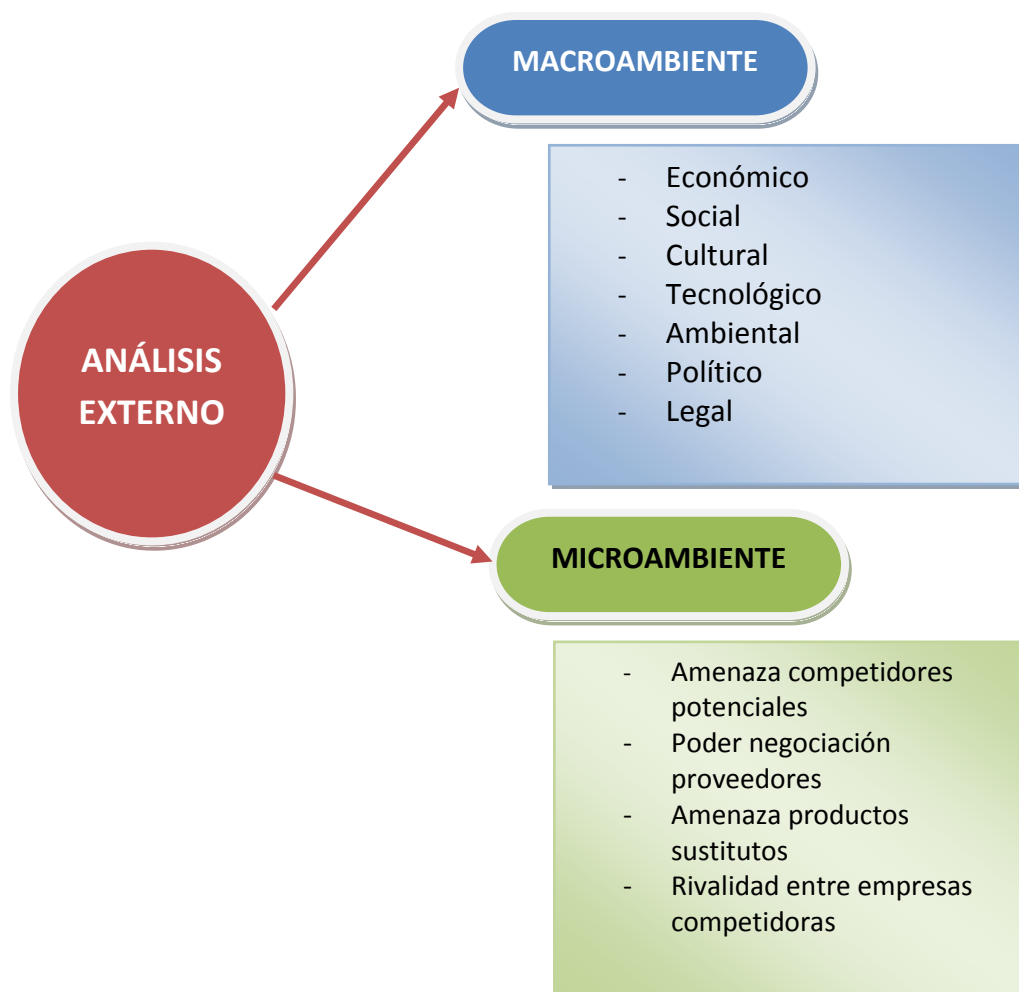
El Ecuador, ha tenido varios cambios a nivel global, tal como se lo expresa posteriormente en el factor económico, social, político y legal de la propuesta, donde todos estos cambios repercuten directamente a las empresas e Instituciones en general.

La provincia de Manabí, es una de las más grandes y productivas del país, sin embargo se ha visto en la necesidad de enfrentar sus limitaciones económicas.

Los retos del cantón Portoviejo y su gobierno municipal frente al nuevo escenario socioeconómico, obligan a prepararse para enfrentar nuevas realidades, a formar y facilitar los recursos humanos, su infraestructura productiva, financiera, comercial y agrícola, y a cumplir una función de integración de las ciudades y cantones de su entorno, como capital administrativa y política de la provincia.

GRÁFICO N°11

ANÁLISIS EXTERNO



Elaborado por: Autora

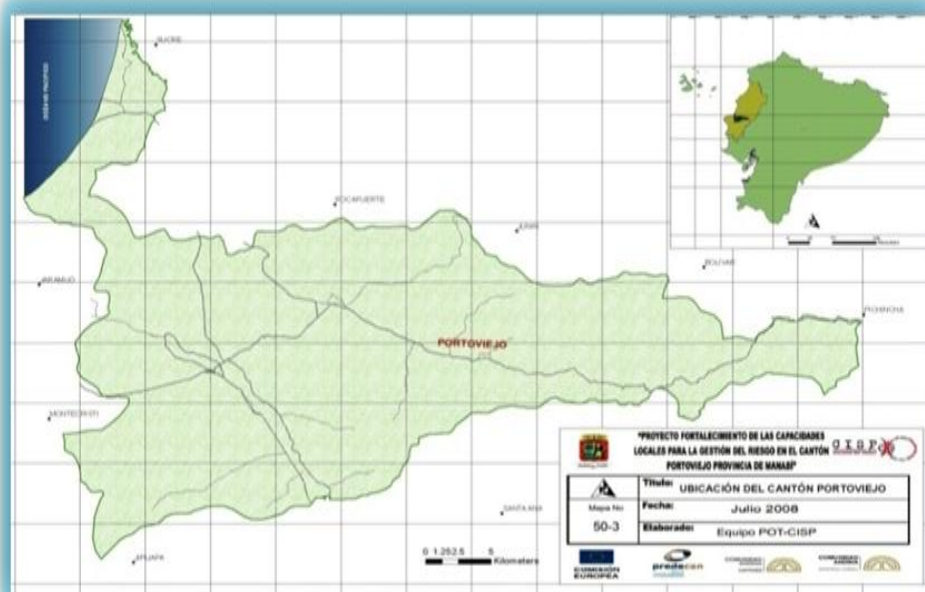
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

Portoviejo, es la capital de la Provincia, se localiza a 28 Km. de la costa, tiene una superficie de 954,9km².

UBICACIÓN DEL CANTÓN EN RELACIÓN AL PAÍS Y LA PROVINCIA DE MANABÍ

El área urbana de la ciudad de Portoviejo está emplazada en el valle del Río Portoviejo, presentando características topográficas regulares, no obstante cabe anotar que se está desarrollando inclusive sobre las estribaciones de algunas colinas que rodean la ciudad en los flancos oriental y occidental.

GRÁFICO N°12



Fuente: Municipio Portoviejo

2.1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

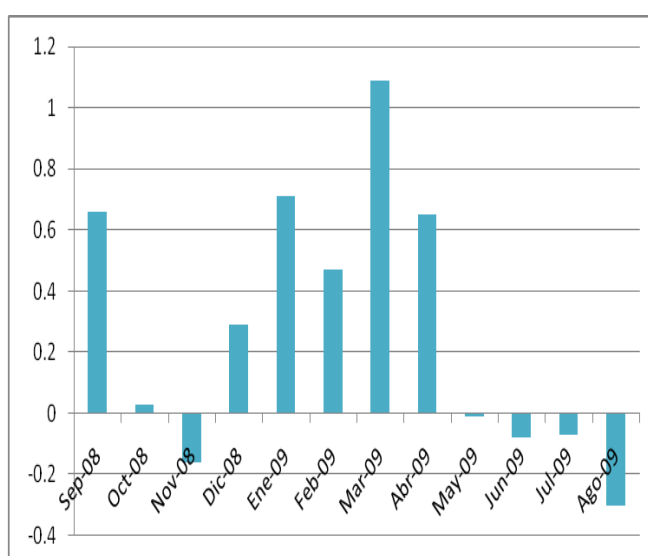
- INFLACIÓN:**

TABLA N° 10

INFLACIÓN MENSUAL	
sep-08	0.66
oct-08	0.03
nov-08	-0.16
dic-08	0.29
ene-09	0.71
feb-09	0.47
mar-09	1.09
abr-09	0.65
may-09	-0.01
jun-09	-0.08
jul-09	-0.07
ago-09	-0.3

Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

GRÁFICO N° 13

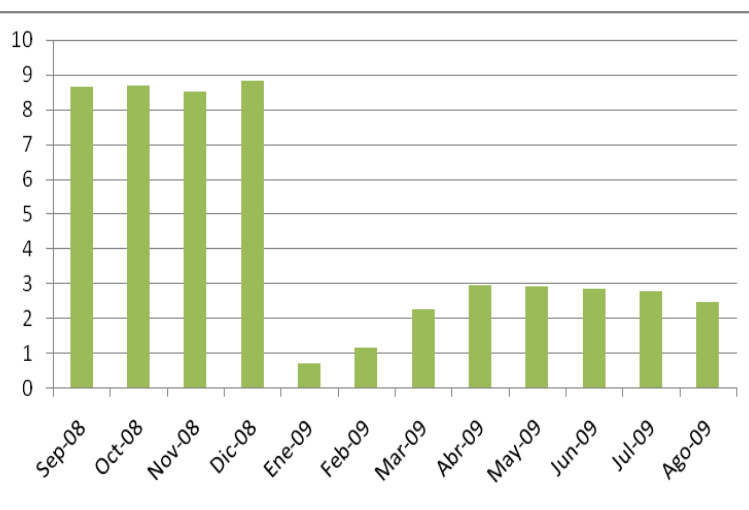


Como se puede observar en el gráfico, en el Ecuador la inflación mensual ha ido decreciendo de manera muy significativa, los datos estadísticos se muestran a partir de septiembre de 2008 hasta el mes de agosto de 2009, teniendo en Septiembre 2008 un 0.66 y posteriormente ha ido decreciendo de manera continua hasta tener en la actualidad un -0.30% en tasa de inflación, lo que indica un decrecimiento en los precios de los productos para la población.

TABLA Nº 11

GRÁFICO Nº 14

INFLACIÓN ACUMULADA	
sep-08	8.65
oct-08	8.69
nov-08	8.51
dic-08	8.83
ene-09	0.71
feb-09	1.18
mar-09	2.28
abr-09	2.95
may-09	2.94
jun-09	2.86
jul-09	2.79
ago-09	2.48



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

Al igual que la inflación mensual, se puede observar la inflación acumulada, donde también se nota un fuerte decrecimiento en cada mes, teniendo como base el mes de septiembre de 2008 donde se acumula una inflación de 8.65% y en la actualidad teniendo un 2.48%, se puede notar una baja de 6 puntos en este período.

CONNOTACION GERENCIAL DE LA INFLACION

Inflación presenta decrecimiento, debido al bajo consumo por falta de circulante, lo que afectará también en el pago de las planillas de la Emapap, esto se convierte en una amenaza para la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



ESCENARIO OPTIMISTA: Las tasas de inflación son muy baja, lo que permite que las personas tengan poder adquisitivo para poder cubrir sus deudas en la Emapap. Al existir el pago adecuado la empresa cuenta con liquidez para operar y cubrir sus deudas a corto y largo plazo.

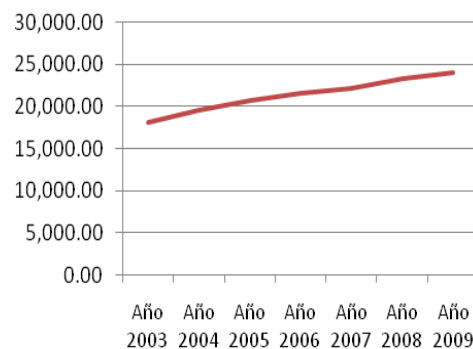
ESCENARIO PESIMISTA: Las tasas de inflación son tan altas que no existe poder adquisitivo para cubrir las deudas ni mucho menos para hacer los pagos por los servicios brindados de la Emapap.

- **PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO):**

TABLA Nº 12

GRÁFICO Nº 15

PIB ANUAL (Millones de dólares)		
PERIODO	TASA	Var. %
Año 2003	18,122.31	
Año 2004	19,572.23	8%
Año 2005	20,747.17	6%
Año 2006	21,553.30	4%
Año 2007	22,090.18	2%
Año 2008	23,264.43	5%
Año 2009	23,998.33	3%



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

El PIB anual en el Ecuador ha ido creciendo favorablemente, lo que indica que existe mayor producción de bienes y servicios. Entre el año 2003 y 2004 existe un 8% de aumento, posteriormente entre 2004 y 2005 se presenta un aumento del 6% aproximadamente desde el 2006 al 2009 se ha incrementado un 3%.

CONNOTACION GERENCIAL DEL PIB:

Al existir mayor producción de bienes y servicios también existe posibilidad de continuar con la ejecución de proyectos que la Emapap ha venido realizando, lo cual es una oportunidad para la Empresa.

ESCENARIO OPTIMISTA: El nivel de producción aumente, exista suficiente circulante en el medio y capacidad de producción tanto a nivel de las empresas como en la población. Permitiendo que se desarrollen nuevos proyectos para operar eficientemente.

Dentro del factor económico, también se puede citar de manera positiva que el gobierno actual, ha implementado líneas de crédito a través del BEDE para invertir en la preservación de los afluentes de agua, y apoyo a una mejor calidad de vida.

ESCENARIO PESIMISTA: Que se presente una disminución del PIB a nivel nacional y local, y las personas no cuenten con suficientes recursos para operar. Debido al bajo nivel de producción no se pueden culminar los proyectos en ejecución.

Dentro del factor económico, también se puede citar de manera positiva que el gobierno actual, ha implementado líneas de crédito a través del BEDE para invertir en la preservación de los afluentes de agua, y apoyo a una mejor calidad de vida.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



• TASAS DE INTERÉS

TABLA N° 13

TASAS DE INTERÉS	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08
Tasa básica del Banco Central	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1.1	0.94	0.5	5.1
Tasa pasiva referencial en dólares	5.1	5.19	5.31	5.35	5.42	5.63	5.59	5.56	5.29	5.08	5.14	5.09
Tasa activa referencial en dólares	9.16	9.21	9.24	9.24	9.26	9.24	9.22	9.15	9.31	9.24	9.18	9.14
Margen financiero en dólares	4.06	4.02	3.93	3.89	3.84	3.61	3.63	3.59	4.02	4.16	4.04	4.05
Tasa Legal	9.16	9.21	9.24	9.24	9.26	9.24	9.22	9.15	9.31	9.24	9.18	9.14

Fuente: INEC

Elaborado por: Autora

TASA DE INTERES PASIVA

En el año 2008 en el primer semestre la tasa pasiva referencial ha ido aumentando paulatinamente, lo que ha sido una ventaja para los ahorristas, aunque se puede observar que a partir del mes de julio del 2008 empiezan a decrecer otra vez estas cifras, por lo que las personas en el país no ven como una ventaja el ahorro.

TASA DE INTERES ACTIVA

En cuanto a la tasa activa se puede notar que ésta ha ido incrementándose a partir de febrero de 2008 hasta el mes de junio de este mismo año, posteriormente en el mes de julio y agosto de 2008 se puede notar que este porcentaje ha disminuido, aunque no llega al porcentaje de los meses anteriores que eran más bajos, lo que indica que para los prestamistas es algo positivo la disminución de estas tasas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL TASAS DE INTERES:

La tasa de interés activa elevada, impide a la población acceder a créditos para el desarrollo económico, las personas no cuentan con suficiente liquidez para cubrir sus deudas, lo que se convierte en una amenaza para la Emapap.

Es necesario destacar que el Gobierno ha implementado líneas crediticias a través del BEDE, como apoyo al desarrollo de las empresas de agua Potable, lo que es una oportunidad para la Emapap.

ESCENARIO OPTIMISTA: Las Instituciones financieras disminuyen las tasas activas e incentivan al crédito empresarial. Las tasas pasivas aumentan, logrando incentivar a las personas al ahorro, esto permite que los usuarios cuenten con suficientes fondos para cumplir con el pago oportuno por los servicios.

ESCENARIO PESIMISTA: Las tasas de interés activas en todas las instituciones financieras se incrementan, las personas no quiere acceder al crédito como una oportunidad de producción. Esto es una amenaza para la empresa porque no existiría disponibilidad económica, para que las personas puedan cubrir con sus deudas.

2.1.1.2 FACTORES SOCIO-CULTURAL

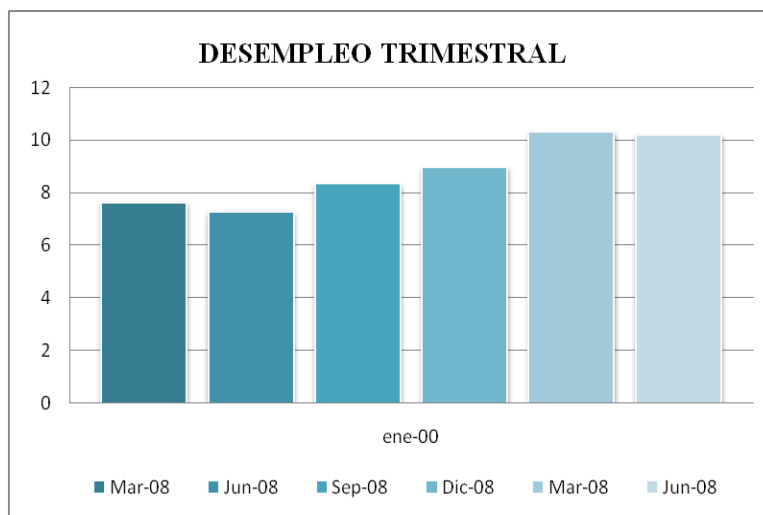
- TASA DE DESEMPLEO**

TABLA N° 14

TASA DESEMPLEO TRIMESTRAL	
COSTA URBANO	
Mar-08	7.62
Jun-08	7.25
Sep-08	8.33
Dic-08	8.96
Mar-09	10.30
Jun-09	10.20

Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

GRÁFICO N°16



Las tasas de desempleo en el Ecuador se han tomado trimestralmente, los datos desde Mar/08 hasta Jun. /09 reflejan un incremento significativo de este indicador. Se observa que en el mes de marzo 2008 se tiene una tasa de 7.62, posteriormente disminuye para el siguiente mes, pero en los siguientes períodos empieza a aumentar. En el último trimestre analizado se refleja un incremento, con un índice del 10.20 de desempleo, dato que es preocupante porque esto afecta la calidad de vida en la población.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL DESEMPLEO:

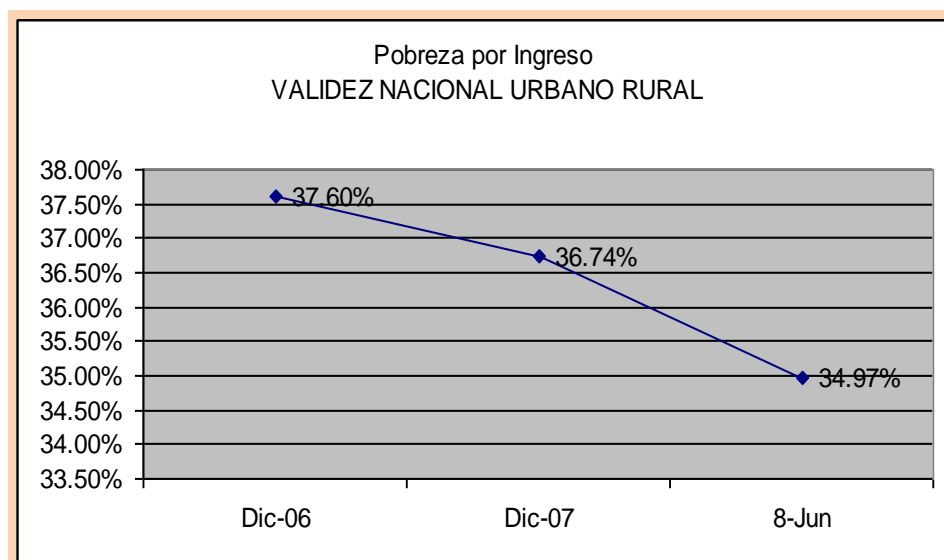
El índice de desempleo ha aumentado, lo que es una gran amenaza para la Emapap, ya que si las personas no cuentan con estabilidad laboral, no pueden realizar el pago de sus facturas de consumo, porque no cuentan con los recursos suficientes.

ESCENARIOS OPTIMISTA: Que la nueva administración del Municipio incentive el desarrollo de nuevos proyectos a nivel local, permitiendo que exista mayor índice de empleo formal en la ciudadanía, de esta manera las personas cuenten con los recursos económicos disponibles para que las personas con deudas cumplan con sus pagos y los demás usuarios sigan pagando a tiempo la facturación mensual.

ESCENARIO PESIMISTA: No se mejoran las condiciones de vida de los ciudadanos portovejenses a causa del alto número de desempleados en todos los grupos de edad con las condiciones adecuadas para trabajar.

- **POBREZA**

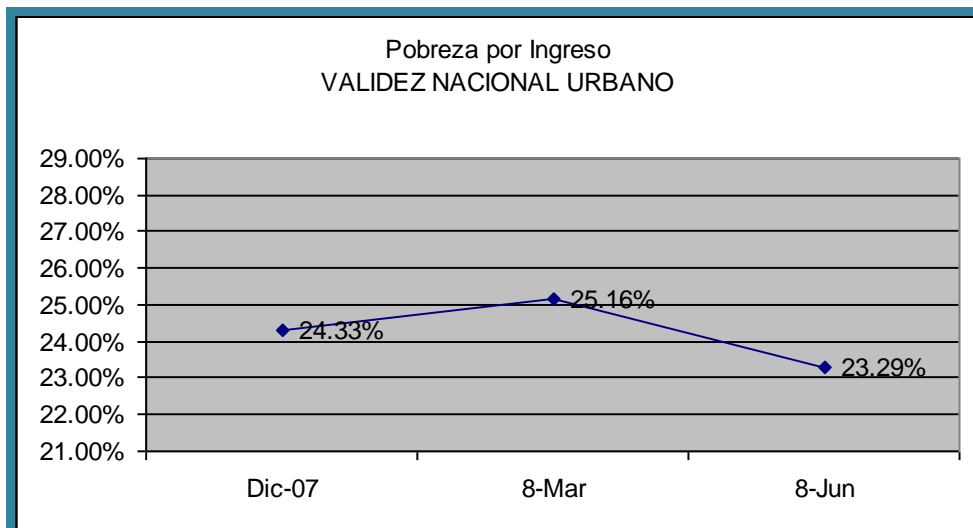
GRÁFICO N°17



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) dentro del marco del Sistema Nacional de Datos e Información, presenta a la ciudadanía los últimos datos de la pobreza calculada por ingresos, las cifras disponibles son: **pobreza nacional urbana-rural** que en diciembre de 2006 registró 37,60%, en diciembre de 2007 el 36,74 y a junio de 2008 la cifra baja al 34,97%.

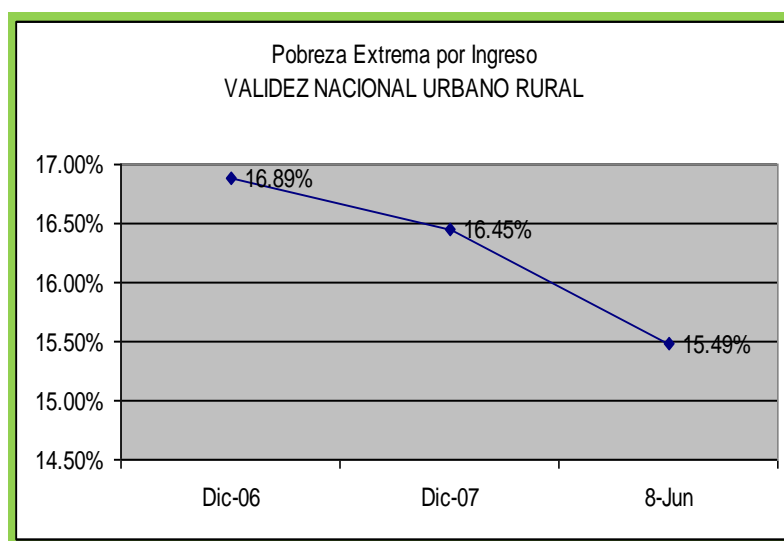
GRÁFICO N° 18



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

La **pobreza nacional urbana** registró en diciembre de 2007 el 24,33%, en marzo de 2008 el 25,16% y en junio de 2008 el 23,29%. Igualmente la **pobreza nacional rural** en diciembre de 2006 alcanzó el 60,56%, para diciembre de 2007 61,34% y el junio de 2008 se registra una disminución al 57,96%.

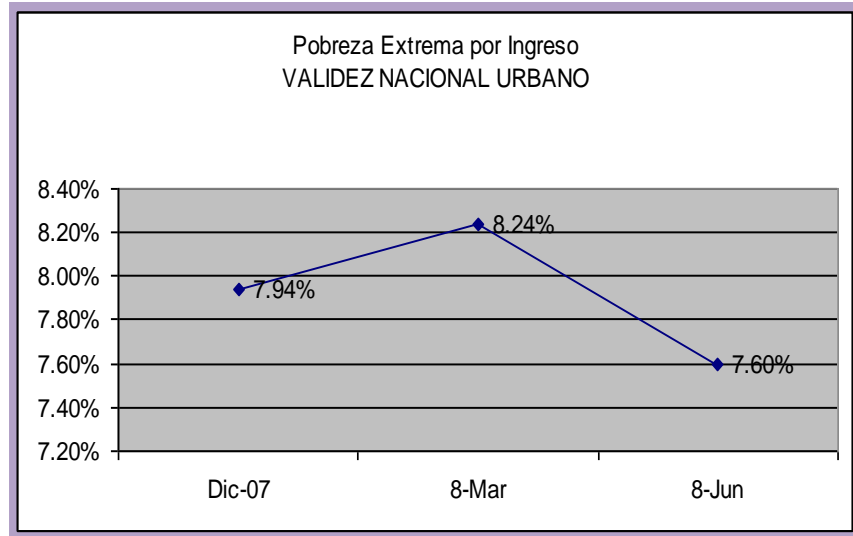
GRÁFICO N°19



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

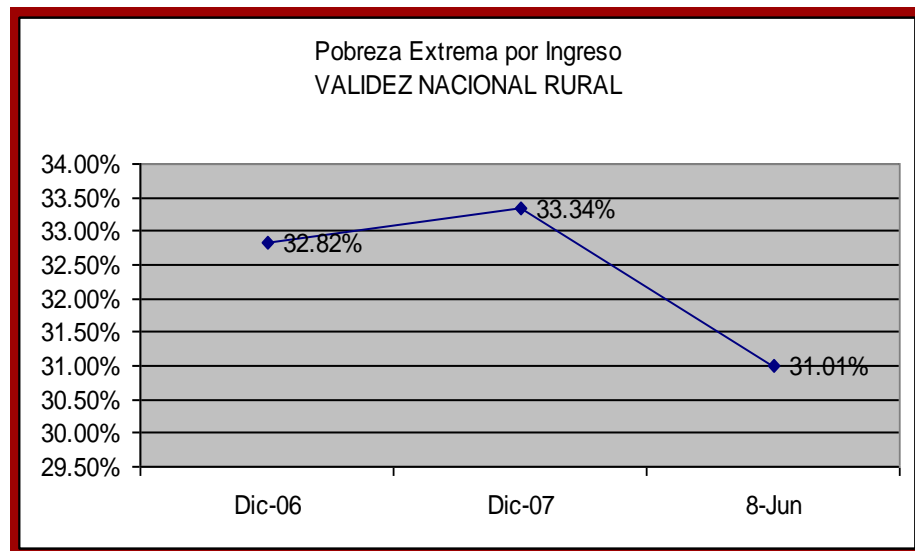
En cuanto a la **pobreza extrema por ingresos** el dato **nacional urbano rural** en diciembre de 2006 registró el 16,89%, en diciembre de 2007 el 16,45% para junio de 2008 el índice baja al 15,49%. Así también en la encuesta de alcance **nacional urbana** en diciembre de 2007 7,94%, a marzo de 2008 registra 8,24% y a junio de 2008 el 7,60%.

GRÁFICO N°20



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

GRÁFICO N°21



Fuente: INEC
Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



Los datos a nivel **nacional rural** indican en diciembre de 2006 el 32,82% para diciembre del 2007 el 33,34% y a junio de 2008 al 31,01% se puede ver una reducción.

La pobreza en el Cantón Portoviejo alcanza un 61,8%, convirtiéndose la reducción de este índice, en uno de los mayores retos de la planificación estratégica cantonal.

CONNOTACION GERENCIAL DE LA POBREZA

El alto índice de pobreza incide directamente en el pago de los servicios de la Emapap, convirtiéndose en una amenaza para la institución.

ESCENARIO OPTIMISTA: Que se reduzca la línea de pobreza y se genere mayor empleo en la ciudad para poder tener una mayor recaudación y ampliar la base de usuarios, disminuyendo también los altos índices de cartera vencida.

ESCENARIO PESIMISTA: Que la falta de inversión en grandes obras para la ciudad y de la privada, aumenten el porcentaje de pobreza y disminuya el porcentaje de la PEA, aumentando la cartera vencida y disminuyendo la recaudación.

- **MIGRACIÓN**

La migración se ha considerado como un fenómeno socioeconómico de principal interés para distintos gobiernos, ya que cada día existe un número de personas que desean residir en el extranjero con el propósito

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



de mejorar las condiciones de vida de sus familias y empleo que permita obtener niveles de ingresos suficientes.

GRÁFICO Nº22

PROVINCIAS DE RESIDENCIA HABITUAL DE LOS EMIGRANTES (POBLACIÓN PROVINCIAL)

PROVINCIA	Migración laboral internacional		
	% Total Emigrantes Provincial	% Emigrantes Hombres	% Emigrantes Mujeres
AZUAY	3,4	5,4	1,6
BOLIVAR	0,5	0,7	0,2
CAÑAR	6,0	8,3	4,0
CARCHI	0,5	0,3	0,6
COTOPAXI	1,1	1,2	0,9
CHIMBORAZO	1,1	1,5	0,6
EL ORO	2,2	2,3	2,2
ESMERALDAS	0,7	0,5	0,9
GUAYAS	1,8	1,3	2,3
IMBABURA	1,3	1,4	1,2
LOJA	3,7	3,9	3,4
LOS RIOS	0,7	0,6	0,9
MANABI	1,1	1,0	1,2
PICHINCHA	2,1	2,2	2,1
TUNGURAHUA	1,8	2,2	1,3
GALAPAGOS			
Z. NO DELIMITADAS			
AMAZONIA	1,3	1,3	1,3

Fuente: INEC – Estadísticas (www.inec.gov.ec)

La Encuesta de Condiciones de Vida 2005-2006, presenta que Cañar (6.0%), Loja (3.7%), Azuay (3.4%), El Oro (2.2%) y Pichincha (2.1%) presentan los más altos porcentajes de emigrantes laborales en comparación al resto de provincias del país, considerando sus proyecciones poblaciones provinciales.

Manabí también está dentro de un rango alto (1.1% de población emigrante) y se puede observar que más emigran las mujeres que los hombres.

CONNOTACION GERENCIAL DE MIGRACION:

La migración es otro de los problemas sociales que se observa en el país y en Manabí, situación que afecta también a los problemas: familiar, educación y hasta formación de pandillas delincuenciales, toda esta situación es una fuerte amenaza para la empresa.

ESCENARIO OPTIMISTA: Que se reduzca la línea de pobreza y se genere mayor empleo en la ciudad, esto reducirá la migración.

ESCENARIO PESIMISTA: Que la falta de inversión en grandes obras para la ciudad y de la privada, aumenten el porcentaje de pobreza y disminuya el porcentaje de la PEA, y continúe incrementándose la migración.

- **SALUD**

En el Ecuador existe un déficit y deterioro de los servicios básicos, del total de la población el 61.39% de la zona urbana cuenta con conexión para agua potable mientras que el 38.61% no tiene conexión, este problema se agrava en la zona rural donde apenas el 10.42% cuenta con conexiones quedando un elevado porcentaje del 89.58% sin conexión. Del 66.6% de aguas servidas eliminadas a la red pública de alcantarillado apenas el 5. % son tratadas. Este riesgo ambiental se traduce en patologías que ocupan el segundo lugar de las enfermedades de notificación obligatoria, reportándose en los Indicadores Básicos de Salud del 2007, 450.963 casos de diarreas²². Las enfermedades presentadas a causa de la calidad del agua, se convierten en una amenaza para la empresa.

²² <http://www.msp.gov.ec/>

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO Nº 23

ENFERMEDADES EN EL PAIS CAUSA DE MUERTE

			POBLACIÓN ESTIMADA 2008	13.805.095		
			TOTAL DE DEFUNCIONES	60.023		
			TASA DE MORTALIDAD GENERAL (x 10.000 hab.)	43,5		
Nº Orden	CÓDIGO L.C.	CÓD. CIE-10 DETALLADA	CAUSAS DE MUERTE	Número	%	Tasa
1	26	E10-E14	DIABETES MELLITUS	3.510	5,8	25,4
2	42	I60-I69	ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	3.408	5,7	24,7
3	34	I10-I15	ENFERMEDADES HIPERTENSIVAS	3.265	5,4	23,7
4	46	J10-J16	INFLUENZA Y NEUMONÍA	3.187	5,3	23,1
5	35	I20-I25	ENFERMEDADES ISQUÉMICAS DEL CORAZÓN	2.760	4,6	20,0
6	57	V00-V89	ACCIDENTES DE TRANSPORTE TERRESTRE	2.691	4,5	19,5
7	64	X85-Y09	AGRESIONES (HOMICIDIOS)	2.479	4,1	18,0
8	41	I50-I51	INSUFICIENCIA CARDÍACA, COMPLICACIONES Y ENFERMEDADES MAL DEFINIDAS	2.317	3,9	16,8
9	51	K70-K76	CIRROSIS Y OTRAS ENFERMEDADES DEL HÍGADO	1.792	3,0	13,0
10	53	N00-N39	ENFERMEDADES DEL SISTEMA URINARIO	1.761	2,9	12,8
11	9	C16	NEOPLASIA MALIGNA DEL ESTÓMAGO	1.664	2,8	12,1
12	55	P00-P98	CIERTAS AFECCIONES ORIGINADAS EN EL PERÍODO PRENATAL	1.616	2,7	11,7
13	47	J40-J47	ENFERMEDADES CRÓNICAS DE LAS VÍAS RESPIRATORIAS INFERIORES	1.170	1,9	8,5
14	63	X80-X84	LESIONES AUTOINFLINGIDAS INTENCIONALMENTE (SUICIDIO)	929	1,5	6,7
15	24	C81-C96	NEOPLASIA MALIGNA DEL TEJIDO LINFÁTICO, ÓRGANOS HEMATOPOYÉTICOS Y TEJID	847	1,4	6,1
16	39	I46	PARO CARDÍACO	811	1,4	5,9
17	6	A40-A41	SEPTICEMIA	768	1,3	5,6
18	20	C81	NEOPLASIA MALIGNA DE LA PRÓSTATA	767	1,3	5,6
19	18	C53-C55	NEOPLASIA MALIGNA DEL ÚTERO	708	1,2	5,1
20	7	B20-B24	ENFERMEDAD POR VIRUS DE LA INMUNODEFICIENCIA (VIH)	679	1,1	4,9
21	2	A15-A19	TUBERCULOSIS	668	1,1	4,8
22	27	D50-D53 E40-E64	DESNUTRICIÓN Y ANEMIAS NUTRICIONALES	647	1,1	4,7
23	56	Q00-Q99	MALFORMACIONES CONGÉNITAS, DEFORMIDADES Y ANOMALÍAS CROMOSÓMICAS	644	1,1	4,7
24	15	C33-C34	NEOPLASIA MALIGNA DE LA TRÁQUEA, BRONQUIOS Y PULMÓN	634	1,1	4,6
25	11	C22	NEOPLASIA MALIGNA DEL HÍGADO Y DE LAS VÍAS BILIARES	624	1,0	4,5
		88	RESTO DE CAUSAS	13.721	22,9	-
		99	CAUSAS MAL DEFINIDAS	5.956	9,9	43,1

Las Tasas de Mortalidad por causas, están relacionadas por 100.000 habitantes, por efectos de comparación internacional.

Fuente: INEC, Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos

Fuente: INEC

CONNOTACION GERENCIAL DE SALUD

ESCENARIO OPTIMISTA: Los gobiernos seccionales atenderán a la población con la dotación de agua de buena calidad en todos los sectores, esto reducirá las enfermedades presentadas por el uso de agua no apta para el consumo humano.

ESCENARIO PESIMISTA: Que los problemas de falta de agua en varios sectores rurales de la ciudad continúen, y la mala calidad de agua no se resuelva, la población continuará consumiendo agua no apta, deteriorando su salud.

- **DELINCUENCIA**

La delincuencia aumentó en Ecuador en un 5,4 por ciento anual, según un informe divulgado el pasado miércoles, elaborado por una comisión de la Corte Suprema de Justicia que prepara un proyecto de reforma al Código de Procedimiento Penal.

La máxima instancia judicial ecuatoriana señaló que a "la crisis de valores" se suma la falta de una adecuada política de rehabilitación de los detenidos, cuya mayoría, el 68 por ciento de alrededor de 7.000 presos, no ha sido sentenciado judicialmente.

Los centros penitenciarios de Ecuador sólo cuentan con cobertura e infraestructura básica para la mitad del actual número de reclusos, lo que incumple "la filosofía de resocialización y reinserción social.

CONNOTACION GERENCIAL DE LA DELINCUENCIA

Otro de los problemas sociales que vive el país y la provincia, es el alto grado de inseguridad. Este factor es una amenaza para la empresa, ya que los servicios que brinda la empresa se entrega a nivel de todos los sectores, dificultando la toma de lectura en sitio, censos o cualquier actividad que se requiera ejecutar.

ESCENARIO OPTIMISTA: Que los gobiernos seccionales implementes programas de control en todos los sectores de la ciudad, que se reduzca el índice de seguridad y que la empresa pueda ejecutar sus actividades técnicas y comerciales sin ningún problema.

ESCENARIO PESIMISTA: Que se incremente los índices de delincuencia, imposibilitando la ejecución de los controles preventivos y correctivos técnicos y comerciales, se incremente el robo de medidores, tapas de alcantarillados, y destrucción de los sistemas, afectando la gestión de la empresa y por ende en los servicios que reciben la ciudadanía.

- **FACTOR DEMOGRÁFICO**

La población estimada de Ecuador a Julio del 2007 asciende a 13.755.680 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 47 habitantes por km².

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



La población ecuatoriana es diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición que tenía no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición étnoracial del país según diferentes fuentes varían por este motivo.

Portoviejo tiene una población de 238.430 habitantes, compuesta mayoritariamente por mestizos y descendientes de españoles, y minorías negras, italianas, libanesas y descendientes de las culturas nativas de la zona.

La media de la tasa de natalidad en el Ecuador es de aproximadamente 21.54, en Manabí supera el 24 por cada mil. La tasa de mortalidad, supera 4,21, lo que representa una amenaza para la empresa.

CONNOTACION GERENCIAL DEL FACTOR DEMOGRAFICO:

La tasa de Natalidad alta, afecta pobreza y por ende el pago de los servicios, lo cual se convierte en una amenaza para la empresa.

ESCENARIO OPTIMISTA: Mediante campañas de concientización y control de natalidad, se logre equilibrar la media del país, logrando disminuir la línea de pobreza y se genere mayor empleo en la ciudad para poder tener una mayor recaudación y ampliar la base de usuarios, disminuyendo también los altos índices de cartera vencida.

ESCENARIO PESIMISTA: La falta de inversión en campañas de concientización aumente las tasas de natalidad, complicando la planificación y el nivel de gasto de consumo y de necesidades insatisfechas, aumentando el porcentaje de pobreza y disminuya el porcentaje de la PEA, aumentando la cartera vencida y disminuyendo la recaudación.

- **FACTORES CULTURALES**

La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias del conquistador español, con las tradiciones ancestrales de pueblos precolombinos. La población de Ecuador pertenece a muchas diferentes etnias, por tanto es muy diversa.

Los grupos étnicos más grandes son los Mestizos (aquellos de linaje mixto español y Amerindio) y constituyen el 65 % de la población.

La riqueza de la cultura manabita es representada por las tradiciones montubias que se conocen todavía en las parroquias rurales y su población dispersa, un ejemplo de ello son los conocidos amorfinos.

CONNOTACION GERENCIAL DEL FACTOR CULTURAL:

La ciudad no cuenta con muchos establecimientos ni estructura física para eventos culturales, esto por falta de preocupación en los gobiernos seccionales para invertir en esta área, lo cual es una amenaza para la institución.

ESCENARIO OPTIMISTA: Que los gobiernos seccionales inviertan en infraestructura física para eventos culturales, dentro de ellos se organicen eventos que de manera muy atractiva y sencilla se empiece a crear cultura del cuidado de los recursos naturales, dentro de eso el cuidado del río.

ESCENARIO PESIMISTA: Que los gobiernos seccionales o fundaciones no trabajen sobre temas de rescate del cuidado del río de Portoviejo, y continúe deteriorándose la fuente natural donde se capta el principal recurso para la potabilización del líquido vital, afectando seriamente a la empresa y a la ciudadanía en general

2.1.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

La creciente influencia ejercida por la tecnología sobre la productividad de las industrias a nivel mundial, Así como el crecimiento en las últimas dos décadas con relación a los avances tecnológicos predomina notoriamente en casos como los de la banca, el comercio y los servicios. Esto lleva a la Emapap a atender las necesidades de los usuarios, proveedores y recurso humano de la empresa a través de los servicios de telecomunicaciones que se encuentran disponibles e irse adaptando a los constantes cambios del sector.

Entre los avances tecnológicos se cuenta con el Internet, una herramienta que ha evolucionado desde ser un mundo de textos hasta convertirse en un espacio que da lugar a la publicación de imágenes, audio, video y espacios virtuales, lo que ha permitido el desarrollo de nuevos servicios del internet como el comercio electrónico, también conocido como e-commerce, una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los sistemas de administración del inventario, y los sistemas automatizados de recolección de datos.

En esta gran oportunidad que brinda la tecnología, también se encuentran las empresas de Agua Potable, actualmente existen software avanzados como el SCADA que permiten el control de sus procesos, controlando los consumos automáticamente, brindando los siguientes beneficios en la gestión de dichas empresas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Coordinación de las estaciones en tiempo real para la monitorización y control
- Control automático de los consumos
- Facilidad de operación y fiabilidad
- Ahorro de mano de obra
- Notificación inmediata de fallos que implica una respuesta más rápida
- Prevención de inundaciones debido al control de los embalses
- Avisos periódicos que ayudan a la toma de decisiones y a la predicción de fallos futuros
- Almacenamiento de información estadística y estructurada de las estaciones
- Proveer a los clientes con un suministro de agua continuo
- Gestión operacional más económica, práctica y fiable.

CONNOTACION FACTOR TECNOLÓGICO:

La existencia de alta tecnología al alcance las empresas, ofrecen una gran oportunidad para que puedan desarrollarse sustentablemente en corto plazo. En nuestro país ya podemos contar con equipos con altas tecnologías y software que permiten el control de todo el sistema de AA.PP y AA.SS, lo que permitiría mejorar la eficiencia de todo el sistema y el control de los consumos automáticos y el cobro del servicio a través de transacciones electrónicas, esto es una gran oportunidad para la Emapap.

ESCENARIO OPTIMISTA: Existirá apertura de parte de las autoridades municipales para implementar de gran tecnología a la Emapap, esto sería una gran oportunidad para mejorar sustancialmente la empresa.

ESCENARIO PESIMISTA: Las autoridades Municipales continuarán sin dar importancia a la implementación de tecnología a nivel de infraestructura y sistemas, que permitan mejorar los procesos para una mejor gestión, y la empresa continúe manejándose de manera primitiva.

2.1.1.4. FACTORES AMBIENTALES - HIDROGRÁFICOS

En el Planeta muchas de las acciones realizadas en la naturaleza no son consideradas adecuadamente para contrarrestar el impacto ambiental de nuestras acciones, de ahí el gran problema que existe acerca del calentamiento global, lo que genera sequía y paradójicamente también fuertes lluvias, trayendo desastres naturales, afectando los recursos de la naturaleza, que son los que nos permiten tener una mejor calidad de vida.

En el Ecuador la mayoría de los impactos en la infraestructura de agua potable y alcantarillado se produjeron en el 97-98 con el Fenómeno del niño. Los daños y el colapso generaron, por una parte, efectos sobre la población al reducirse la oferta de agua y al desmejorarse la calidad de la misma. Por otra parte, ocasionaron una reducción de la recaudación de los pagos por la contraprestación del servicio, al suspenderse el suministro o al realizarlo con una baja calidad por las continuas interrupciones del mismo.

Dentro de la Provincia de Manabí se vio afectado seriamente el cantón Chone, Portoviejo, Manta y Jipijapa. En Portoviejo se afectó gravemente la planta potabilizadora.

El agua en el Ecuador se ve afectado por la contaminación generada por las descargas de efluentes industriales no tratados; descarga de efluentes

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



Domésticos; una disposición inapropiada de desechos sólidos (basura) que son arrojados por quebradas o rellenos.

Ante una problemática tan evidente, que amenaza el desarrollo de las empresas y la calidad de vida de toda una población, en los últimos años los gobiernos seccionales han mostrado iniciativa de empezar con proyectos que ayuden a evitar la contaminación del río Portoviejo.

El cantón Portoviejo se encuentra ubicado estratégicamente a nivel geográfico porque está inmerso dentro de la parte media y baja de la cuenca hidrográfica del Río Portoviejo.

CONNOTACION GERENCIAL FACTOR AMBIENTAL – HIDROGRAFICO:

Dentro de la ciudad de Portoviejo los problemas ambientales continúan, por lo que estamos expuestos a vivir los desastres generados por el Fenómeno del Niño, y que se continúe afectando la calidad del agua, convirtiéndose en una fuerte amenaza para la empresa.

Sin embargo se destaca la ventaja que tiene Portoviejo al tener la Cuenca Hidrográfica ubicada estratégicamente, lo cual permite captar una agua de mejor calidad. Además la iniciativa que han presentado en los últimos años los gobiernos seccionales para realizar actividades para proteger el río, se las considera una oportunidad para la Emapap.

ESCENARIO OPTIMISTA: Que las empresas públicas como privadas inviertan más en proyectos de poco o bajo impacto ambiental que ayuden a disminuir los efectos negativos que causamos al ambiente por nuestras

Actividades, esto se reflejará en un mejor nivel de vida y mejoramiento de los recursos naturales.

ESCENARIO PESIMISTA: La ciudad no tendrá un desarrollo ambiental marcado y los problemas de manejo de desechos, malos olores, problemas en plantas y sistemas de destrucciones se harán más propensos por la falta de interés de la ciudadanía y de las autoridades competentes que como hasta ahora no han demostrado un interés por el componente ambiental.

2.1.1.5 FACTOR POLÍTICO – LEGAL

Ecuador, el país políticamente más inestable de América Latina en la última década, se encuentra en un momento coyuntural de cambio. Rafael Correa, el actual Jefe de Estado, en el cargo desde enero de 2007, ha conseguido mantener la mayoría de las promesas hechas en campaña electoral. Podría ser, por tanto, el primer presidente en finalizar su mandato desde 1996. Correa ya ha adoptado algunas medidas sociales que incluía en su programa y, ante todo, ha hecho posible la convocatoria de una Asamblea Constituyente, órgano que ha redactado y aprobado una nueva Constitución, inspirada en los contenidos del Socialismo del siglo XXI. Sin embargo, su revolución ciudadana necesita de un gran desembolso económico por parte de las finanzas públicas. Y esto precisamente podría representar el punto débil de su política.

Estructura del Estado

El proyecto de nueva Constitución que fue sometido a referéndum modifica la estructura institucional del Estado. Se crean dos nuevas funciones que se suman a las del Ejecutivo, Legislativo y Judicial: la Electoral –con los futuros Consejo Nacional Electoral y Tribunal Contencioso Electoral– y la de Transparencia y Control Social, actualmente en manos del Tribunal Supremo Electoral, que funciona como organismo autónomo. Se establecen, además, los mecanismos de designación y control de los entes que conformarán el nuevo esquema institucional del Estado.

CONNOTACION GERENCIAL ESTRUCTURA DEL ESTADO:

Con la nueva estructura del estado contempla el control social, lo cual es una oportunidad para la empresa.

ESCENARIO OPTIMISTA: Que se dé cumplimiento a la nueva estructura de estado, lo cual beneficiaría a la empresa con los controles sociales.

ESCENARIO PESIMISTA: Que se destruya la nueva estructura del estado, que vuelva el caos al país y que tengamos que retroceder, perjudicando seriamente el desarrollo de la empresa.

RELACIONES INTERNACIONALES

La política exterior se fundamenta en la acción internacional, comercial y de integración orientada a la convivencia pacífica y a la construcción de una comunidad internacional basada en la equidad. Que apoyen al desarrollo armónico del país, que promuevan el multilateralismo y la negociación en bloque para contribuir a la equidad entre los Estados.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



CONNOTACION GERENCIAL RELACIONES INTERNACIONALES:

La política exterior está orientada a la construcción de una comunidad internacional basada en la equidad y promueve la inserción estratégica, lo cual es una oportunidad para la empresa, porque facilitaría la importación de tecnología o conocimiento para el desarrollo de la empresa.

ESCENARIO PESIMISTA: Que se rompan las relaciones internacionales y que no podamos importar la tecnología que se requiere para fortalecer la empresa, y lo que es más grave aún que no se pueda importar el material que aún falta para la concluir la ejecución del Plan Maestro.

POLÍTICAS ARANCELARIAS

El gobierno ecuatoriano, en el seno de la Comisión Arancelaria de la CAN, Ecuador argumenta que su nueva política arancelaria busca: Protección a la producción nacional, Favorecer la competitividad y eficiencia de la producción nacional, a través de reducciones arancelarias en materias primas, insumos y bienes de capital del sector agropecuario e industrial. Nivelar las condiciones de competencia con los países de la región, Incrementar la recaudación fiscal en bienes de consumo especial y corregir las dispersiones arancelarias.

CONNOTACION GERENCIAL POLITICAS ARANCELARIAS:

La Política Arancelaria busca proteger la producción Nacional, reducir aranceles en materias primas e insumos y bienes de capital, lo cual es una oportunidad para la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



ESCENARIO OPTIMISTA: Que exista una reducción de los aranceles a nivel de materia prima y bienes, la empresa disminuya sus costos.

ESCENARIO PESIMISTA: Que exista un incremento en los aranceles a nivel de materia prima y bienes, incrementando los costos la empresa.

FACTOR LEGAL

Debido a que en el Ecuador se reformó la Constitución General del Estado, donde se determina al país como un Estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural, y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

Bajo este esquema se ha reestructurado la estructura orgánica de algunos Organismos y se crean nuevas leyes, es así que el Presidente de la República remitió a la Asamblea Nacional el Proyecto de Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua, el cual es desarrollado participativamente por la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) y promovido por el Gobierno Nacional.

Uno de los principales objetivos de la Ley Orgánica de los Recursos Hídricos, Uso y aprovechamiento del agua es lograr democratizar y hacer equitativo el acceso y la distribución del agua en Ecuador.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



CONNOTACION GERENCIAL FACTOR LEGAL:

La actual constitución permite que se le otorgue un mayor énfasis al recurso agua como un derecho, el cual no puede ser concesionado y debe ser protegido como un patrimonio nacional, lo cual también permite que se le dé prioridad a los proyectos presentados por las Instituciones que se encaminan hacia el mejoramiento y desarrollo de este recurso.

ESCENARIO OPTIMISTA:

Que se apruebe el proyecto de ley de agua, bajo la participación de todas las partes implicadas en el mismo, permitiendo que todas las comunidades y los habitantes de sientan satisfechos y se desarrollen futuros proyectos en pro de los sectores productivos y de la comunidad en general.

ESCENARIO PESIMISTA:

Que la aprobación de la Ley de Agua sea desarrollada bajo un esquema impositivo y que no permita un acuerdo entre las distintas regiones del país, lo que en un futuro ocasiona descontento en la ciudadanía afectada.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

2.1.2.1 AMENAZA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES

De acuerdo a la actual constitución del Estado, los gobiernos seccionales a través de sus empresas serán los encargados de brindar el servicio de agua potable y alcantarillado de manera exclusiva, en este caso para el cantón Portoviejo será la Emapap la única autorizada para abastecer a la ciudadanía de este servicio, por lo que realmente no tiene competencia, y actualmente no se prevé bajo ningún concepto la entrada de alguna forma de competencia.

El agua embasada ha reducido el consumo para aprovisionamiento directo para el ser humano, lo que podría considerarse como una forma de competencia, o al menos como un factor que limita el crecimiento del consumo del Agua Potable, sin embargo quienes embotellan el agua requieren como materia prima el agua potable, convirtiéndose en nuestros grandes clientes.

CONNOTACIÓN DE LA AMENAZA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES:

Esto a pesar de ser una oportunidad, no ha sido aprovechado por la empresa, al no contar con la amenaza de competidores, esto sumado al manejo político que se le ha dado a la empresa, sin que exista una visión empresarial, llevaron al abandono continuo en el que ha estado sumergido la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



ESCENARIO OPTIMISTA: La única empresa para abastecer del líquido vital continuará siendo la Emapap, se entregará un servicio de calidad, logrando que los Portovejense se sientan felices por el servicio que reciben y que empiecen a pagar oportunamente.

ESCENARIO PESIMISTA: Que una vez que se ponga en ejecución el nuevo Plan Maestro no se mejore el servicio, los usuarios continúan insatisfecho, lo que se verá reflejado en el no pago del servicio y por ende en la crisis financiera.

2.1.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Las principales materias primas utilizadas en el proceso de potabilización del agua son los siguientes: agua cruda, energía eléctrica, y químicos.

En el caso del Agua Cruda, su proveedor básico es la naturaleza, el cuidado integral de las cuencas, la cual está a cargo de la CRM, entidad que provee del agua cruda a la empresa de Agua Potable de Portoviejo, por la cual debe cancelarse un costo por cada M3 captado desde la canal.

En el caso de la energía eléctrica es otro de los elementos sustanciales para este proceso, está también a cargo de otra de las empresas públicas al igual que la CRM.

Ambas empresas están obligadas a entregar el recurso a la Emapap, ya que el agua se convierte en un elemento vital, por tanto estos proveedores no han tenido el poder de negociación.

A nivel de materia prima también tiene como proveedor a varias empresas que le proveen de los Químicos para la potabilización, no

existe mayor inconveniente ya que hay varios ofertantes de estos productos dentro del país.

Dentro de la política de la nueva Ley del agua, contempla el manejo del recurso respetando la disponibilidad frente a la demanda, que permita la distribución equitativa y justa dentro de la cuenca hidrográfica, asegurando caudal y calidad del líquido vital, esto beneficia a las empresas de Agua Potable.

CONNOTACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Hasta ahora no ha existido poder de negociación de parte de los proveedores del sector público, ya que no podrían impedir que se potabilice el agua para una ciudad a falta de uno de estos recursos. Lo que se convierte en una oportunidad para la Empresa.

ESCENARIO OPTIMISTA : Que los costos de la materia prima bajen, sobre todo los proporcionados por la CRM y la Empresa Eléctrica, que los ingresos de la Emapap mejoren para cancelar mes a mes a cada uno de sus proveedores.

ESCENARIO PESIMISTA: Que los proveedores pongan límite de entrega de las materia prima, mientras la Institución no les cancele la cartera vencida, esto afectaría directamente la producción del agua potable, generando problemas en toda la ciudad.

2.1.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

La mala cultura de pago que tienen los ciudadanos de la ciudad de Portoviejo, hacen que el margen de negociación de los compradores del servicio no sea muy amplio, la justificación muchas veces de esta situación es la mala calidad del agua y de los servicios de alcantarillado, esto a veces se revierte a favor de los compradores, quienes con este argumento pretenden muchas veces sacar ventajas en las negociaciones ante la acción de la empresa proveedora de servicios.

CONNOTACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

Esta es una de las amenazas más fuerte que tiene la empresa, ya que al no recibir un buen servicio los clientes se han sentido con el derecho de no pagar lo poco que reciben.

ESCENARIO OPTIMISTA: Que con la puesta en marcha del nuevo Plan Maestro, a corto plazo se implemente un verdadero control de todo el sistema de AA.PP y AA.SS, de tal forma que la Emapap pueda proactivamente atender a sus usuarios y saber en el momento que verdaderamente reciben o no el servicio, de esta manera debilitar el poder de negociación que actualmente tienen los compradores.

ESCENARIO PESIMISTA: Que una vez que se ponga en ejecución el nuevo Plan Maestro no se tome el control de los sistemas, los usuarios continúan insatisfecho, y por tanto se incremente la cartera vencida, incrementando la crisis financiera.

2.1.2.4 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como citábamos en el punto anterior, el servicio de agua Potable está garantizado por las empresas municipales, en este caso EMAPAP, la cual está encargada Producir y distribuir el líquido vital, sin tener realmente una competencia específica ya que es manejada como un servicio básico.

El único producto sustituto, en función de producto final podría considerarse el envasado de agua, que de alguna manera limita el consumo.

Esta situación incidirá en la mala calidad de los servicios, la carencia de una competencia directa, de manera general disminuye la efectividad de las instituciones estatales, por lo que se verá afectado el consumidor final.

CONNOTACIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

La única manera de ganarse la demanda de agua envasada es brindar calidad de agua, acorde a los parámetros de salubridad que requieren los usuarios. **Esto es una gran oportunidad** que tiene la empresa, lo cual se vería reflejado en la satisfacción del usuario y en el mejoramiento de vida de los ciudadanos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



ESCENARIO OPTIMISTA: Que en el corto plazo, con el cambio de tuberías a través del Plan Maestro, el agua llegue a los domicilios apta para el consumo humano. Los Portovejense dejarán de consumir agua embotellada, este beneficio se sentirá en la salud y en la economía de los usuarios.

ESCENARIO PESIMISTA: Que el agua que se provee continúe no siendo apta para el consumo humano. Que aumente la necesidad de consumir agua embotellada, esto continuará afectando la salud y la economía de los usuarios.

2.1.2.5 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

A nivel local, no existe rivalidad con ninguna empresa, ya que la EMAPAP es la única generadora del servicio. Existe una particularidad con la Empresa de Agua Potable de Manta (EAPAM), la cual es la dueña de la planta el Ceibal, que a su vez provee del servicio de agua potable para la parroquia de Crucita, mediante un convenio con la EMAPAP, la cual tiene que pagar por dicho servicio.

Esta situación ha traído como consecuencia muchos inconvenientes, ya que por razones múltiples Manta, sin avisos previos deja de proveer el servicio, originando pugnas permanentes con la empresa de Portoviejo. Además de Portoviejo existen algunos cantones aledaños que se ven afectados ante la actitud de Manta, por lo que han surgido algunas propuestas sobre conformar una regional de agua potable, a partir de la Planta de tratamiento del Ceibal, a lo cual obviamente se opone la empresa de Manta.

CONNOTACIÓN DE RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS:

La rivalidad entre la Emapap y la Eapam genera que haya insatisfacción de los usuarios en la Parroquia Crucita, por los problemas entre ambas entidades no se está otorgando la provisión del servicio adecuadamente. Esta situación es una amenaza para la empresa.

ESCENARIO OPTIMISTA: Con la construcción del Plan Maestro, la Emapap a mediano plazo ejecute un proyecto de ampliación de redes para abastecer a la parroquia crucita desde Portoviejo.

ESCENARIO PESIMISTA: Manta decida no continuar abasteciendo desde la planta el ceibal a la Parroquia Crucita.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP

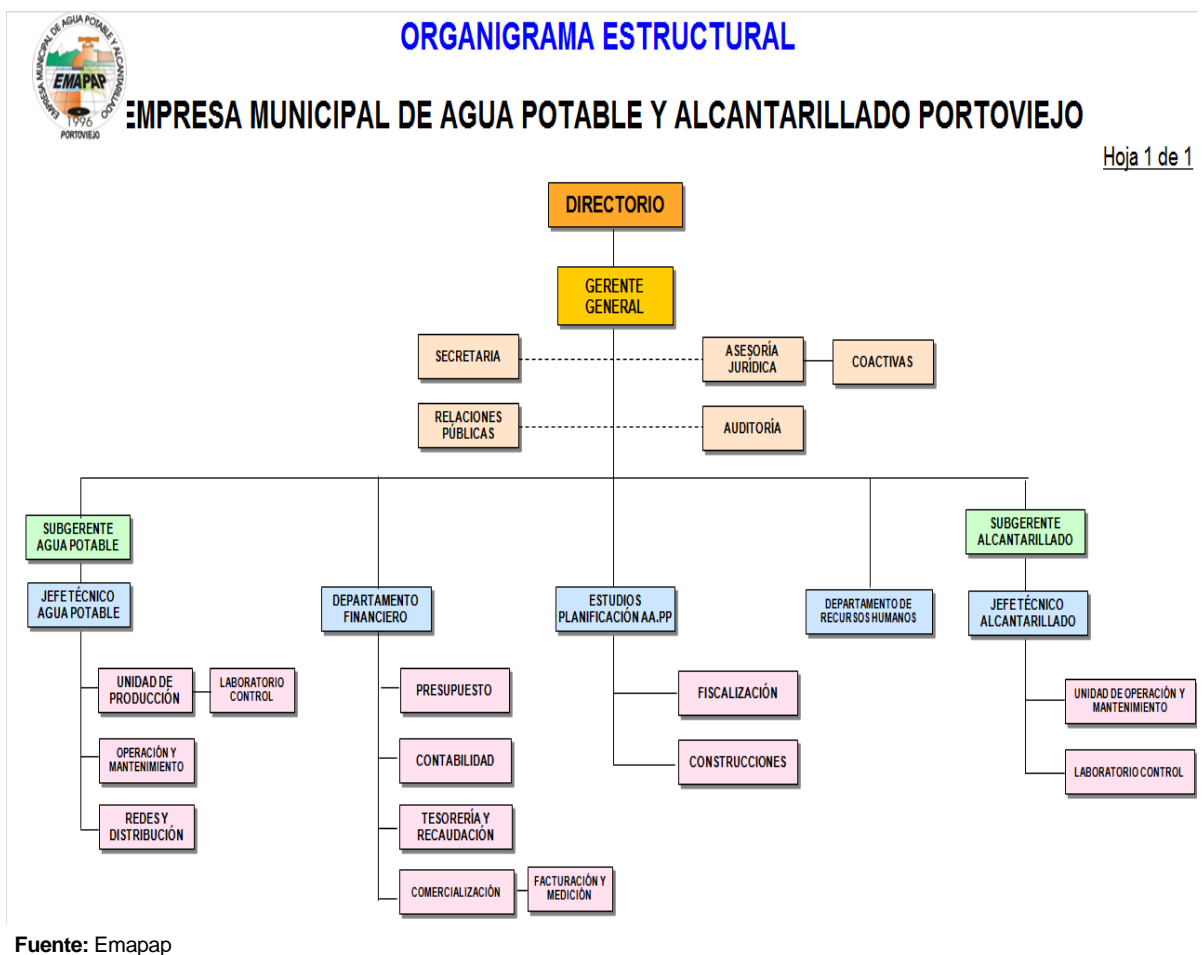


2.2 AMBIENTE INTERNO

2.2.1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

La estructura organizacional de EMAPAP es de tipo matricial, en el nivel superior está el **Directorio**, organismo directivo pero no ejecutivo, que se encarga de establecer políticas y estrategias empresariales, la gestión del directorio es autónoma en la toma de sus decisiones, la conformación del directorio tiene una mayoría por parte del Municipio de Portoviejo, debido a que es una empresa municipal.

GRÁFICO N°24



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



Con respecto a la gestión administrativa la EMAPAP carece de planificación, formulación y ejecución de programas y proyectos, administración, operación y mantenimiento de los sistemas existentes, manejo financiero, etc.-, tanto en los aspectos técnico, de apoyo y administrativo, no han sido administrados de manera eficiente.

- La carencia de diagnósticos estructurales e integrales de las necesidades institucionales; la carencia de perfiles técnicamente analizados para cada uno de los puestos existentes.
- Limitada planificación de capacitaciones al personal existente.
- Un organigrama estructural, el cual no cumple con los estándares internacionales y nacionales de lo que debe ser el personal técnico necesario para la operación de una empresa de agua potable.
- La falta de documentación de los procesos y procedimientos, repercuten en una administración inadecuada.
- El no contar con suficiente recursos han influido en la no ejecución de programas y proyectos para el mejoramiento de los sistemas de mantenimiento y operación, y por ende en la correcta recaudación de dichos servicios. Factores que han generado que el rendimiento del personal que conforma la EMAPAP no sea el esperado, obteniendo resultados limitados e ineficientes en algunos casos.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



CONNOTACION GERENCIAL DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES

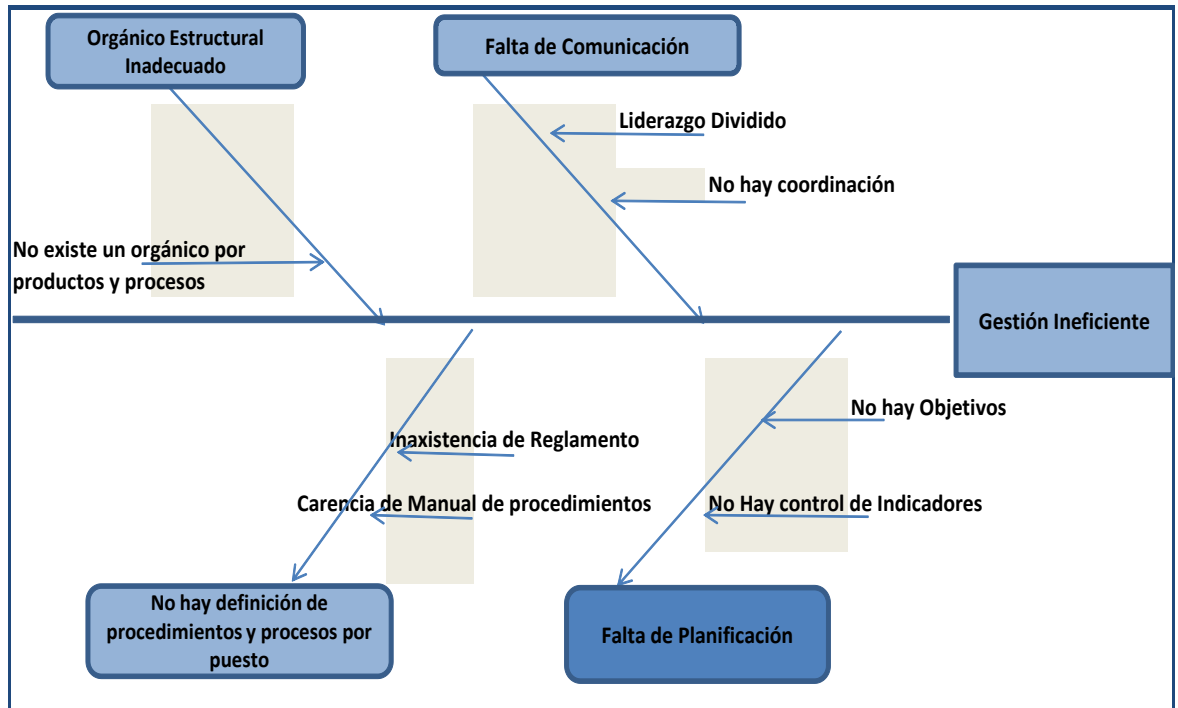
Se concluye como problema central en el aspecto organizacional, una gestión deficiente, generado por las siguientes causas:

El orgánico estructural es por funciones, no existe un orgánico por productos y procesos, que responda a las necesidades de las empresas.

No existe Planificación, se carece de los respectivos manuales de cada uno de los puestos y de los procesos a ejecutarse, que permitan direccionar a cada uno de los funcionarios en la ejecución de sus tareas diarias, y lo que es más importante poder medir a través de indicadores claros el resultado de su trabajo, transformándose esta situación en una fuerte debilidad.

GRÁFICO N°25

CAUSA – EFECTO ASPECTO ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Autora

2.2.2 ASPECTOS DE PERSONAL

Para el 2007, el personal de la EMAPAP estaba conformado por 43 empleados; 14 obreros con estabilidad; adicionalmente 22 personas que pertenecían a la CRM asignadas a labores técnicas, administrativas y de campo. Existían también 15 personas contratadas ocasionales y eventuales que vienen laborando por algunos años bajo esta modalidad. Además se contaba con unos contratos de intermediación laboral con la empresa ZACEGUI (17), DAVEMEN (4) Y VENUS CANDÓ (5), la cual se encargaba de la operación y guardianía de la planta cuatro esquinas, con una suma total de 26 personas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



Para el 2008, se determinó que era fundamental fortalecer algunas áreas dentro de la institución, por lo que se requirió contratar personal que permita la operatividad de las mismas. En lo que respecta a las áreas ya existentes, se cuenta con 55 personas, de las cuales se incorporaron en el 2008 un total de 50, las que están distribuidas de la siguiente manera:

TABLA N°15

AREAS	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Administrativa	28
Recaudadora	2
Operadores Guardianes	11
Obreros de Servicios	12
Chofer	1
Auxiliares de servicios	1

Fuente: Emapap

Elaborado por: Autora

CONNOTACION GERENCIAL ASPECTO PERSONAL

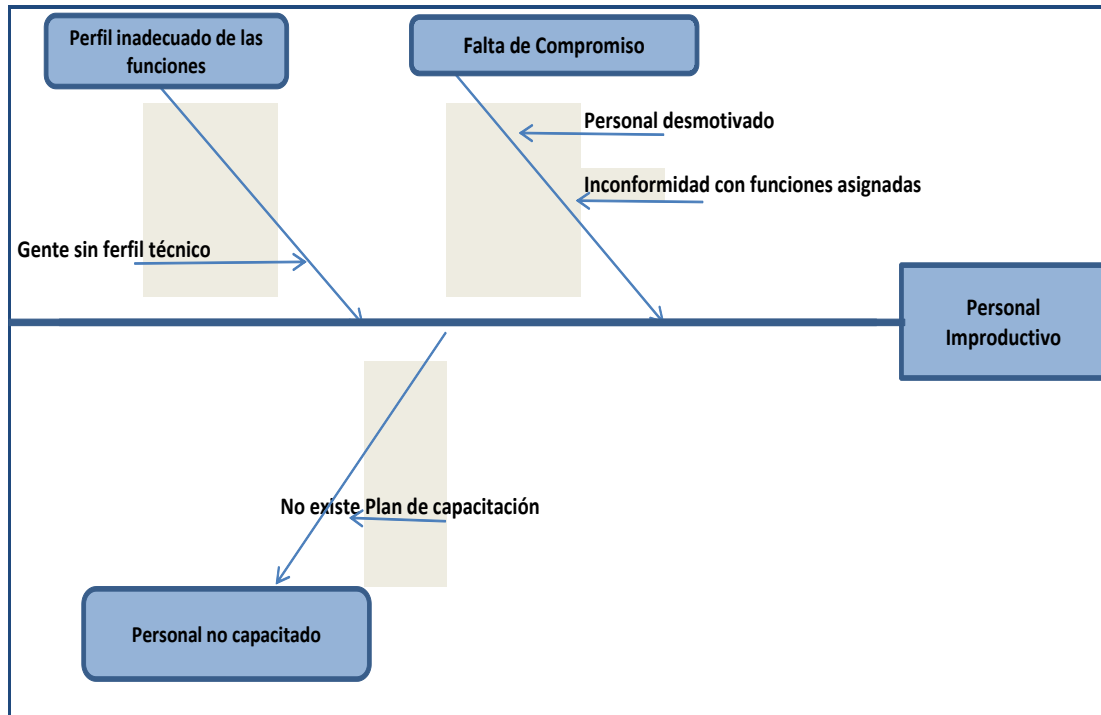
Del análisis del personal se concluye que se cuenta con un recurso humano improductivo a consecuencia de lo siguiente:

La empresa no cuenta con la estructura adecuada de personal y eficientemente seleccionado, que reúnan el perfil técnico para cada ejecutar planes estratégicos que conlleven al alcanzar la visión de la Institución, convirtiéndose en una debilidad para el logro de los objetivos de la empresa.

El personal no es capacitado; con un escaso compromiso institucional; y, con funciones que no cumplen con su perfil.

GRÁFICO N° 26

CAUSA-EFECTO ASPECTO DEL PERSONAL



Elaborado por: Autora

2.2.3 ASPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA

La ciudad cuenta con una red de agua potable que fue construida hace 35 años utilizando tubería de asbesto cemento, la misma que tiene las siguientes características:

- Fuera del área central de la ciudad en las urbanizaciones nuevas, se utiliza tubería PVC.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- El servicio de agua potable en la ciudad de Portoviejo tiene una cobertura del 74%²³,
- Las pérdidas técnicas y comerciales, se estiman que son considerables, aunque no están cuantificadas.
- El sistema de agua potable contiene los implementos necesarios para su funcionamiento y operación tales como, Planta de Tratamiento, tanque de reserva, tuberías principales y secundarias, válvulas, hidrantes, piezas especiales, macro y micro medición.
- El agua cruda proveniente de la represa Poza Honda, es potabilizada en la Planta de Tratamiento Cuatro esquinas con capacidad de 90.000 m³/día (1050 l/s), en la actualidad se procesa 500 l/s.
- La dotación actual de agua potable, partiendo de dato de consumo y la proyección poblacional al año 2005, está entre 153 y 179 l/hab./día, con una proyección de 240 l/hab./día, una vez terminado el plan maestro de agua potable que se encuentra en marcha.

²³

VI censo de Población y V de Vivienda

Alcantarillado

- El sistema de alcantarillado sanitario está formado por tuberías primarias, secundarias y terciarias con 5 estaciones de bombeo para elevar los niveles de las líneas que conducen las aguas hacia la Planta de Tratamiento ubicada en el sector norte de la ciudad.
- El tratamiento de las aguas residuales se hace en la Planta Picoazá, a donde convergen los sistemas de alcantarillado. La técnica utilizada corresponde a lagunas de estabilización, cuyo sistema está formado por: 2 lagunas aireadas, una laguna facultativa y una laguna de maduración. Se integra también un patio para secado de lodos.
- La planta de tratamiento fue diseñada en 1963 para una población de 48.998 habitantes, y se consideró como horizonte el año 1983²⁴. Al año 2008 la planta procesa un promedio de 59,78 l/s; el caudal máximo fue de 59,75 y el mínimo de 42.47 l/s.
- El tratamiento de las aguas corresponde casi en su totalidad al caudal doméstico ya que Portoviejo no dispone de industrias de importancia; la planta ocupa un área de 30 ha.

²⁴

Informe IDRC-OPS-CEPIS en junio del 2001

TABLA N° 16

Cobertura red de alcantarillado del Cantón Portoviejo

Provincia	Cantón	Parroquia	Porcentaje	Numero	Total vivienda s
			(n/N) *100	N	N
Manabí			28,20	71.050	252.111
	Portoviejo		45,00	23.203	51.538
		Portoviejo	56,20	22.904	40.752
		Abdón	2,10	56	2.658
		Calderón			
		Alhajuela	3,80	27	716
		Crucita	2,60	61	2.349
		Pueblo Nuevo	0,90	5	585
		Rio Chico	4,30	96	2.247
		San Placido	2,40	40	1.636
		Chirijos	2,40	14	595

Fuente: INEC - VI censo de Población y V de Vivienda 2001 – Elaborado SIISE
n = Número de viviendas con sistema de alcantarillado N = Total de viviendas

- Actualmente se está ejecutando el Plan Maestro de Alcantarillado en la Parroquias rurales, lo que mejorará la cobertura actual de este servicio elemental para preservar la salud de los habitantes.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



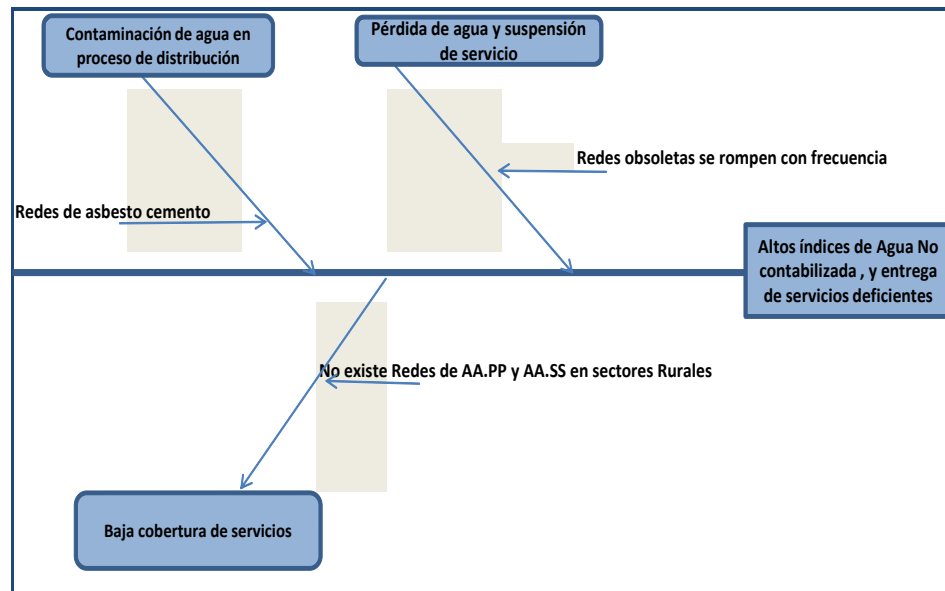
CONNOTACION GERENCIAL DE ASPECTO DE LA INFRAESTRUCTURA:

El sistema de AA.PP actual funciona con un sistema de tuberías obsoleto, esto genera rotura ocasionando considerables pérdidas técnicas y perjudicando la calidad del agua. Los sectores rurales no cuentan con estos servicios básicos.

En lo que respecta a la Infraestructura de la Planta potabilizadora es una Fortaleza, ya que tiene capacidad de producción, además que cuenta con los equipos necesario para procesar el agua de acuerdo a las norma de calidad.

La infraestructura de los sistemas es fundamental para este tipo de empresa, el apoyo de la CAF y el crédito del BEDE **para la ejecución actual del Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado**, este aspecto es la mayor **Fortaleza** con la que cuenta la empresa.

GRÁFICO N° 27



Elaborado por: Autora

2.2.4 ASPECTOS DE LA TECNOLOGÍA

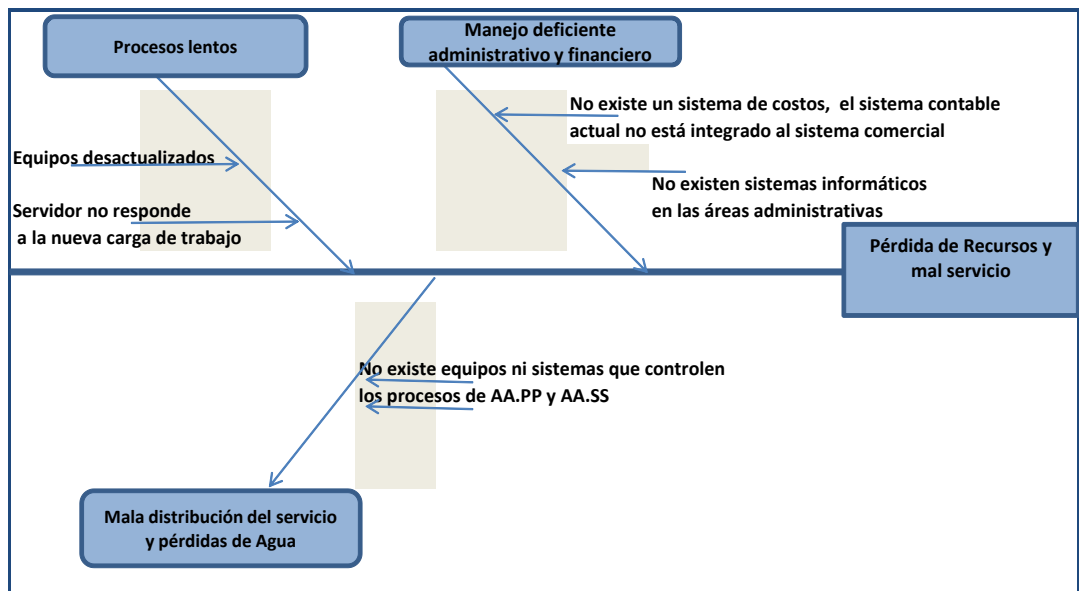
AL 2007 la Emapap carecía de Equipos Tecnológicos actualizados, que le permitiera ser más eficiente y brindar un mejor servicio, en este aspecto se considera que ha mejorado en el 2008, sin embargo aún requiere modernizar algunas áreas de la Institución (Contable, administrativo y financiero).

CONNOTACIÓN DE TECNOLOGÍA:

El sistema contable, financiero y administrativo está siendo deficiente por la falta de herramientas tecnológicas modernas, por lo que la empresa es débil en este aspecto fundamental para dar inicio a una buena gestión empresarial.

Falta de equipos tecnológicos para el control de los sistemas de AA.PP y AA.SS.

GRÁFICO Nº28



Elaborado por: Autora

2.2.5 ASPECTOS DE COMUNICACIÓN

La empresa no cuenta con un Departamento estructurado para ejecutar las actividades de comunicación, lo cual se ve reflejado en la deficiente comunicación de las actividades y proyectos que se llevan a cabo a través de la Empresa.

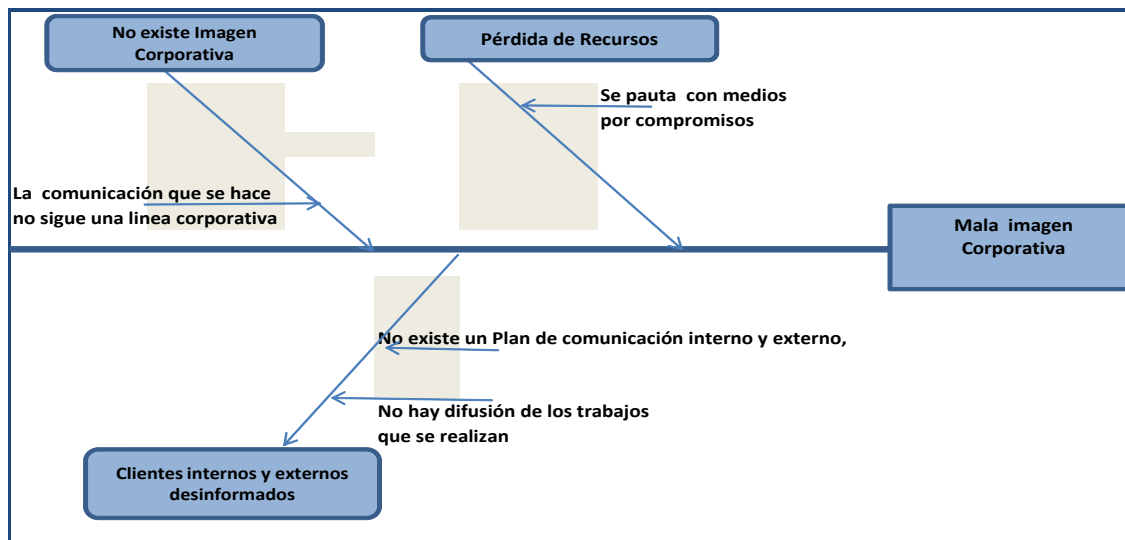
Las comunicaciones hacia afuera simplemente se limitan a comunicar los cortes del servicio, pero no se relaciona adecuadamente, y menos un proceso de inter- relación con sus usuarios, aportando muy poco a la imagen institucional.

CONNOTACION GERENCIAL DE ASPECTOS DE COMUNICACION:

Con el análisis de este aspecto se puede concluir que la empresa tiene una mala imagen.

No existe un plan de comunicación que posicione la imagen corporativa, los medios de comunicación permanentemente resaltan los problemas de la empresa, por lo que existe una mala imagen institucional frente a la ciudadanía, y sobre todo a sus abonados, lo que convierte este aspecto en una debilidad para la empresa.

GRÁFICO N°29



Elaborado por: Autora

2.2.6 ASPECTOS FINANCIEROS

El análisis de los indicadores contables y financieros al 2008, permiten visualizar de manera puntual los resultados de los principales estados financieros de la empresa, y a su vez reflejan cuales son las condiciones en la que se encuentra la institución. La empresa aparece con un estado de resultados de \$3, 666,449.59 datos que debe ser interpretado con las siguientes consideraciones:

Los ingresos de las ventas, se estiman sobre la emisión y no de la recaudación; situación que distorsiona la realidad, ya que la eficiencia de recaudo es sólo de un 34% de lo emitido, y esto es más grave si se considera que se emite apenas el 32% de la producción real de agua. Esto incide directamente en una alta cartera vencida, afectando la liquidez de la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



La inexistencia de un estudio tarifario, no permite cobrar el precio de acuerdo al costo real, lo que afecta también los ingresos de la empresa.

En el estado de situación financiera del 2008 se excluye de sus activos corrientes las cuentas por cobrar de la CRM, pero se mantienen las cuentas de la EMAPAP de los años anteriores, lo que distorsiona algunos indicadores como por ejemplo el capital de trabajo, la razón corriente, y todas las razones de endeudamiento.

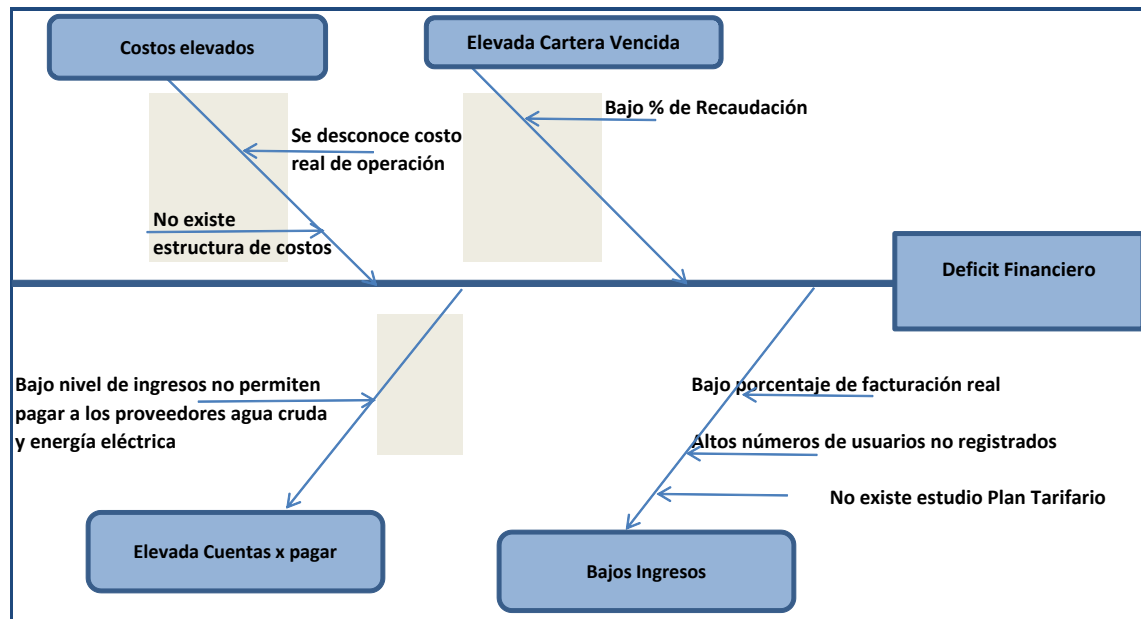
En conclusión es necesario replantear ciertos procesos contables que permitan sincerar la realidad de la empresa.

CONNOTACION GERENCIAL DEL ASPECTO FINANCIERO:

Se deben tomar correctivos urgentes para la reducción de costos, por lo que aunque se logre condonar o disminuir las deudas con la CRM o EMELMANABI, la empresa no se encuentra en condiciones de pagar alrededor de \$130.000 mensuales en consumo de agua tratada y cruda, lo que obviamente es imposible de sostener operativa, administrativa y financieramente.

Los problemas ya denotados inciden en un alto déficit financiero, el cual no se ve reflejado por que existe un ineficiente manejo contable, el cual a mas de no estar al día, no incorpora algunas deudas que resultan impagables para la empresa, lo que hace que la empresa se encuentre a punto de quiebra, convirtiéndose este aspecto en una debilidad de la empresa.

GRÁFICO N°30



Elaborado por: Autora

2.2.7 ASPECTOS COMERCIALES

COMUNICACIÓN:

La Emapap no cuenta con un sistema estratégico de comunicación estructurado a nivel empresarial, y por ende incide en la falta de comunicación a nivel comercial.

Existen actividades del Departamento comercial que se ejecutan sin que se comuniquen oportunamente la ciudadanía e incluso al interior de la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



ESTRUCTURA DE PERSONAL:

Lamentablemente la Emapap a pesar de ser una empresa que tiene como unos de los pilares fundamentales dentro de su giro del negocio, la comercialización de sus servicios, no cuente con un departamento Comercial legalmente estructurado y aprobado en su ordenanza de creación.

PROCESOS Y SISTEMA COMERCIAL:

Tampoco se cuenta con manuales de procesos que señalen las actividades a ejecutarse dentro de este departamento.

Con respecto al Sistema Comercial, es un sistema cerrado que no permite generar reportes a los diferentes niveles de información para la toma de decisiones.

INVENTARIO DE USUARIOS Y SERVICIOS:

De acuerdo con la densidad de habitantes por vivienda que han considerado en 4, se estima que el número de viviendas está del orden de las 43,000 viviendas, contra las 34,500 que disponen de agua dentro de las cuales existen 24719 usuarios registrados, sin que estén con sus datos totalmente registrados (nombres completos, direcciones, servicios que reciben, etc). Estableciéndose un estimado de 9781 usuarios que no están incorporadas al sistema comercial, el catastro no se actualiza desde hace 30 años.

USUARIOS CON MEDIDORES:

Se puede considerar que el medidor es la caja registradora en este negocio, sin embargo la EMAPAP solo **cuenta con el 18%** de usuarios con medidores, por tanto el 82% se les factura un consumo estimado.

SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS:

Todo los problemas descritos anteriormente inciden en la alta insatisfacción de los usuarios, lo que se ve reflejado en la poca cultura de pago, ya que apenas el 24% de los usuarios registrados se acercan a pagar mes a mes, es decir que **el 76% de los usuarios están impagos**, que se traduce en un alta cartera que supera los \$7.000.000, lo que ha afectado seriamente la liquidez de la empresa.

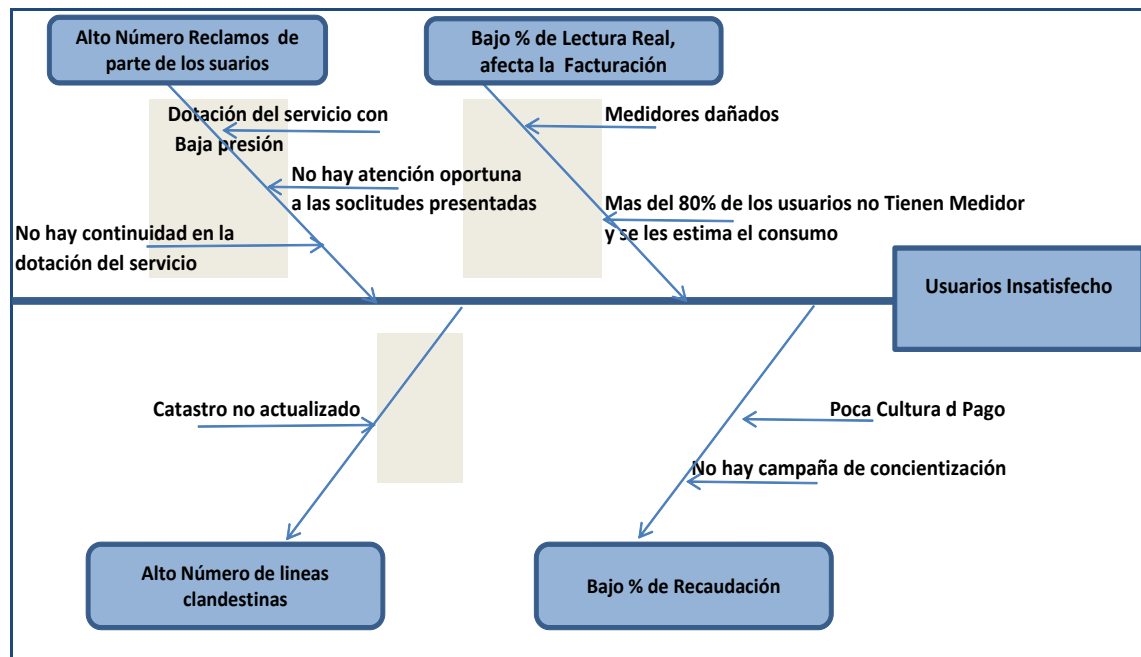
CONNOTACION GERENCIAL ASPECTO COMERCIAL:

Se observa como problema central en el aspecto comercial, que los usuarios están insatisfecho con el servicio que reciben.

La desactualización de los catastros, la falta de comunicación en las áreas de la empresa no ha permitido que haya un rendimiento a nivel comercial, para mejorar en el ámbito comercial se requiere mantener actualizado los catastros, aumentar la micro medición y determinar el real número de abonados y así saber cuál es el ingreso con el que se puede contar. La inconformidad de los usuarios, la poca cultura de pago y la falta de campaña de concientización por el servicio que reciben, se ven reflejado en el No pago oportuno por parte de los usuarios.

Por tanto todos estos puntos negativos presentan una gran debilidad para la gestión comercial y por ende para la empresa.

GRÁFICO N°31



Elaborado por: Autora

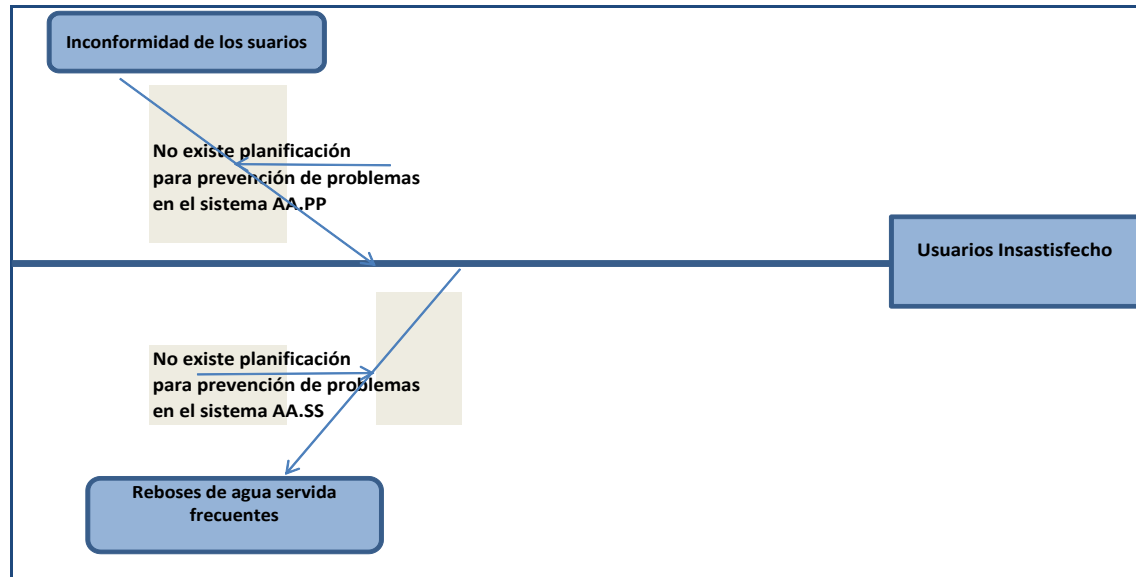
2.2.8 ASPECTOS POR LÍNEA DE NEGOCIOS

La empresa cuenta con dos líneas de negocio que es el Sistema de Agua Potable y el Sistema de Alcantarillado, que por mucho tiempo ha estado en un abandono continuo, que ha afectado la calidad de vida de los ciudadanos.

CONNOTACION GERENCIAL POR LINEA DE NEGOCIOS:

En la actualidad la ciudadanía se siente insatisfecha por ambos servicios, sin embargo se está ejecutando el Plan Maestro de AA.PP y AA.SS, para brindar un mejor servicio.

GRÁFICO N°32



Elaborado por: Autora

2.2.9 ASPECTOS LEGALES

La empresa de Alcantarillado y Agua Potable de Portoviejo, fue creada mediante ordenanza municipal, publicada en el registro oficial No. 91 del 18 de diciembre de 1996, dotada de autonomía administrativa, económica-financiera y operativa, con patrimonio propio y con domicilio en la ciudad de Portoviejo.

En marzo del 2004 se suscribió el convenio de Transferencia en calidad de donación del sistema de Agua potable de Cuatro esquinas del Cantón Portoviejo, entre la Corporación Reguladora del Manejo Hídrico de Manabí y la EMAPAP, siendo firmado por el Presidente de la CRM, el Director Ejecutivo de la CRM, el Alcalde de la Ciudad de Portoviejo, el Gerente General de la EMAPAP y, el Ministro de la Vivienda.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



La EMAPAP está regida legalmente a más de su ordenanza de creación por reglamentos y manuales operativos propios para el desarrollo de su actividad.

CONNOTACIÓN ASPECTOS LEGALES:

La empresa es una empresa legalmente constituida y es autónoma esto es una fortaleza para la Emapap.

2.3 F.O.D.A.

**TABLA N°17
FORTALEZAS**

FORTALEZAS	IMPACTOS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspecto Infraestructura			
Planta de Tratamiento con alta capacidad para procesar agua	X		
La planta cumple con los parámetros requeridos de acuerdo a las normas de calidad.	X		
Ejecución del Plan Maestro de AA.PP y AA.SS	X		
Aspectos Legales			
La empresa es autónoma y está legalmente constituida		X	

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°18

OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Factores Económicos			
Crecimiento del PIB, facilita desembolsos pendientes de parte del gobierno para ejecución Plan Maestro.	X		
Implementación de líneas crediticias a través del BEDE	X		
Factores Tecnológicos			
Disponibilidad Tecnológica en el medio para control de los sistemas AA.PP. AA.SS y mejorar servicios comerciales.	X		
Factores Ambientales-Hidrográficos			
Iniciativa para desarrollar proyectos para evitar la contaminación del río Portoviejo de parte del Municipio y Consejo.	X		
Cuencas Hidrográficas ubicadas estratégicamente, es una ventaja para la captación de agua cruda.	X		
Factores Políticos-Legales			
Ley de agua contempla el manejo integral del recurso, asegurando la preservación de la misma.	X		
Nueva estructura del estado contempla control social		X	
Política de Relaciones Internacionales promueve la inserción estratégica, facilita el apoyo de otros países para el desarrollo de la empresa.		X	
La Política Arancelaria reduce aranceles en materias primas e insumos y bienes de capital.		X	
Competidores Potenciales			
No existe amenaza de competidores potenciales		X	
Negociación de los Proveedores			
No existe poder de negociación de los proveedores		X	
Productos Sustitutos			
Calidad limitada del agua envasada	X		

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°19

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspectos organizacionales			
Inadecuado estructura organizacional	X		
Falta de documentación de procesos y procedimiento en los diferentes departamentos de la Institución.	X		
No existe coordinación, planificación entre las diferentes áreas.	X		
Aspecto de Personal			
El personal no cuenta con perfil técnico, para planificar las acciones orientadas a la visión de la Institución.	X		
No existe Plan de Capacitación.	X		
Personal no comprometido.	X		
Aspecto Infraestructura			
Redes obsoletas generar roturas y hay considerables pérdidas técnicas e interrupción del servicio.	X		
Tuberías de asbestos cemento contaminan el agua, llegando a los domicilios no apta para el consumo humano.	X		
Baja cobertura de AA.PP y AA.SS en sectores rurales.		X	
Aspecto de la Tecnología			
Equipos informáticos y sistemas de aplicación discontinuados y no están integrados.	X		
Falta de control de los sistemas de AA.PP y AA.SS a través de tecnología.	X		

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Aspecto Financiero			
No existe una estructura de costo	X		
Inexistente estudio tarifario	X		
Elevada cartera por Pagar		X	
Elevada cartera por cobrar	X		
Bajos Ingresos	X		
Aspecto Comercial			
Alto porcentaje de abonados sin medidores, generan altas pérdidas comerciales	X		
Alto número de líneas clandestinas	X		
Alta cantidad de reclamos presentados por los abonados	X		
Poca cultura de pago, incide en la crisis financiera	X		
Aspecto por línea de Negocios			
Insatisfacción de los usuarios por el servicio que reciben de AA.PP y AA.SS	X		

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°20

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Factores Económicos			
Inflación presenta decrecimiento, debido al bajo consumo por falta de circulante, lo que afectará también en el pago de las panillas de la Emapap.	X		
La tasa de interés activa elevada, impide a la población acceder a créditos para el desarrollo económico.		X	
Factores Socio-Cultural			
Las altas tasa de desempleo y migración afectan también en el pago de las planillas a la Emapap.	X		
El alto índice de pobreza incide directamente en el pago de los servicios de la Emapap.	X		
La ciudadanía presenta serios problemas de salud, generados por el consumo de agua contaminada.	X		
Alto índice delincuencia, genera inconveniente para las actividades que se realizan en sectores de alto riesgo.	X		
La tasa de Natalidad alta, afecta pobreza y por ende el pago de los servicios		X	
Poca inversión de parte de gobiernos seccionales en lo cultural.		X	
Factores Ambientales-Hidrográficos			
Los problemas ambientales nos exponen a los desastres del Fenómeno del Niño.	X		
Las malas prácticas de la población impactan en el medio ambiente afectando el recurso del agua.	X		
Negociación de los Compradores			
La insatisfacción de los usuarios por parte del servicio que reciben, dificulta el pago oportuno o lograr acuerdos de pago.	X		
Rivalidad empresas competidoras			
Que la Eapam deje de abastecer a la Parroquia Crucita.		X	

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



2.4.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

TABLA Nº 21

	PONDERACION BAJA = 1 MEDIA = 3 ALTA = 5	AMENAZAS								TOTAL	PRIORIDAD
		Decrecimiento de Inflación	Altos índices de Desempleo y Pobreza	Problemas de salud en la población por consumo de agua contaminada	Altos índices de delincuencia	Los problemas ambientales exponen a los desastres de fenómeno del niño y a la contaminación del recurso.	Las malas prácticas de la población, impactan en el medio ambiente y afectan el recurso del Agua	La insatisfacción de los usuarios, inciden en el no pago de los consumos			
	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7			
D1	Inadecuado estructura organizacional	1	1	3	1	3	3	5	17	22	
D2	Falta de documentación de procesos y procedimiento en los diferentes departamentos de la Institución.	1	1	3	1	3	3	5	17	23	
D3	No existe coordinación, planificación entre las diferentes áreas	1	1	5	3	3	5	3	21	21	
D4	El personal no cuenta con perfil técnico, para planificar las acciones orientadas a la visión de la Institución.	1	5	5	3	5	5	5	27	8	
D5	No existe Plan de Capacitación.	1	1	3	3	5	5	5	23	15	
D6	Personal no comprometido.	1	1	5	3	5	5	5	25	11	
D7	Redes obsoletas generan roturas y hay considerables pérdidas técnicas e interrupción del servicio.	1	1	5	5	5	3	5	25	12	
D8	Tuberías de asbestos cemento contaminan el agua, llegando a los domicilios no apta para el consumo humano.	1	3	5	3	5	5	5	27	7	
D9	Baja cobertura de AA.PP y AA.SS en sectores rurales.	3	3	5	3	5	3	5	27	9	
D10	Equipos informáticos y sistemas de aplicación discontinuados y no están integrados.	1	1	3	3	1	1	5	15	24	
D11	Falta de control de los sistemas de AA.PP y AA.SS a través de tecnología.	1	1	5	5	5	3	5	25	14	
D12	Deficiente comunicación con el cliente interno y externo.	1	3	5	3	5	5	5	27	13	

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



	PONDERACION BAJA = 1 MEDIA = 3 ALTA = 5	AMENAZAS							TOTAL	PRIORIDAD
		Decrecimiento de Inflación	Altos índices de Desempleo y Pobreza	Problemas de salud en la población por consumo de agua contaminada	Altos índices de delincuencia	Los problemas ambientales exponen a los desastres de l fenómeno del niño y a la contaminación del recurso.	Las malas prácticas de la población, impactan en el medio ambiente y afectan el recurso del Agua	La insatisfacción de los usuarios, inciden en el no pago de los consumos		
	DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7		
D13	No existe imagen corporativa.	1	3	5	3	3	3	5	23	16
D14	No existe una estructura de costo	5	3	3	3	3	3	3	23	17
D15	Inexistente estudio tarifario	5	5	1	3	1	1	5	23	18
D16	Elevada cartera por Pagar	5	3	3	3	3	3	3	23	19
D17	Elevada cartera por cobrar	5	5	5	5	3	3	5	31	3
D18	Bajos Ingresos	5	5	5	5	3	3	5	31	4
D19	Alto porcentaje de abonados sin medidores, generan altas perdidas comerciales	3	3	3	5	5	3	5	27	10
D20	Alto número de líneas clandestinas	5	5	5	5	5	5	5	35	1
D21	Alta cantidad de reclamos presentados por los abonados	3	5	5	3	5	5	5	31	5
D22	Poca cultura de pago, incide en la crisis financiera	5	5	3	5	3	3	5	29	6
D23	Insatisfacción de los usuarios por el servicio que reciben	5	3	5	5	5	5	5	33	2
D24	No cuentan con presupuesto de acuerdo a la actividades planificadas, lo que afecta en la ejecución de las obras por falta de disponibilidad económica	3	3	3	3	3	3	5	23	20
	TOTAL	64	70	94	84	94	84	111		
	PRIORIDAD	7	6	2	4	3	5	1		

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



2.4.2 ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD

TABLA N° 22

		OPORTUNIDADES	Crecimiento del PIB, facilita desembolsos pendiente del gobierno para ejecución del Plan Maestro	Implementación de líneas crediticias a través del BEDE	Disponibilidad en el medio de Tecnología para el Desarrollo de la Empresa	Proyectos para evitar contaminación. del río a través del Municipio y Consejo	Cuencas Hidrográficas ubicadas estratégicamente	Ley del Agua	Mejorar la calidad de agua, y se utilice para el consumo humano	TOTAL	PRIORIDAD
	PONDERACION BAJA = 1 MEDIA = 3 ALTA = 5										
	FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7		
F01	Planta de Tratamiento con alta capacidad para procesar agua		3	5	3	5	5	5	5	31	3
F02	La planta cumple con los parámetros requeridos de acuerdo a las normas de calidad.		3	5	5	5	5	5	5	33	2
F03	Ejecución del Plan Maestro de AA.PP y AA.SS		5	5	5	5	3	5	5	35	1
F04	La empresa es autónoma y está legalmente constituida		1	5	1	3	1	3	1	15	4
	TOTAL		12	20	14	18	14	18	16		
	PRIORIDAD		7	1	5	2	6	3	4		

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 PRINCIPIOS

- 1) HONESTIDAD.-** Actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, demostrando respeto por uno mismo y los demás.
- 2) ETICA.-** Preservar su honorabilidad, honradez y objetividad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal.
- 3) PUNTUALIDAD.** Demostrar puntualidad en todos nuestros actos y trabajos que realizamos, para ser personas dignas de confianza.
- 4) RESPONSABILIDAD.-** Cumplir todos nuestros compromisos día a día con excelencia.

3.2 VALORES

- 1) Orientación al servicio.-** Principio mediante el cual se pretende redistribuir los servicios de agua potable y alcantarillado, a través de tarifas diferenciadas, considerando que el servicio del agua es un derecho universal.
- 2) Respeto integral por las personas.-** Reconocer los deberes y derechos de los clientes internos y externos.
- 3) Transparencia.** En el manejo de recursos públicos y correcto desempeño en la gestión empresarial.
- 4) Excelencia en la gestión.-** Empoderamiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales
- 5) Responsabilidad social y ambiental.-** Real cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de la empresa, para el logro de la misión institucional y objetivos

3.3 PARADIGMAS

TABLA N°23

Paradigmas	Propuesta
Las empresas Públicas por lo general son ineficiente	Implementar modelo de gestión eficiente.
Politización de la empresa	Implementar un Plan de selección de personal por méritos y ejecución de proyectos de acuerdo a las prioridades de la ciudad.
No existe cultura de pago de los servicios básicos en Portoviejo.	Desarrollar programas para socializar los beneficios de recibir un servicio de calidad y la necesidad de que se cumpla con el pago oportuno.

Elaborado por: Autora

3.4 MISIÓN

“Servir a la colectividad en el abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado, preservando la salud de la Población y el Medio Ambiente”

3.5 VISIÓN

“Ser una empresa eficiente y eficaz, que genere rentabilidad social en sus inversiones, capaz de dotar servicio de agua potable y alcantarillado continuo, oportuno y de calidad al cantón Portoviejo”

3.6. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Garantizar a los usuarios la prestación de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado en condiciones óptimas.
- Motivar el sentido de Pertenencia de los ciudadanos a través del reconocimiento y valoración a la empresa.
- Optimizar el sistema comercial para beneficio institucional y de los ciudadanos.
- Garantizar la rentabilidad social en sus inversiones.
- Conservar, mejorar y preservar de forma sustentable las fuentes de aprovisionamiento de agua; la producción y distribución del agua potable de manera continua y de calidad.

3.7. PROPUESTA DE VALOR POR PERSPECTIVAS

La propuesta de valor es un concepto clave para poder identificar los procesos internos, del negocio, establecer los inductores e indicadores en cada una de las perspectiva y la infraestructura necesaria que le dará vida a la estrategia.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



3.7.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LA COMUNIDAD

PERSPECTIVA: RESPONSABILIDAD SOCIAL

TABLA N°24

PERSPECTIVA	EJE	ELEMENTO DEL FODA		PROPUESTA DE VALOR
RESPONSABILIDAD SOCIAL	AMBIENTE	A5	Los problemas ambientales exponen a los desastres del fenómeno del niño y a la contaminación del recurso.	Preservar el medio ambiente
	SALUD	D8	Tuberías de asbestos cemento contaminan el agua, llegando a los domicilios no apta para el consumo humano.	Evitar la contaminación del agua
	INVERSION SOCIAL	O2	Implementación de líneas crediticias a través del BEDE	Apoyar a la comunidad con proyectos de desarrollo

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



3.7.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS SOCIOS

PERSPECTIVA: FINANCIERA

TABLA N°25

PERSPECTIVA	EJE	ELEMENTO DEL FODA	PROPUESTA DE VALOR
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	D18 Bajos Ingresos	Incrementar Ingresos
		D17 Elevada cartera por cobrar	Aumentar la eficiencia en la recaudación de valores
		O5 Cuencas Hidrográficas ubicadas estratégicamente, permiten la captación del agua para entregar el servicio a los sectores rurales	Incrementar cobertura
	SOLVENCIA	D24 No cuentan con presupuesto de acuerdo a la actividades planificadas, lo que afecta en la ejecución de las obras por falta de disponibilidad económica	Disponibilidad económica
PRODUCTIVIDAD	D14 No existe estructura de costo	Crear modelo de costos	

Elaborado por: Autora

**3.7.3 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS USUARIOS
PERSPECTIVA POR CLIENTE**

TABLA N°26

PERSPECTIVA	EJE	ELEMENTO DEL FODA		PROPUESTA DE VALOR
PERSPECTIVA DE CLIENTES	PRECIO	D15	No existe un estudio tarifario	Cobrar una Tarifa Justa
	CALIDAD	D23	Insatisfacción de los usuarios por el servicio que reciben de manera integral	Servicio de calidad
	RELACIONES	D12	Deficiente comunicación con el cliente interno y externo	Contar con un control preventivo y servicio de postventa

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



3.7.4 PROPUESTA DE VALOR: PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS

TABLA N°27

PERSPECTIVA	EJE	ELEMENTO DEL FODA		PROPUESTA DE VALOR
PERSPECTIVA DE PROCESO	INNOVACION	D20	Alto número de líneas clandestinas	Eliminar fugas de agua, pérdidas técnicas
				Eliminar líneas clandestinas, pérdidas comerciales
	PROCESOS DE GESTION	D19	Alto porcentaje de abonados sin medidores, generan altas perdidas comerciales	Micro medición efectiva
	PROCESOS DE GESTION	D21	Alta cantidad de reclamos presentados por los usuarios	Gestión eficiente, controlada a través de indicadores claros
	OPERATIVOS	F3	Ejecución del Plan Maestro de AA.PP y AA.SS	Optimizar los sistemas de Agua Potable y Aguas Servidas.
REDES DE COOPERAC	O3	Disponibilidad tecnológica en el medio para mejorar procesos	Lograr cooperación de los proveedores	

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



3.7.5 PROPUESTA DE VALOR: APRENDIZAJE

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE

TABLA N°28

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
		ELEMENTO DEL FODA		PROPUESTA DE VALOR
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	D1	Inadecuada estructura organizacional	Estructura organizacional óptima
	COMPETENCIA ESTRATEGICA	D4	El personal no cuenta con perfil técnico, para planificar las acciones orientadas a la visión de la Institución.	Ajustar las capacidades y competencias del personal y crear una cultura de desarrollo de talento.
	TECNOLOGICA ESTRATEGICA	D10	Equipos informáticos y sistemas de aplicación discontinuados y no están integrados.	Lograr comunicación efectiva
	CLIMA PARA LA ACCION	D6	Personal no comprometido.	Desarrollar una cultura organizacional

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS

Los objetivos estratégicos se desprenden de la matriz de síntesis, se describen por cada una de las perspectivas.

3.8.1.1. IDENTIFICACIÓN DE IMPULSORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

TABLA N°29

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSORES		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
RESPONSABILIDAD SOCIAL	AMBIENTE	Preservar el medio ambiente	Planes integrados para preservar el medio ambiente	1	Fomentar programas que ayuden al cuidado del medio ambiente a fin de contribuir con el planeta.
	SALUD	Evitar la contaminación del agua	Programas para concientizar a la ciudadanía al cuidado del río y el buen uso de los sistemas	2	Dotar a la ciudadanía de agua libre de contaminación para preservar su salud.
	INVERSION SOCIAL	Apoyar a la comunidad con proyectos de desarrollo	Trabajo social	3	Apoyar al desarrollo de la comunidad para mejorar su nivel de vida.

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°30

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSORES		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Incrementar Ingresos	Facturación eficiente	4	Aumentar la facturación para mejorar los ingresos.
		Aumentar la eficiencia en la recaudación de valores	Campaña masiva de pago oportuno	5	Incrementar la eficiencia de recaudo, para reducir la cartera
		Incrementar cobertura	Recursos económicos	6	Ampliar cobertura incrementado la dotación del servicio para cubrir demanda de la población.
	SOLVENCIA	Disponibilidad económica	Modelo financiero	7	Contar con disponibilidad económica para ejecutar los proyectos planteados.
	PRODUCTIVIDAD	Crear modelo de costos	Modelo de costos	8	Incrementar la cultura de costeo en la empresa para ser más eficientes

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°31

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PERSPECTIVA DE CLIENTES	PRECIO	Cobrar una Tarifa Justa	Estudio Tarifario	9 Precio justo por servicio para el cliente.
	CALIDAD	Servicio de calidad	Servicio eficiente, Infraestructura adecuada, Tecnología, Personal capacitado	10 Servicio integral de calidad para satisfacer las necesidades de la población
	RELACIONES	Contar con un control preventivo y servicio de postventa	Control Preventivo, Servicio Postventa	11 Implementar control preventivo y servicio de postventa para reducir reclamos.

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°32

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
		PROPUESTA DE VALOR	IMPULSORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PERSPECTIVA DE PROCESO	INNOVACION	Eliminar fugas de agua, pérdidas técnicas	Procesos automáticos, Técnicos capacitados, Técnicas para detectar fugas	12 Eliminar fugas de agua para reducir el porcentaje de agua no contabilizada
		Eliminar líneas clandestinas, pérdidas comerciales	Catastro confiable, Procesos de regularización de líneas clandestinas	13 Combatir la instalación de líneas clandestinas para reducir el consumo no facturado
	PROCESOS DE GESTION	Micro medición efectiva	Instalación masiva de medidores	14 Incrementar el porcentaje de lectura real para reducir la facturación estimada.
	PROCESOS DE GESTION	Gestión eficiente, controlada a través de indicadores claros	Procesos eficientes	15 Mejorar la gestión administrativa, formalizando procesos y procedimientos ejecutables para ser más eficientes y eficaz
			Control de Indicadores	16 Medir la efectividad de la gestión empresarial para asegurar el cumplimiento de las metas.
	OPERATIVOS	Optimizar los sistemas de Agua Potable y Aguas Servidas.	Modificaciones dinámicas en las Redes de Agua Potable Y Aguas Servidas	17 Lograr eficiente manejo de la Redes de Agua Potable y Aguas Servidas, para optimizar los procesos del sistema.
	REDES DE COOPERAC	Lograr cooperación de los proveedores	Convenios con proveedores	18 Realizar convenios con proveedores para mejorar la cadena de suministros

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°33

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
		PROPUESTA DE VALOR	IMPULSORES	OBJETIVO ESTRATEGICO	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Estructura organizacional óptima	Reestructura organizacional	19	Contar con una estructura organizacional óptima que permita a la empresa crear valor.
	COMPETENCIA ESTRATEGICA	Ajustar las capacidades y competencias del personal y crear una cultura de desarrollo de talento.	Programa de capacitación y de desarrollo de talento	20	Contar con un personal altamente capacitado y competente para crear una cultura de desarrollo de talento a fin de alcanzar la visión de la empresa
	TECNOLOGIA	Lograr comunicación efectiva	Infraestructura y aplicaciones tecnológicas adecuadas	21	Lograr una comunicación efectiva con todos los clientes internos y externos, que permita la toma de decisiones exitosas.
	CLIMA PARA LA ACCION	Desarrollar una cultura organizacional	Campaña de difusión de la cultura organizacional	22	Lograr una cultura organizacional sólida para que el personal se identifique con la empresa.

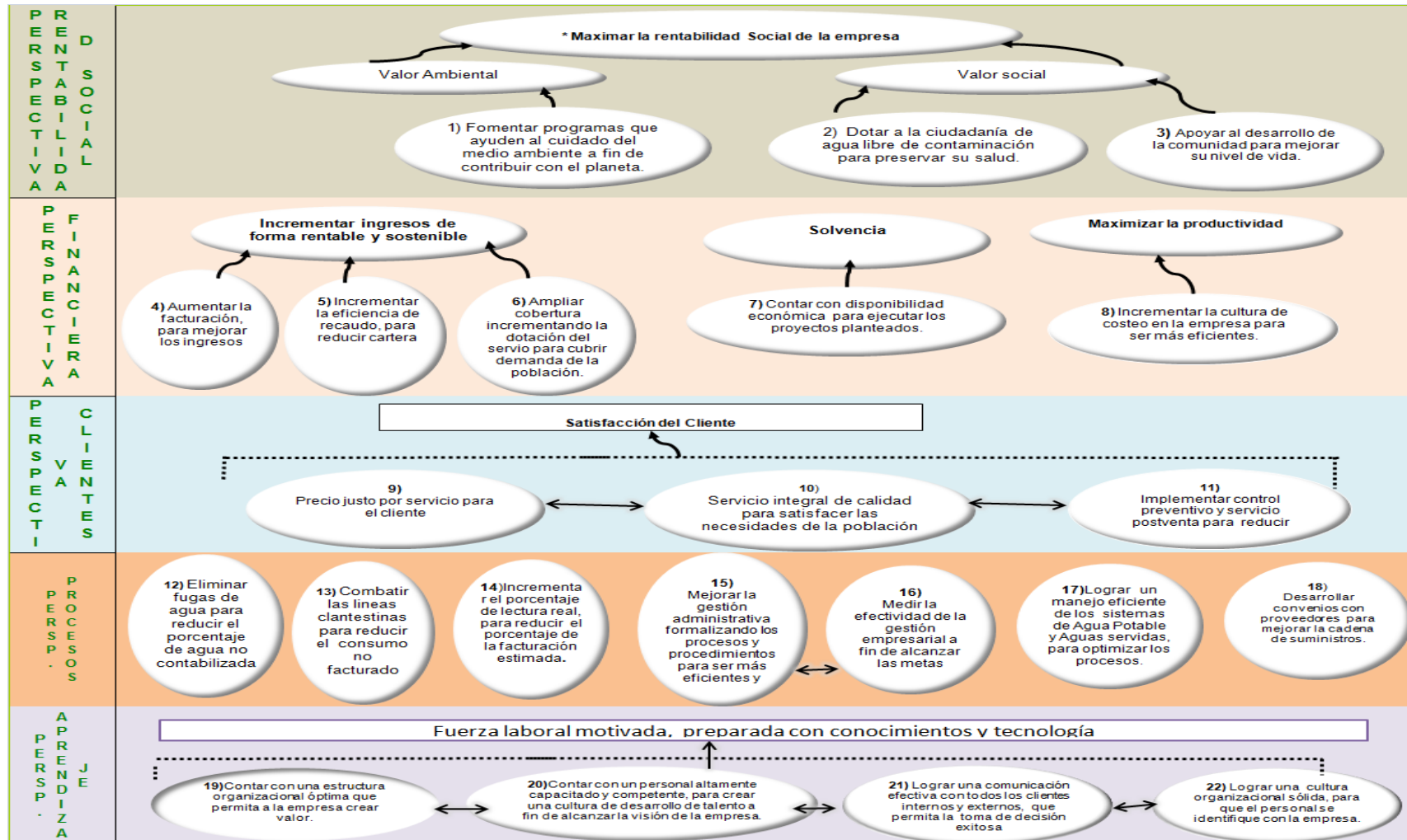
Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



3.8.1.2 MAPA POR PERSPECTIVA

GRÁFICO Nº33

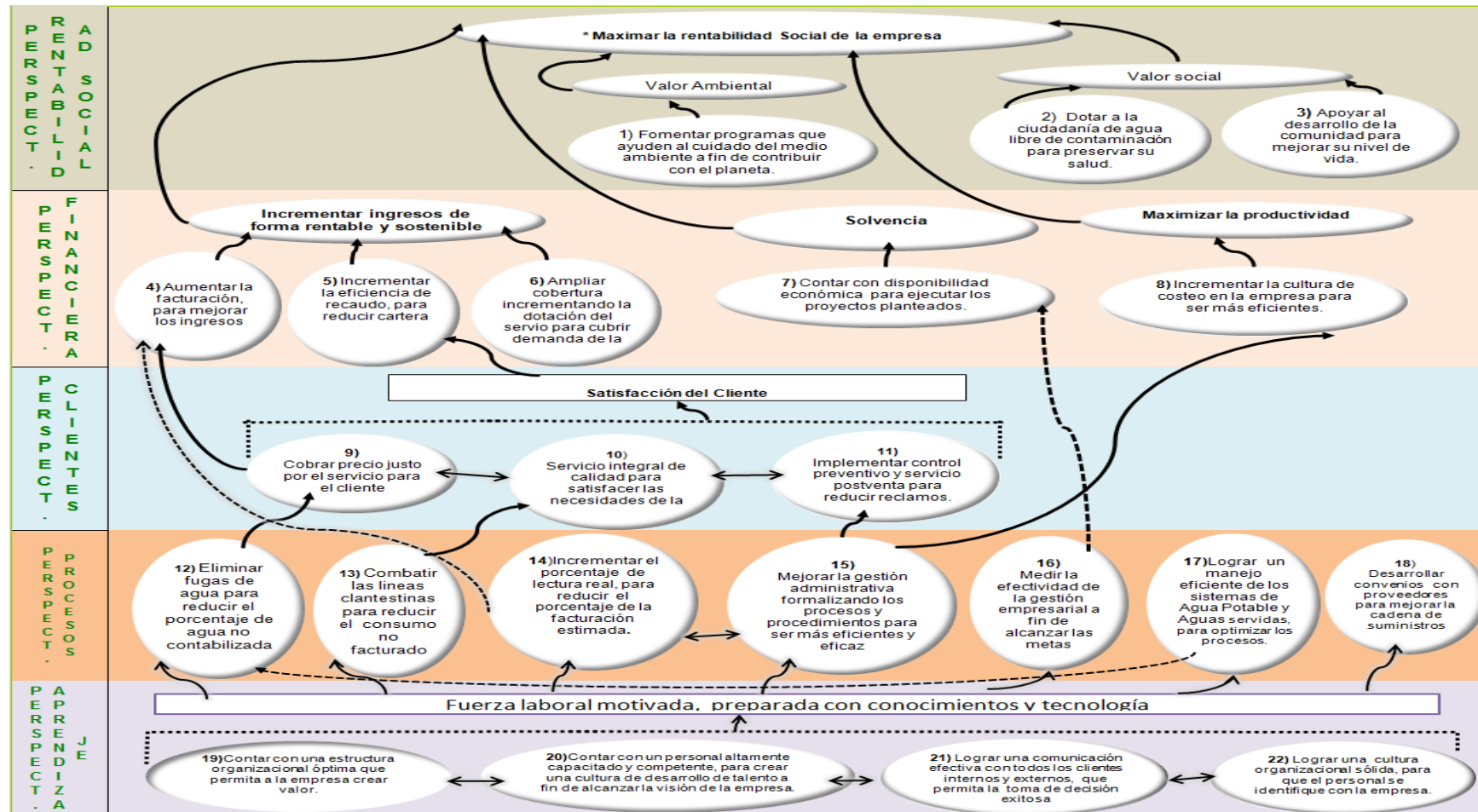


Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



3.8.1.3. IDENTIFICACIÓN DE RUTAS EN EL MAPA GRAFICO N°34



Elaborado por: Autora



3.9. ESTRATEGIA CORPORATIVA:

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Brindar un servicio de calidad a toda la Población de Portoviejo; ampliando el servicio, contando con una infraestructura óptima, dotando de tecnología para el control automático de los procesos del sistema de agua potable y alcantarillado, que permitan brindar un servicio continuo, oportuno y de calidad. Diseñando e implementando programas del cuidado ambiental, del buen uso de los sistemas, y ejecutando proyectos de desarrollo comunitario; a fin de preservar el medio ambiente, la salud de la población y mejorar el nivel de vida de los habitantes de Portoviejo.

3.10. ESTRATEGIA OPERATIVA:

ESTRATEGIA OPERATIVA

Brindar un servicio de calidad, con procesos eficientes, controles previos y servicios de postventas, reduciendo costos, con un personal altamente competente y motivado, que cuenta con tecnología óptima. Lo cual permitirá coordinar, planificar, innovar y comunicar las acciones diarias; las mismas que están alineadas a la visión de la empresa.



3.11 TIEMPOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS CLAVE

TABLA N°34

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS		TIEMPO		
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	LP	MP	CP
RESPONSABILIDAD SOCIAL	AMBIENTE	Preservar el medio ambiente	Fomentar programas que ayuden al cuidado del medio ambiente a fin de contribuir con el planeta.	X		
	SALUD	Evitar la contaminación del agua	Dotar a la ciudadanía de agua libre de contaminación para preservar su salud.		X	
	INVERSION SOCIAL	Apoyar a la comunidad con proyectos de desarrollo	Apoyar al desarrollo de la comunidad para mejorar su nivel de vida.	X		

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA Nº35

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	LP	MP	CP
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Incrementar Ingresos	Aumentar la facturación para mejorar los ingresos.			X
		Aumentar la eficiencia en la recaudación de valores	Incrementar la eficiencia de recaudo, para reducir la cartera			X
		Incrementar cobertura	Ampliar cobertura incrementado la dotación del servicio para cubrir demanda de la población.	X		
	SOLVENCIA	Disponibilidad económica	Contar con disponibilidad económica para ejecutar los proyectos planteados.			X
	PRODUCTIVIDAD	Crear modelo de costos	Incrementar la cultura de costeo en la empresa para ser más eficientes			X

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA Nº 36

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	LP	MP	CP
PERSPECTIVA DE CLIENTES	PRECIO	Cobrar una Tarifa Justa	Precio justo por servicio para el cliente.			X
	CALIDAD	Servicio de calidad	Servicio integral de calidad para satisfacer las necesidades de la población		X	
	RELACIONES	Contar con un control preventivo y servicio de postventa	Implementar control preventivo y servicio de postventa para reducir reclamos.			X

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N° 37

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION ESTRATEGICO		TIEMPO		
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	LP	MP	CP
PERSPECTIVA DE PROCESO	INNOVACION	Eliminar fugas de agua, pérdidas técnicas	Eliminar fugas de agua para reducir el porcentaje de agua no contabilizada	X		
		Eliminar líneas clandestinas, pérdidas comerciales	Combatir la instalación de líneas clandestinas para reducir el consumo no facturado		X	
	PROCESOS DE GESTION DE CLIENTES	Micro medición efectiva	Incrementar el porcentaje de lectura real para reducir la facturación estimada.			X
	PROCESOS DE GESTION ADMINISTRATIVOS	Gestión eficiente, controlada a través de indicadores claros	Mejorar la gestión administrativa, formalizando procesos y procedimientos ejecutables para ser más			X
			Medir la efectividad de la gestión empresarial para asegurar el cumplimiento de las metas.			X
	OPERATIVOS	Optimizar los sistemas de Agua Potable y Aguas Servidas.	Lograr eficiente manejo de la Redes de Agua Potable y Aguas Servidas, para optimizar los procesos del sistema.		X	
	REDES DE COOPE	Lograr cooperación de los proveedores	Realizar convenios con proveedores para mejorar la cadena de suministros			X

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N° 38

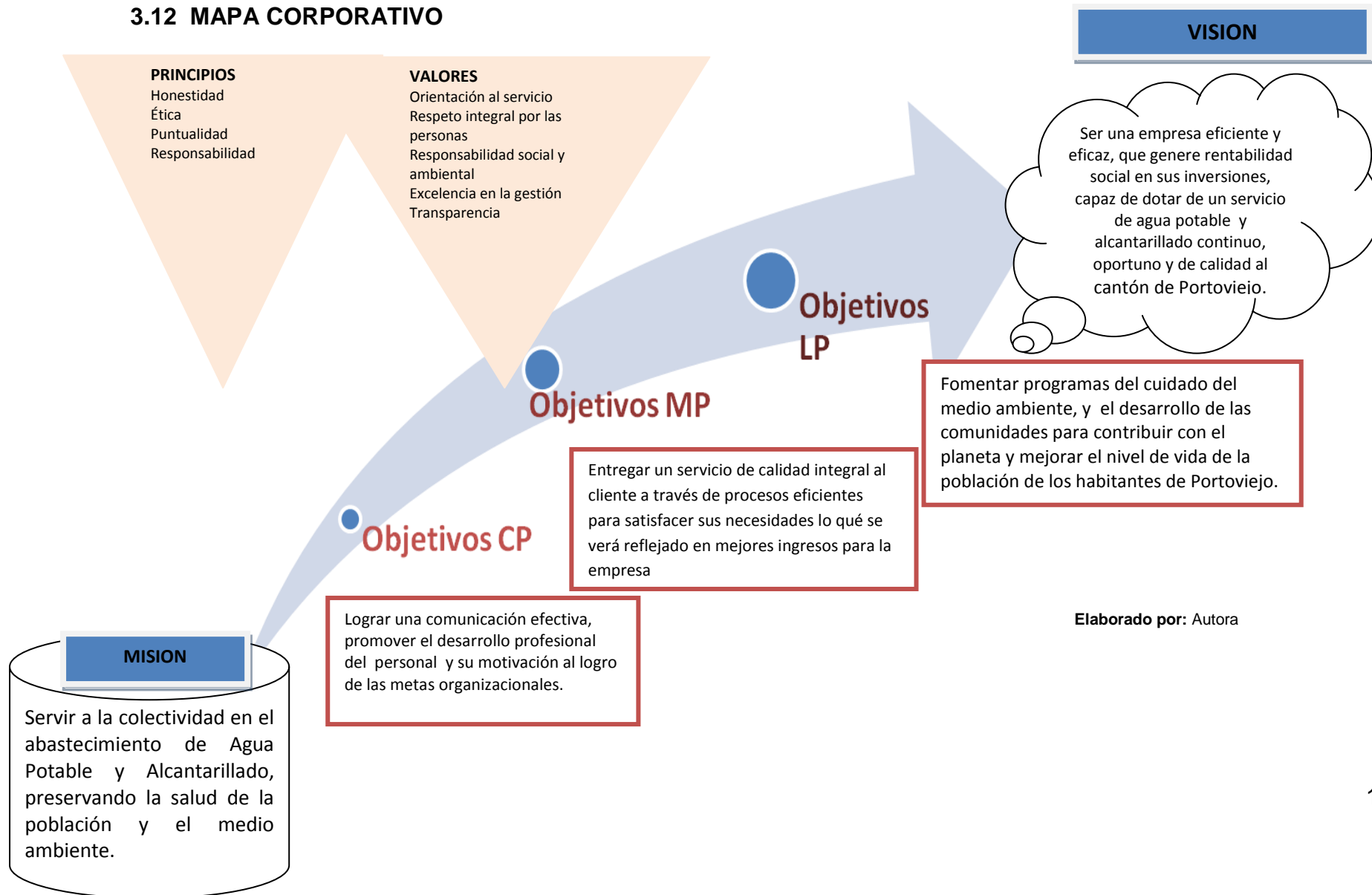
PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION ESTRATEGICO		TIEMPO		
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	LP	MP	CP
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Estructura organizacional óptima	Contar con una estructura organizacional óptima que permita a la empresa crear valor.			X
	COMPETENCIA ESTRATEGICA	Ajustar las capacidades y competencias del personal y crear una cultura de desarrollo de talento.	Contar con un personal altamente capacitado y competente para crear una cultura de desarrollo de talento a fin de alcanzar la visión de la empresa			X
	TECNOLOGIA ESTRATEGICA	Lograr comunicación efectiva	Lograr una comunicación efectiva con todos los clientes internos y externos, que permita la toma de decisiones exitosas.			X
	CLIMA PARA LA ACCION	Desarrollar una cultura organizacional	Lograr una cultura organizacional sólida para que el personal se identifique con la empresa.		X	

Elaborado por: Autora



GRÁFICO Nº35

3.12 MAPA CORPORATIVO



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



CAPITULO IV: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TABLA N°39

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS				METAS						MEDIOS				
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE	FUENTE DE CAPTUR	LINEA BASE	PRIM. CTRL.	SEG. CTRL.	TER. CTRL.	META	PRECAUCION	PELIGRO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
RESPONSABILIDAD SOCIAL	AMBIENTE	Preservar el medio ambiente	Fomentar programas que ayuden al cuidado del medio ambiente a fin de contribuir con el planeta.	Proyectos sobre el medio ambiente	(Proyectos ejecutados/ Total proyectos planteados)*100	Semestral	Encuestas	0%	50%	75%	100%	> = 50%	> 40% < 50%	< = 40%	Plan para preservar las riberas del río y el canal de riego y evitar la contaminación de las cuencas.	Jefe de Medio Ambiente	Ene - 2011	Dic - 2013
															Forestación de laderas del canal y río de Portoviejo	Jefe de Medio Ambiente	Ene - 2011	Dic - 2013
	SALUD	Evitar la contaminación del agua	Dotar a la ciudadanía de agua libre de contaminación para preservar su salud.	Programas para evitar contaminación del agua	(Programas ejecutados/ Total Programados)*100	Semestral	Reporte de Gestión	25%	50%	75%	100%	> = 50%	> 40% < 50%	< = 40%	Convenios con Unicef y centro educativos para capacitar acerca del cuidado del río	Jefe de Medio Ambiente	Ene - 2011	Dic - 2012
															Campaña Publicitaria a la ciudadanía en general acerca del buen uso de los sistemas y el cuidado del río	Jefe de Medio Ambiente	Ene - 2011	Dic - 2012
	INVERSION SOCIAL	Apoyar a la comunidad con proyectos de desarrollo	Apoyar al desarrollo de la comunidad para mejorar su nivel de vida.	Número de proyectos ejecutados	(Número de proyectos ejecutados/ Total proyectos planteados)*100	Semestral	Reporte de Gestión	0%	50%	75%	100%	> = 50%	> 40% < 50%	< = 40%	Proyectos de Desarrollo comunitario	Dirección Administrativa	Ene - 2011	Dic - 2014

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°40

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	MEDIDAS		METAS				MEDIOS			
			KPI'S	DEFINICION OPERACIONAL	LINEA BASE	META	PRECAUCION	PELIGRO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Aumentar la facturación para mejorar los ingresos.	VAR % Facturación	((Facturación Mes Año Actual - Facturación Mes Año Anterior) /	20%	> = 50%	> 35% < 50%	< = 35%	Implementación de un proceso de Pre - facturación	Dirección Comercial	Ene - 2011	Dic - 2011
		Incrementar la eficiencia de recaudo, para reducir la cartera	% Recaudación Efectiva	(Recaudación Mes /Facturación Mes)*100	35%	> = 50%	> 40% < 50%	< = 40%	Entrega de factura en sitio o Implementar nuevos puntos de recaudo y servicios de pagos.	Dirección Comercial	Ene - 2010	Sep - 2011
		Ampliar cobertura incrementado la dotación del servicio para cubrir demanda de la población.	% Cobertura	(Población con servicio/ Población Total)*100	74%	> = 80%	> 75% < 80%	< = 75%	Investigación de mercado	Dirección Técnica	Ene - 2011	Dic - 2014
	SOLVENCIA	Contar con disponibilidad económica para ejecutar los proyectos planteados.	Solvencia	(Capital y Reservas/ Inversiones corto plazo)*100	30%	> = 30%	> 30% < 40%	< = 40%	Estudios Diseños y Ampliación de Redes	Dirección Técnica	Ene - 2011	Dic - 2014
Implementar modelo financiero basado en la planificación financiera		Dirección Financiera	Ene - 2011	Dic - 2011								
PRODUCTIVIDAD	Incrementar la cultura de costeo en la empresa para ser más eficientes	% Reducción de costos	(1- (Costos totales actuales/ Costos totales anteriores))*100	73%	< = 50%	< 60% > 50%	> = 60%	Implementar modelo de costos ABC	Dirección Financiera	Sep - 2010	Dic - 2010	

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N°41

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS			METAS						MEDIOS					
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE	FUENTE DE CAPTUR	LINEA BASE	PRIM. CTRL.	SEG. CTRL.	TER. CTRL.	META	PRECAUCION	PELIGRO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	PRECIO	Cobrar una Tarifa Justa	Precio justo por servicio para el cliente.	Precio Justo	(Tarifa actual / Tarifa sugerida)*100	Trimestral	Area Comercial	75%	100%	100%	100%	=	> 85% < 100%	< > 85%	-Elaboración y aplicación de un estudio tarifario actualizado.	Dirección Financiera	Sep - 2010	Dic - 2010
	CALIDAD	Servicio de calidad	Servicio integral de calidad para satisfacer las necesidades de la población	% Satisfacción del cliente	(Clientes Satisfechos/ Total clientes encuestados)*100	Mensual	Encuestas	20%	80%	90%	100%	> = 80%	> 60% < 80%	< = 60%	Implementar un sistema integral de atención al cliente	Dirección Comercial	Ene - 2011	Dic - 2012
	RELACIONES	Contar con un control preventivo y servicio de postventa	Implementar control preventivo y servicio de postventa para reducir reclamos.	Nivel de Reclamos	(Reclamos / Total transacción en servicio al cliente)*100	Diario	Area Comercial	70%	30%	10%	2%	< = 30%	< 40% > 30%	> = 40%	Elaborar CRM para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones del negocio con los clientes	Dirección Comercial	Ene - 2011	Dic - 2011

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA Nº42

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS				METAS					MEDIOS					
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	LINEA BASE	PRIM. CTRL.	SEG. CTRL.	TER. CTRL.	META	PRECAUCION	PELIGRO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
PERSPECTIVA DE PROCESO	INNOVACION	Eliminar fugas de agua, pérdidas técnicas	Eliminar fugas de agua para reducir el porcentaje de agua no contabilizada	% de Agua No contabilizada	(1 - (Agua Facturada)/ Producción Total)*100	Mensual	Departamento de CANC	75%	45%	35%	20%	< = 45%	< 55% > 45%	> = 55%	Dotación de tecnología para control de procesos automáticos	Dirección Técnica	Ene - 2011	Dic - 2014
		Eliminar líneas clandestinas, pérdidas comerciales	Combatir la instalación de líneas clandestinas para reducir el consumo no facturado	%Detección de líneas clandestinas	(Regularización de líneas clandestinas/Total líneas clandestinas)*100	Mensual	Departamento de CANC	10%	45%	75%	98%	> = 45%	> 35% < 45%	< = 35%	Actualización de Catastros con aplicación GIS.	Dirección Comercial	Sep - 2010	Sep - 2012
	PROCESOS DE GESTION DE CLIENTES	Micro medición efectiva	Incrementar el porcentaje de lectura real para reducir la facturación estimada.	% Lectura Real	(Facturación por Lectura Real/ Facturación Total) *100	Mensual	Departamento de Facturación	18%	40%	60%	90%	> = 40%	> 25% < 40%	< = 25%	Plan de Instalación de Medidores.	Dirección Comercial	Sep - 2010	Sep - 2011
		Gestión eficiente, controlada a través de indicadores claros	Mejorar la gestión administrativa, formalizando procesos y procedimientos ejecutables para ser más	% Procesos formalizados	(Procesos implementados/Procesos Propuestos) *100	Trimestral	Dir. Desarrollo Organiz.	15%	60%	80%	100%	> = 60%	> 50% < 60%	< = 50%	Formalización e implementación de procesos y procedimientos.	Dirección Desarrollo organizacional	Ene - 2011	Dic - 2011
			Medir la efectividad de la gestión empresarial para asegurar el cumplimiento de las metas.	%Nivel de cumplimiento	(Proyectos Ejecutados/Proyectos Programados)*100	Mensual	Dir. Desarrollo Organiz.	20%	80%	90%	100%	> = 80%	> 60% < 80%	< = 60%	Implementación de un modelo de gestión estratégica	Dirección Desarrollo organizacional	Ene - 2011	Dic - 2011
	OPERATIVOS	Optimizar los sistemas de Agua Potable y Aguas Servidas.	Lograr eficiente manejo de la Redes de Agua Potable y Aguas Servidas, para optimizar los procesos del sistema.	Costos de Procesos Operativos	(Costos de Procesos Operativos/Costos Total)*100	Mensual	Dirección Administrativa	70%	50%	40%	30%	< = 50%	< 60% > 50%	> = 60%	Evaluación de los sistemas de captación y abastecimiento.	Dirección Técnica	Sep - 2010	Sep - 2012
		REDES DE COOPE	Lograr cooperación de los proveedores	Realizar convenios con proveedores para mejorar la cadena de suministros	%Nuevos convenios	(Número de convenios/Total convenios)*100	Anual	Dirección Administrativa	10%	50%	75%	100%	> = 50%	> 40% < 50%	< = 40%	Implementar sistema de control de presión.	Dirección Técnica	Sep - 2010
	Modelación Hidráulica y		Diseñar plan para obtener nuevos convenios													Dirección Desarrollo organizacional	Ene - 2011	Dic - 2011

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA Nº43

PERSPECTIVA	EJE	DIRECCION OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS				METAS					MEDIOS					
		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI'S	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	LINEA BASE	PRIM. CTRL.	SEG. CTRL.	TER. CTRL.	META	PRECAUCION	PELIGRO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Estructura organizacional óptima	Contar con una estructura organizacional óptima que permita a la empresa crear valor.	%Desempeño	(Funciones realizadas / funciones asignadas)*100	Trimestral	Dirección de Desarrollo Organizacional	15%	50%	70%	100%	>= 50%	> 40% < 50%	< = 40%	Rediseñar la estructura Organizacional por productos y procesos con su respectivo manual de puestos.	Dirección Desarrollo organizacional	Sep - 2010	Dic - 2010
	COMPETENCIA ESTRATEGICA	Ajustar las capacidades y competencias del personal y crear una cultura de desarrollo de talento.	Contar con un personal altamente capacitado y competente para crear una cultura de desarrollo de talento a fin de alcanzar la visión de la empresa	% de capacitación ejecutados	(cursos de capacitación ejecutados / cursos de capacitación planificados)*100	Trimestral	Dirección de Desarrollo Organizacional	20%	50%	80%	100%	>= 50%	> 40% < 50%	< = 40%	Elaborar el Plan de Capacitación	Dirección Desarrollo organizacional	Ene - 2011	Dic - 2011
	TECNOLOGICA	Lograr comunicación efectiva	Lograr una comunicación efectiva con todos los clientes internos y externos, que permita la toma de decisiones exitosas.	% de Funcionarios con Acceso a información on-line	(Funcionarios con Acceso a información on-line / Total funcionarios administrativos) *100	Trimestral	Departamento de Informática	10%	60%	80%	100%	>= 60%	> 50% < 60%	< = 50%	Evaluación Tecnológica.	Dir. Des. Organiz.	Sep - 2010	Dic - 2010
	CLIMA PARA LA ACCION	Desarrollar una cultura organizacional	Lograr una cultura organizacional sólida para que el personal se identifique con la empresa.	% Programas implementados para crear cultura organizacional	(Programas implementados para crear cultura organizacional/ Programas planteados) *100	Trimestral	Dirección de Desarrollo Organizacional	5%	40%	70%	100%	>= 40%	> 30% < 40%	< = 30%	Implementar programas para consolidar la cultura organizacional (difundir visión, misión, principios, valores, objetivos institucionales, etc)	Dirección Desarrollo organizacional	Ene - 2011	Dic - 2012

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



CAPITULO V. PROGRAMAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

5.1. Identificación de Proyectos

Una vez realizado el estudio y el análisis del Direccionamiento estratégico de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Portoviejo, se procede a identificar los proyectos que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA N° 44

PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FINANCIERA

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	PROYECTO		TIEMPO			OBSERVACION PROYECTO	
					SI	NO	LP	MP	CP		
RESPONSABILIDAD SOCIAL	AMBIENTE	Preservar el medio ambiente	Fomentar programas que ayuden al cuidado del medio ambiente a fin de contribuir con el planeta.	Plan para preservar las riberas del río y el canal de riego y evitar la contaminación de las cuencas.	X			X			
				Forestación de laderas del canal y río de Portoviejo			X	X			
	SALUD	Evitar la contaminación del agua	Dotar a la ciudadanía de agua libre de contaminación para preservar su salud.	Convenios con Unicef y centro educativos para capacitar acerca del cuidado del río	X				X		
				Campaña Publicitaria a la ciudadanía en general acerca del buen uso de los sistemas y el cuidado del río	X				X		
	INVERSION SOCIAL	Apoyar a la comunidad con proyectos de desarrollo	Apoyar al desarrollo de la comunidad para mejorar su nivel de vida.	Proyectos de Desarrollo comunitario	X			X			
	PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Incrementar Ingresos	Aumentar la facturación para mejorar los ingresos.	Implementación de un proceso de Pre - facturación	X				X	
Entrega de factura en sitio o por internet.					X				X		
Aumentar la eficiencia en la recaudación de valores			Incrementar la eficiencia de recaudo, para reducir la cartera	Implementar nuevos puntos de recaudo y servicios de pagos.	X				X		
Incrementar cobertura			Ampliar cobertura incrementado la dotación del servicio para cubrir demanda de la población.	Investigación de mercado	X		X				
		Estudios Diseños y Ampliación de Redes		X		X					
SOLVENCIA		Disponibilidad económica	Contar con disponibilidad económica para ejecutar los proyectos planteados.	Implementar modelo financiero basado en la planificación financiera	X				X		
PRODUCTIVIDAD		Crear modelo de costos	Incrementar la cultura de costeo en la empresa para ser más eficientes	Implementar modelo de costos ABC	X				X		

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA Nº 45

PERSPECTIVA CLIENTES Y PROCESOS

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	PROYECTO		TIEMPO			OBSERVACION
					SI	NO	LP	MP	CP	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	PRECIO	Cobrar una Tarifa Justa	Precio justo por servicio para el cliente.	-Elaboración y aplicación de un estudio tarifario actualizado.	X				X	
	CALIDAD	Servicio de calidad	Servicio integral de calidad para satisfacer las necesidades de la población	Implementar un sistema integral de atención al cliente	X				X	
	RELACIONES	Contar con un control preventivo y servicio de postventa	Implementar control preventivo y servicio de postventa para reducir reclamos.	Elaborar CRM para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones del negocio con los clientes	X				X	
PERSPECTIVA DE PROCESO	INNOVACION	Eliminar fugas de agua, pérdidas técnicas	Eliminar fugas de agua para reducir el porcentaje de agua no contabilizada	Dotación de tecnología para control de procesos automáticos	X		X			
				Capacitación Técnica para operar nueva tecnología.	X		X			
				Aplicación de técnicas de detección de fugas	X		X			
	Eliminar líneas clandestinas, pérdidas comerciales	Combatir la instalación de líneas clandestinas para reducir el consumo no facturado	Actualización de Catastros con aplicación GIS.	X			X			
			Implementación de proceso de regularización de Líneas clandestinas	X			X			
	PROCESOS DE GESTION DE CLIENTES	Micro medición efectiva	Incrementar el porcentaje de lectura real para reducir la facturación estimada.	Plan de Instalación de Medidores.	X				X	
				Adquisición de Medidores.		X			X	
				Contratación de mano de obra e Instalación de medidores		X			X	
	PROCESOS DE GESTION ADMINISTRATIVOS	Gestión eficiente, controlada a través de indicadores claros	Mejorar la gestión administrativa, formalizando procesos y procedimientos ejecutables para ser medibles y cuantificables para medir la efectividad de la gestión empresarial para asegurar el cumplimiento de las metas.	Formalización e implementación de procesos y procedimientos.	X				X	
				Implementación de un modelo de gestión estratégica		X			X	
	OPERATIVOS	Optimizar los sistemas de Agua Potable y Aguas Servidas.	Lograr eficiente manejo de la Redes de Agua Potable y Aguas Servidas, para optimizar los procesos del sistema.	Evaluación de los sistemas de captación y abastecimiento.	X			X		
				Implementar sistema de control de presión.	X			X		
				Modelación Hidráulica y sectorización	X			X		
REDES DE COOPE	Lograr cooperación de los proveedores	Realizar convenios con proveedores para mejorar la cadena de	Diseñar plan para obtener nuevos convenios		X			X		

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

TABLA N° 46

PERSPECTIVA	EJE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS/ESTRATEGIAS/PROYECTOS	PROYECTO		TIEMPO			OBSERVACION PROYECTO
					SI	NO	LP	MP	CP	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	CAPITAL HUMANO	Estructura organizacional óptima	Contar con una estructura organizacional óptima que permita a la empresa crear valor.	Rediseñar la estructura Organizacional por productos y procesos con su respectivo manual de puestos.	X				X	
				Socializar al personal por departamentos y areas, la nueva estructura organizacional, manual de puestos y documentación de productos y		X			X	
	COMPETENCIA ESTRATEGICA	Ajustar las capacidades y competencias del personal y crear una cultura de desarrollo de talento.	Contar con un personal altamente capacitado y competente para crear una cultura de desarrollo de talento a fin de alcanzar la visión de la	Elaborar el Plan de Capacitación	X				X	
	TECNOLOGICA ESTRATEGICA	Lograr comunicación efectiva	Lograr una comunicación efectiva con todos los clientes internos y externos, que permita la toma de decisiones exitosas.	Evaluación Tecnológica.	X				X	
				Adquisición de equipos	X				X	
				Instalación de redes	X				X	
				Capacitación	X				X	
	CLIMA PARA LA ACCION	Desarrollar una cultura organizacional	Lograr una cultura organizacional sólida para que el personal se identifique con la empresa.	Implementar programas para consolidar la cultura organizacional (difundir visión, misión, principios, valores, objetivos institucionales, etc)	X				X	

Elaborado por: Autora

Se han definido 37 proyectos para lograr los objetivos institucionales de la EMAPAP. A continuación se detalla el orden de prioridad de acuerdo a la ponderación de la siguiente matriz.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



TABLA Nº47

PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	PESO %	RESPONSABILIDAD SOCIAL																																
				AMBIENTE	SALUD	INVERSION SOCIAL																														
PERSPECTIVA FINANCIERA	CRECIMIENTO	Aumentar la facturación para mejorar los ingresos.	7	1	1	1	1	1	3	5	1	5	3	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5		
		Incrementar la eficiencia de recaudo, para reducir la cartera	5	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	
		Ampliar cobertura incrementado la dotación del servicio para cubrir demanda de la población.	6	3	1	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
	SOLVENCIA	Contar con disponibilidad económica para ejecutar los proyectos planteados.	6	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
PRODUCTIVIDAD	Incrementar la cultura de costeo en la empresa para ser más eficientes	6	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	5	5	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



5.2 Perfil de Proyectos

Para la elaboración del perfil de proyecto se considera los siguientes aspectos: Los responsables de la ejecución, el presupuesto, el cronograma de ejecución, indicadores de gestión.

TABLA N°50

RESUMEN DE PROYECTOS

PERSPECTIVA RESPONSABILIDAD SOCIAL	Proyecto 1	Plan para preservar las riveras del río y el canal de riego y evitar la contaminación de las cuencas.
	Proyecto 3	Campaña Publicitaria a la ciudadanía en general acerca del buen uso de los sistemas y el cuidado del río
PERSPECTIVA FINANCIERA	Proyecto 9	Investigación de mercado
	Proyecto 12	Implementar modelo de costos ABC
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Proyecto 14	Implementar un sistema integral de atención al cliente
	Proyecto 15	Elaborar CRM para administrar de manera eficiente y rentable las relaciones del negocio con el cliente
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Proyecto 19	Actualización de Catastros con aplicación GIS.
	Proyecto 23	Contratación de mano de obra e Instalación de medidores
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Proyecto 31	Rediseñar la estructura Organizacional por productos y procesos con su respectivo manual de puestos.
	Proyecto 33	Elaborar un Plan de Capacitación

Elaborado por: Autora

Proyecto No 1: PLAN PARA PRESERVAR LAS RIVERAS DEL RÍO Y EL CANAL DE RIEGO Y EVITAR LA CONTAMINACIÓN DE LAS CUENCAS.

Antecedentes

En el Planeta muchas de las acciones realizadas en la naturaleza no son consideradas adecuadamente para contrarrestar el impacto ambiental, de ahí el gran problema que existe acerca del calentamiento global, lo que genera sequía y paradójicamente también fuertes lluvias, trayendo desastres naturales, afectando los recursos de la naturaleza, que son los que nos permiten tener una mejor calidad de vida.

El Ecuador al igual que la ciudad de Portoviejo, también se ve afectada por estas malas prácticas ambientales, por lo que estamos expuestos a vivir los desastres generados por el Fenómeno del Niño, y que se continúe afectando la calidad del agua, convirtiéndose en una fuerte amenaza para la empresa. En tal razón es preciso desarrollar proyectos orientados al cuidado del medio ambiente.

Alcance

Crear un espacio de participación ciudadana, donde se difundan valores que apunten a la preservación del nuestro medio y, de esta manera, aportar al mejoramiento de la calidad de vida.

Objetivo del proyecto

Evitar la contaminación de las Cuencas para preservar los recursos hídricos y proteger el medio ambiente.

Objetivos Específicos

- Realizar análisis de suelo en las riveras del río y el canal de riego para conocer puntos de contaminación.
- Realizar una evaluación de impacto ambiental.
- Capacitación a comunidades y centros educativos para concientizar acerca del manejo de cuencas y desechos para evitar la contaminación a las cuencas.

Estrategias del Proyecto

Evitar la contaminación de las cuencas ejecutando planes de mitigación en los puntos de contaminación, realizando la evaluación del impacto ambiental y ejecutando acciones para concientizar a la población presentando la problemática ambiental local a través de charlas y proyecciones visuales en establecimientos educativos y comunidades.

Actividades del Proyecto

- 1. Realizar análisis de suelo en las riveras del río y el canal de riego para identificar puntos contaminados**
 - 1.1. Definición de los sectores a intervenir para realizar el análisis
 - 1.2. Visitar los sectores a intervenir
 - 1.3. Realizar análisis de suelo en las riveras del río y canal de riego.
 - 1.4. Determinar los puntos contaminados

2. Realizar una evaluación de impacto ambiental

- 2.1. Hacer convenios con la Universidad Católica, con los estudiantes de Turismo Ecológico, para que realicen pasantías en temas ambientales.
- 2.2. Realizar una evaluación de impacto ambiental a nivel de tesis partiendo de la línea base ambiental del canal.
Establecer planes de ordenamiento y manejo de la cuenca.
- 2.3. Coordinar con instituciones como los municipios de Portoviejo Santa Ana y CRM para ejecutar planes de ordenamiento y manejo en forma conjunta de la cuenca.

3. Capacitar a las comunidades y centros educativos

- 3.1. Preparar presentación con respecto a los temas de manejo de cuencas y desechos.
- 3.2. Preparar materiales tales como: tríptico, folletos con el contenido de los temas a impartir.
- 3.3. Establecer cronograma de capacitación.
- 3.4. Definir lugar para ejecutar la capacitación.
- 3.5. Entrega de materiales para el desarrollo del taller.
- 3.6. Proyección de Audiovisuales sobre la flora y fauna local y los problemas ambientales.
- 3.7. Evaluación

Indicadores de Gestión

% Eliminación de puntos contaminados = (Eliminación de puntos contaminados/ Total de puntos contaminados detectados)*100

PROYECTO NO 2: CAMPAÑA PUBLICITARIA A LA CIUDADANÍA EN GENERAL ACERCA DEL BUEN USO DE LOS SISTEMAS Y EL CUIDADO DEL RÍO.

Antecedentes

Existen un considerable porcentaje de enfermedades presentadas a causa de la calidad del agua generados por el mal uso de los sistemas, contaminando las aguas del río, por lo que se hace indispensable desarrollar campañas para difundir el buen uso de los sistemas y el cuidado del río.

Alcance

Promover la participación ciudadana en el buen uso de los desechos y el cuidado del río.

Objetivo del proyecto

Concientizar a la ciudadanía acerca del buen uso de los sistemas de aguas servidas y aguas lluvias a fin de evitar la contaminación del río.

Objetivos Específicos:

- Estructurar la campaña para definir tipos de medios y publicidad a utilizar
- Elaborar spot publicitarios, Vallas, banners, folletos para difundir la campaña publicitaria.
- Negociación con los diferentes medios para lograr alianza en la comunicación.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Acercamiento con las autoridades de los diferentes centros educativos y representantes de las juntas parroquiales para lograr apoyo en la entrega de material publicitario y difusión del tema.
- Medir resultados de la campaña a través de encuestas para tomar correctivos.

Estrategias del Proyecto

Desarrollar una campaña publicitaria a través de spot televisivos, cuñas radiales, prensa escrita, convenios con las principales revistas del medio, elaboración de folletos entregando en las escuelas y colegios en coordinación con las autoridades.

De los centros educativos, en las comunidades en coordinación con los presidentes de las Juntas Parroquiales, para concientizar a la población del buen uso de los sistemas de agua potable y aguas servidas y evitar la contaminación del río.

Actividades del Proyecto

1. Estructurar la campaña para definir tipos de medios y publicidad a utilizar

- 1.1. Medios a Utilizar: (Televisión, folletos, prensa escrita, etc.)
- 1.2. Publicidad a Utilizar: (Spot publicitario, Vallas, Banner, folletos, comunicación a través de prensa, etc.)

2. Elaboración de todo el material publicitario que hace referencia a los temas de campaña.

- 2.1. Spot publicitario enfocado a concientizar a la ciudadanía respecto a la necesidad de conservar limpios los causes del río a fin de evitar la contaminación subterránea por filtrado.

- 2.2. Folletos autodidácticos direccionados al agricultor acerca del uso exagerado de agroquímicos y alternativas de control.
- 2.3. Folletos autodidácticos orientados a concientizar y desarrollar hábitos, sobre el uso racional del agua en la escuela y en los hogares.
- 2.4. Elaboración de Vallas para colocar en la entrada de la ciudad, cerca del río; incentivando al cuidado del río para evitar la contaminación y hacer uso de una agua apta para el consumo humano.
- 2.5. Firmas de convenios con los principales medios escritos de la ciudad para difundir todos los domingos los temas.
- 2.6. Ubicación de Banner en los principales centros educativos y de mayor afluencias de la ciudad, con temas referente a la campaña.
- 2.7. Folletos autodidácticos orientados a concientizar el buen uso de los sistemas de aguas servidas y aguas lluvias.

3. Negociar con medios

- 3.1. Presentar la campaña a los diferentes medios como un tema de interés mutuo para lograr alianza estratégica.
- 3.2. Realizar una rueda de prensa con todos los medios de comunicación, autoridades políticas, civiles y educativas, para respaldar la campaña que se va a lanzar ante la ciudadanía en general.

4. Convenios con centros educativos y representantes de las comunidades y juntas parroquiales

4.1. Entrega de material publicitario y difusión del tema a través de centros educativos y en las diferentes comunidades.

5. Medir resultados de la campaña a través de encuestas.

Indicadores de Gestión

Efectividad de Campaña = $(\text{Ciudadanos que conocen del tema difundido} / \text{Total encuestados}) * 100$

PROYECTO NO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Antecedentes

Gran parte de la población de Portoviejo no recibe el servicio de agua, por lo que es necesario ampliar la cobertura del servicio, como punto de partida para ejecutar esta obra se requiere de una investigación de mercado que nos permita conocer la demanda real de la población.

Alcance

Establecer una investigación de mercado que nos permita conocer la demanda real de la población como base para desarrollar un buen estudio y diseño para la ampliación del servicio del agua en los sectores donde no hay cobertura actualmente.

Objetivo del proyecto

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



Conocer las necesidades de la población para establecer la demanda real del servicio de agua potable y aguas servidas, logrando de esta manera contar con una información efectiva como base para un buen estudio y diseño para la ampliación del servicio.

Objetivos Específicos:

- Identificar los tipos fuentes de información y determinar los métodos de acceso de datos para facilitar el diseño de instrumentos para la recogida de datos.
- Realizar prueba piloto y analizar resultados para ajustar instrumentos.
- Recolectar, tabular y analizar datos para ver calidad de información.
- Presentar informe de resultados de investigación.

Estrategias del Proyecto

Contratar a un especialista para que realice la investigación de mercado, información que servirá como base fundamental para el desarrollo del estudio y diseño de la ampliación del servicio.

Actividades del proyecto

1. Investigación de Mercado

- 1.1. Identificar los tipos y las fuentes de información
- 1.2. Determinar los métodos de acceso a datos
- 1.3. Diseñar los instrumentos para recogida de datos
- 1.4. Realizar prueba piloto

- 1.5. Analizar resultados prueba piloto
- 1.6. Ajustar instrumentos
- 1.7. Recolectar los datos
- 1.8. Tabular los datos
- 1.9. Analizar los datos
- 1.10. Preparar el informe final de investigación

Indicadores de Gestión

$$\% \text{ Demanda del servicio} = (\text{Población demanda el servicio} / \text{Total Población}) * 100$$

PROYECTO NO 4: IMPLEMENTAR MODELO DE COSTOS ABC

Antecedentes

La Emapap requiere que se adopten correctivos urgentes para la reducción de costos, ya que sus gastos mensuales superan sus ingresos, por lo que es imposible sostener operativa, administrativa y financieramente a la empresa, en tal razón se debe implementar un modelo de costos que le permita mejorar su eficiencia.

Alcance

Instaurar un sistema de costeo ABC en la empresa para contar con información que ayude en la gestión de los procesos productivos.

Objetivo del proyecto

Implementar un modelo de costos ABC que nos permita contar con información que ayude en la gestión de los procesos productivos para ser más eficientes.

Objetivos Específicos:

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Analizar la información actual para determinar actividades y procesos que se requieren crear para la implementación del modelo.
- Establecer unidades de trabajo, transmisores de costos y la relación de transformación de factores para obtener costos reales por cada proceso y actividad.
- Agrupar centros de costos por productos y servicios que faciliten la asignación de costos.
- Establecer indicador de control para tomar correctivos.

Estrategias del Proyecto

Implementar un modelo de costeo basado en la agrupación de los centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Direccionar las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Ordenarlos de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Actividades del Proyecto

1. Implementación del modelo de costos ABC

1.1. Análisis de información de costo que existe

1.2. Identificar procesos

1.2.1. Compras

1.2.2. Ventas

1.2.3. Finanzas

1.2.4. Personal

1.2.5. Planeación

- 1.3. **Establecer unidades de trabajo, transmisores de costos y la relación de transformación de los factores.**
- 1.4. **Agrupar centros de costos por productos y servicios**
 - 1.4.1. Actividades a nivel interno del producto.
 - 1.4.2. Actividades relacionadas con los pedidos de producción.
 - 1.4.3. Actividades relacionadas con el mantenimiento del producto.
 - 1.4.4. Actividades relacionadas con el mantenimiento de la producción.
 - 1.4.5. Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo
 - 1.4.6. Actividades encaminadas al proceso continuo de apoyo al cliente.
- 1.5. **Asignación de los costos**
- 1.6. **Establecer Indicadores de Control de Reducción de Costos**
- 1.7. **Evaluación de Resultados**

Indicadores de Gestión

$$\% \text{ Reducción de costos} = (1 - (\text{Costos totales actuales} / \text{Costos totales anteriores})) * 100$$

Proyecto No 5: IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Antecedentes:

La Emapap no cuenta con un sistema integral de atención al cliente que permita brindar un servicio de calidad a sus clientes, por lo cual es necesario desarrollar un sistema integral como modelo de gestión para brindar un servicio excelente de acuerdo a todas las necesidades de la población.

Alcance

Entregar un servicio de calidad integral al cliente.

Objetivo del proyecto

Contar con sistema que permita atender al cliente entregando un Servicio integral de calidad para satisfacer las necesidades de la población.

Objetivos Específicos

- Analizar la información actual para determinar los procesos que requieren ser redefinidos.
- Identificar centros de provisión de atención al cliente para integrarlos a los sistemas.
- Identificar solicitudes, denuncias, reclamos y diferentes tipos de servicios que son atendidos a través de todos los canales de atención al cliente para clasificarlos y canalizarlos adecuadamente.

- Integrar el sistema de atención al cliente al sistema financiero, administrativo y técnico.
- Implementación del sistema y puesta en producción.

Estrategias del Proyecto

Analizar los procesos actuales de atención al cliente, diseñar e implementar un sistema acorde a las necesidades actuales del cliente, utilizando tecnología para integrar todos los procesos de la empresa para responder en el menor tiempo posible a nuestros clientes con un servicio de calidad.

1. Desarrollo de sistema integral de atención al cliente

- 1.1. Análisis de información.
- 1.2. Identificar centros de provisión de información al cliente.
- 1.3. Identificación de atención de solicitudes requeridos por el cliente.
- 1.4. Identificación de atención de nuevos servicios requeridos por el cliente.
- 1.5. Definir tipos de reclamos y causas.
- 1.6. Definir tipos de denuncias y causas.
- 1.7. Redefinir procesos canalizando cada uno de las solicitudes, reclamo o denuncia al departamento que corresponde.
- 1.8. Definir tiempos de respuesta y responsables.
- 1.9. Desarrollo del diseño sistema atención al cliente integrado al sistema comercial, financiero y técnico.
- 1.10. Implementación

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- 1.11. Puesta en Producción
- 1.12. Capacitación al personal del manejo del nuevo sistema.
- 1.13. Monitorear tiempos de respuestas y satisfacción del cliente.

Indicadores de Gestión

$$\% \text{ Clientes Satisfecho} = \left(\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} \right) * 100$$

PROYECTO NO 6: ELABORAR CRM PARA ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE Y RENTABLE LAS RELACIONES DEL NEGOCIO CON EL CLIENTE

Antecedentes:

La Emapap no cuenta con un control de las relaciones del negocio con el cliente, esto se refleja en la insatisfacción de los usuarios a través de los innumerables reclamos que presentan diariamente, en virtud de esto, es preciso desarrollar un CRM que permita optimizar la rentabilidad de los ingresos y la satisfacción de sus clientes.

Alcance

Mejorar las relaciones con el cliente optimizando recursos y satisfaciendo al cliente.

Objetivo del proyecto

Lograr una visión integral y única de los clientes y mejorar las relaciones directa con él, de esta manera poder anticiparse a las necesidades y exceder las expectativas del cliente, reduciendo el número de reclamos.

Objetivos Específicos:

- Análisis de la estrategia, personas, procesos y tecnología CRM existente en la empresa, para definir requerimientos de acuerdo a la visión que se plantee en el proyecto.
- Definir visión, objetivos y estrategias que permitan delinear la ruta a seguir para el desarrollo del proyecto CRM.
- Definir cambios organizacionales y procesos que permitan ejecutar las estrategias trazadas.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Definir cambios en la red de servicio y en la atención al cliente que permitan gestionar la información de los clientes y la gestión de los puntos de contactos.
- Aplicar soluciones tecnológicas que permita poner en marcha el proyecto.
- Capacitación para la gestión eficiente por parte del personal.
- Monitorear para tomar correctivos.

Estrategias del Proyecto

Centrar la estrategia del negocio identificando individualmente a cada cliente y vincular la información de ese cliente en toda la empresa. Diferenciar al cliente enfocando el trabajo a las necesidades de cada cliente. Interactuar estratégicamente recopilando información relevante para tener un mayor conocimiento de las preferencias y de la capacidad de la empresa de continuar cuantificando el valor.

1. Desarrollar CRM

- 1.1. Análisis de la estrategia, personas, procesos y tecnologías CRM existentes actualmente en la empresa.
- 1.2. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM
- 1.3. Definición de la estrategia CRM
- 1.4. Definición de cambios organizacionales
- 1.5. Definición de cambios en los procesos
- 1.6. Definición de cambios en la red de servicio
- 1.7. Definición de cambios en el área de atención al cliente
- 1.8. Gestión de la información de los clientes y gestión de los puntos de contactos
- 1.9. Soluciones tecnológicas y de integración a emplear
- 1.10. Capacitación
- 1.11. Monitoreo reducción de reclamos

Indicadores de Gestión

$$\% \text{ Reclamos presentados} = (\text{Reclamos presentados} / \text{Total Transacción en servicio al cliente}) * 100$$

PROYECTO NO 7: ACTUALIZACIÓN DE CATASTRO CON APLICACIÓN GIS

Antecedentes:

Emapap no cuenta con una base de datos de los usuarios actualizados, que permita conocer el número de instalaciones reales, esto ha incido en el alto número de líneas clandestinas, en tal razón se hace imprescindible proceder a la actualización del catastro con la aplicación de un sistema GIS que facilite el mantenimiento del mismo.

Alcance

Desarrollar una base de datos actualizada de los usuarios del cantón Portoviejo, que permita geo referencial la ubicación del usuario y la instalación de su acometida con su respectivo medidor, convirtiéndose en una herramienta fundamental para la planificación comercial.

Objetivo del proyecto

Contar con un catastro actualizado geo referenciado que permita realizar una gestión comercial eficiente y atender oportunamente al cliente.

Objetivos Específicos:

- Adquisición e implementación del sistema GIS, que permita desarrollar un catastro Geo referenciado.
- Realizar la actualización del Catastro para contar con una información real de nuestros clientes y del estado de las conexiones.

Estrategias del Proyecto

Contratar a una empresa especialista que implemente la aplicación GIS y proceder a la actualización del catastro con personal capacitado y poder implementar un proceso de regularización de líneas clandestinas.

Actualización del Catastro con Implementación GIS

1. Adquisición e implementación GIS

- 1.1. Introducción Bases de Datos y SIG
- 1.2. Representación Espacial de los Datos
- 1.3. Diseño Conceptual de la Base de Datos
- 1.4. Diseño del Análisis Espacial
- 1.5. Ingreso de Datos
- 1.6. Control de Calidad del SIG
- 1.7. El SIG y la Base de Datos para la Toma de Decisiones.
(Este incluye un análisis de la información recabada en campo a lo largo del proyecto).
- 1.8. Software que componen el SIG y Acceso Fácil a la Información mediante el Intranet.
- 1.9. Manejo y uso de los Software y Equipo

2. Actualización del Catastro

- 2.1. Solicitud y aprobación de Requerimiento
- 2.2. Solicitud y aprobación de disponibilidad económica
- 2.3. Solicitud de contratos
- 2.4. Selección del Personal
- 2.5. Contratación
- 2.6. Capacitación del Personal
- 2.7. Asignación de Vehículo

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- 2.8. Elaboración de Plan de actividades en el levantamiento de información
- 2.9. Inicio de trabajos de levantamiento de información en campo
- 2.10. Acompañamiento y seguimiento al trabajo en campo
- 2.11. Inicio de trabajos de digitación de información
- 2.12. Inicio de trabajos de digitación de planos
- 2.13. Depuración y validación de información

Indicadores de Gestión

$\% \text{ Cuentas Actualizadas} = (\text{Cuentas actualizados en la base de datos} / \text{Total Usuarios del servicio}) * 100$

PROYECTO NO 8: CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA E INSTALACIÓN DE MEDIDORES

Antecedentes:

Se considera que el medidor es la caja registradora en este negocio, sin embargo la EMAPAP tiene una gran debilidad en este aspecto, ya que apenas el **18%** de usuarios cuentan con el instrumento de medición, por tanto el 82% se les factura un consumo estimado, por lo que es necesario ejecutar un plan masivo de instalación de medidores y aplicar un proceso oportuno y confiable de toma de lectura.

Alcance

Instalar medidores con su respectiva caja de seguridad a todos los usuarios del cantón Portoviejo, considerando la ubicación del medidor que debe ser en un lugar de fácil acceso para la toma de lectura.

Objetivo del proyecto

Instalar medidores a todos los usuarios que no tienen instrumento de medición para reducir el porcentaje estimado.

Objetivos específicos:

- Contratación de mano de obra para la instalación de medidores.
- Difundir a la comunidad plan de instalación de medidores por sectores para facilitar trabajos.

- Instalar medidores con la fiscalización respectiva para asegurar un trabajo eficiente.
- Informes de trabajos ejecutados para el pago respectivo a los contratistas y caro de valores a clientes.
- Incluir los medidores instalados para la toma de lectura.

Estrategias del Proyecto

Contratar a técnicos con experiencias para la instalación de medidores de acuerdo a las normas establecidas para seguridad del medidor y facilidad de la toma de lectura.

Actividades del proyecto

1. Contratación de Mano de Obra Instalación de medidores

- 1.1. Definición y aprobación de términos de referencia
- 1.2. Aprobación términos de referencia
- 1.3. Elaboración de pliegos para contratación de mano de obra
- 1.4. Ejecución del proceso de contratación a través de compras pública
- 1.5. Publicación de pliegos
- 1.6. Análisis de ofertas
- 1.7. Respuestas a preguntas de oferentes
- 1.8. Comunicación al oferente ganador
- 1.9. Contratación

2. Difundir a la comunidad plan de instalación de medidores por sectores

- 2.1. Elaboración de comunicación
- 2.2. Entrega de Aviso del trabajo a realizarse en cada uno de los usuarios identificados para la instalación del medidor

3. Instalación de medidores

- 3.1. Designar Fiscalizador de obra
- 3.2. Entrega de de rutas de trabajo con sus respectiva ordenes de trabajo
- 3.3. Entrega de medidores a contratista de acuerdo a ordenes de trabajo por Bodega
- 3.4. Instalación de medidores
- 3.5. Fiscalización de trabajo realizado
- 3.6. Entrega de órdenes de trabajo ejecutadas al coordinador de Instalación de medidores, con las respectivas firmas del fiscalizador, contratista y cliente.
- 3.7. Ingreso del trabajo ejecutado en el sistema.
- 3.8. Devolución de las órdenes de trabajo y medidores, para ser reprogramados para el siguiente día.

4. Informe de trabajos ejecutados

- 4.1. Presentación de planillas por contratistas
- 4.2. Informe de aceptación de los trabajos realizados por el fiscalizador
- 4.3. Tramite de pago al contratista

5. Generación de reporte de medidores instalados en los respectivo rol para la toma de lectura

Indicadores de Gestión

$$\% \text{ medidores instalados} = (\text{Medidores Instalados} / \text{Medidores a Instalar}) * 100$$

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



PROYECTO NO 9: REDEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PRODUCTOS Y PROCESOS CON SU RESPECTIVO MANUAL DE PUESTOS.

Antecedentes:

Actualmente la Emapap no cuenta con un orgánico estructural por productos y procesos, que responda a las necesidades de la empresa, y lo que es más grave no existe el manual de puestos lo que no permite controlar el cumplimiento de las responsabilidades y el nivel de desempeño, por tal razón es necesario crear una estructura organizacional que responda a los requerimientos de la empresa con su respectivo manual de puestos.

Alcance

Contar con una estructura orgánica que responda a todas las necesidades de la empresa y controlar el nivel de desempeño del personal de acuerdo al manual de puestos por productos y procesos.

Objetivo del proyecto

Definir las guías, parámetros y procedimientos para una estructura organizacional por productos y procesos que permitan una clara delegación de responsabilidad en cada uno de los funcionarios y empleados de la Emapap.

Objetivos específicos:

- Elaborar propuesta de nueva estructura organizacional con el asesoramiento de la SENRES.
- Presentar propuesta para aprobación del directorio.
- Definir nueva estructura organizacional

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Crear manual de puesto de acuerdo a la nueva estructura.
- Presentar propuesta para aprobación del directorio.
- Poner en ejecución manual de puesto y evaluar al personal.

Estrategias del Proyecto

Medir el nivel de desempeño del personal a través de los productos definidos para cada puesto.

Actividades del proyecto

1. Crear una estructura organizacional por Productos y Procesos

- 1.1. Revisar el tipo de comunicación de la empresa
- 1.2. Revisar manual de funciones actuales
- 1.3. Determinar los procedimientos que se debe llevar a cabo para la ejecución de actividades
- 1.4. Realizar propuesta de nueva estructura organizacional con asesoramiento de la SENRES
- 1.5. Presentar la propuesta al Directorio
- 1.6. Definir nueva estructura organizacional

2. Crear manual de puestos de acuerdo a la nueva estructura

- 2.1. Definir datos que debe contener el manual de puestos

Nombre del puesto

A quien se reporta

Colaboradores a su cargo

Función Básica

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



Responsabilidad

Productos y procesos que debe entregar

Características Requeridas

Perfil deseado

- 2.2. Presentar propuesta a la SENRES
- 2.3. Presentar propuesta al Directorio para la aprobación
- 2.4. Poner en ejecución manual de puestos
- 2.5. Evaluación

Indicadores de Gestión

$$\% \text{ Desempeño} = ((\text{Funciones realizadas} / \text{Funciones asignadas}) * 100)$$

PROYECTO N° 10: PLAN DE CAPACITACIÓN

Antecedentes:

La Emapap no cuenta con personal capacitado para ejecutar las acciones que conlleven al alcanzar la visión de la Institución, convirtiéndose en una debilidad para el logro de los objetivos de la empresa, en tal razón es primordial que la empresa desarrolle un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la Institución.

Alcance

Desarrollar un plan de capacitación enfocados en todas las necesidades de la empresa.

Objetivo del proyecto

Capacitar a todo el personal de acuerdo a cada una de las necesidades para contar con personal capacitado.

Objetivos específicos:

- Desarrollar el plan de capacitación enfocados en las necesidades de la empresa para cubrir las necesidades de capacitación de todo el personal.
- Contratar consultor con experiencia en los temas requeridos para asegurar efectividad de la capacitación.
- Ejecución de capacitación de acuerdo al cronograma establecido para no afectar la atención de los trabajos diarios.
- Evaluar y hacer seguimiento para la toma de correctivos de manera oportuna.

Estrategias del Proyecto

Desarrollar un plan de capacitación con la participación de los Directores y Jefes departamentales para conocer la necesidad real de capacitar a todo el personal, previo una evaluación de todo el personal y direccionándola a los objetivos de la empresa.

Actividades del proyecto

1. Desarrollar Plan de capacitación

- 1.1. Enfoque de la necesidad con la participación de los Directores y Jefes departamentales.

- 1.2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
- 1.3. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- 1.4. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- 1.5. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación.
- 1.6. Definición del personal que va a ser capacitado

2. Contratación de Consultor

- 2.1. Solicitar ofertas de acuerdo a requerimientos.
- 2.2. Selección de consultor de acuerdo a parámetros de selección.
- 2.3. Contratar consultora

3. Ejecución de capacitación

- 3.1. Establecer cronograma de capacitación
- 3.2. Lugar de capacitación
- 3.3. Materiales y equipos requeridos para la capacitación
- 3.4. Desarrollo de los talleres de capacitación

4. Evaluación y Seguimiento

- 4.1. Evaluación
- 4.2. Seguimiento

Indicadores de Gestión

Cursos de capacitación = $((\text{Cursos de capacitación ejecutados} / \text{cursos de capacitación planificados}) * 100)$

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



5.3 Presupuesto del Plan Estratégico

GRÁFICO N°36 – Resumen de Proyectos

Id	Nombre de tarea	Costo total	año		
			1 '10	3 '12	5 '14
1	Preservar las riberas del río y el canal de riego y capacitar a las comunidades sobre el manejo de cuencas	\$11,275.00			
2	Forestación de laderas del canal y río de Portoviejo	\$7,000.00			
3	Convenios con Unicef y centro educativos para capacitar acerca del cuidado del río	\$3,500.00			
4	Campaña Publicitaria a la ciudadanía en general acerca del buen uso de los sistemas y el cuidado del río	\$4,665.00			
5	Proyectos de Desarrollo comunitario	\$12,000.00			
6	Implementación de un proceso de Pre - facturación	\$10,000.00			
7	Entrega de factura en sitio o por internet.	\$108,000.00			
8	Implementar nuevos puntos de recaudo y servicios de pagos.	\$3,500.00			
9	Investigación de mercado	\$8,640.00			
10	Estudios Diseños y Ampliación de Redes	\$4,500,000.00			
11	Implementar modelo financiero basado en la planificación financiera	\$25,000.00			
12	Implementar modelo de costos ABC	\$14,500.00			
13	Elaboración y aplicación de un estudio tarifario actualizado.	\$20,000.00			
14	Implementar un sistema integral de atención al cliente	\$89,300.00			
15	Elaborar CRM para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones del negocio con los clientes	\$16,800.00			
16	Dotación de tecnología para control de procesos automáticos	\$70,000.00			
17	Capacitación Técnica para operar nueva tecnología.	\$5,000.00			
18	Aplicación de técnicas de detección de fugas	\$6,000.00			
19	Actualización de Catastros con aplicación GIS.	\$330,695.00			
20	Implementación de proceso de regularización de Líneas clandestinas	\$24,000.00			
21	Plan de Instalación de Medidores.	\$500.00			
22	Adquisición de Medidores.	\$500,000.00			
23	Contratación de mano de obra e Instalación de medidores	\$60,794.40			
24	Formalización e implementación de procesos y procedimientos.	\$18,000.00			
25	Implementación de un modelo de gestión estratégica	\$6,000.00			
26	Evaluación de los sistemas de captación y abastecimiento.	\$4,500.00			
27	Implementar sistema de control de presión.	\$8,000.00			
28	Modelación Hidráulica y sectorización	\$30,000.00			
29	Diseñar plan para obtener nuevos convenios	\$100.00			
30	Rediseñar la estructura Organizacional por productos y procesos con su respectivo manual de puestos.	\$13,210.00			
31	Socializar al personal por departamentos y áreas, la nueva estructura organizacional y manual de puestos.	\$100.00			
32	Elaborar el Plan de Capacitación	\$50,147.00			
33	Evaluación Tecnológica.	\$200.00			
34	Adquisición de equipos	\$24,000.00			
35	Instalación de redes	\$2,000.00			
36	Capacitación	\$500.00			
37	Implementar programas para consolidar la cultura organizacional (difundir visión, misión, principios, valores,	\$8,000.00			
38	TOTAL	\$5,995,926.40			

PRESUPUESTO TOTAL = \$5,995.926.40

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO N°37: Proyecto 1

I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	INGENIERIA
PROYECTO:	PLAN PARA PRESERVAR RIVERAS DEL RÍO Y CANAL DE RIEGO PARA EVITAR CONTAMINACIÓN CUENCAS.
RESPONSABLE:	JEFE MEDIO AMBIENTE, ESPECIALISTAS, CAPACITADORES.
II. OBJETIVOS:	
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Evitar la contaminación de las cuencas para preservar el recurso hídrico y proteger el medio ambiente.
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Evitar la contaminación de las cuencas, ejecutando planes de mitigación en los puntos de contaminación, realizando la evaluación del impacto ambiental, e implementando acciones para concientizar a la población, presentando la problemática ambiental local a través de charlas y proyecciones visuales en establecimientos educativos y comunidades.
III. CURSOS DE ACCIÓN	
a. Planificación de Estudio	

Id	Nombre de tarea	Costo total	1er trimestre		2er trimestre		3er trimestre		4er trimestre		1er trimestre		2er trimestre		3er trimestre				
			may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	
1	Preservar las riveras del río y el canal de riego	\$0.00																	
2	Definición de los sectores a intervenir para realizar el análisis	\$300.00																	
3	Visitar los sectores a intervenir	\$400.00																	
4	Determinar los puntos contaminados	\$1,000.00																	
5	Realizar análisis de suelo en las riveras del río y el canal de riego.	\$3,800.00																	
6	Realizar una evaluación de impacto ambiental	\$0.00																	
7	Hacer convenios con la Universidad Católica para que sus estudiantes:	\$250.00																	
8	Realizar una evaluación de impacto ambiental a nivel de tesis partiendo	\$2,500.00																	
9	Establecer planes de ordenamiento y manejo de la cuenca.	\$1,200.00																	
10	Coordinar con instituciones como los municipios de portoviejo Santa A	\$40.00																	
11	Capacitar a las comunidades y centros educativos	\$0.00																	
12	Preparar presentación con respecto a los temas de manejo de cuenca:	\$25.00																	
13	Preparar materiales tales como: tríptico, folletos con el contenido de la	\$400.00																	
14	Establecer cronograma de capacitación	\$25.00																	
15	Definir lugar para ejecutar la capacitación	\$10.00																	
16	Entrega de materiales para el desarrollo del taller	\$50.00																	
17	Proyección de Audiovisuales sobre la flora y fauna local y los proble	\$75.00																	
18	Evaluación	\$1,200.00																	
19	TOTAL	\$11,275.00																	

PROYECTO 1= 11,276.00

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO N°39: Proyecto 3

I. INFORMACIÓN GENERAL																	
UNIDAD DE NEGOCIO:	INGENIERIA																
PROYECTO:	INVESTIGACIÓN DE MERCADO																
RESPONSABLE:	CONSULTOR																
II. OBJETIVOS:																	
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Conocer las necesidades de la población para establecer la demanda real del servicio de agua potable y aguas servidas, logrando de esta manera contar con una información efectiva como base para un buen estudio y diseño para la ampliación del servicio.																
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Contratar a un especialista para que realice la investigación de mercado, información que servirá como base fundamental para el desarrollo del estudio y diseño de la ampliación del servicio.																
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a. Planificación de Estudio																	
Id	Nombre de tarea	Costo total	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2	
1																	
2																	
3	Investigación de Mercado	\$0.00			27.01												
4	Identificar los tipos y las fue	\$350.00			servicios profesionales, financiero, computador												
5	Determinar los métodos de a	\$250.00															
6	Diseñar los instrumentos par	\$350.00															
7	Realizar prueba piloto	\$1,500.00															
8	Analizar resultados prueba pil	\$300.00															
9	Ajustar instrumentos	\$430.00															
10	Recolectar los datos	\$4,020.00															
11	Tabular los datos	\$420.00															
12	Analizar los datos	\$520.00															
13	Preparar el informe final de ii	\$500.00															
14	TOTAL	\$8,640.00															

PROYECTO 3= 8,640.00

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO Nº40: Proyecto 4

I. INFORMACIÓN GENERAL													
UNIDAD DE NEGOCIO:	COMERCIALIZACIÓN												
PROYECTO:	IMPLEMENTAR MODELO DE COSTOS ABC												
RESPONSABLE:	CONSULTOR Y CONTADORA												
II. OBJETIVOS:													
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Implementar un modelo de costos ABC que nos permita contar con información que ayude en la gestión de los procesos productivos para ser más eficientes.												
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Implementar un modelo de costeo basado en la agrupación de los centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Direccionar las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Ordenarlos de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.												
III. CURSOS DE ACCIÓN													
a. Planificación de Estudio													
Id	Nombre de tarea	Costo total	tri 2, 2011	tri 3, 2011	tri 4, 2011	tri 1, 2011	tri 2, 2011	tri 3, 2011	tri 4, 2011	tri 1, 2011	tri 2, 2011	tri 3, 2011	tri 4, 2011
1													
2	Análisis de Información de costo que existe	\$0.00											
3	Identificar actividades	\$0.00											
4	Homologar productos	\$1,500.00											
5	Negociar precios	\$500.00											
6	Clasificar proveedores	\$500.00											
7	Recepcionar materiales	\$500.00											
8	Planificar la producción	\$500.00											
9	Facturar	\$500.00											
10	Cobrar	\$500.00											
11	Diseñar nuevos productos	\$1,500.00											
12	Identificar procesos	\$0.00											
13	Compras	\$500.00											
14	Ventas	\$500.00											
15	Finanzas	\$500.00											
16	Personal	\$500.00											
17	Planeación	\$500.00											
18	Establecer unidades de trabajo, transmisores de costos y la re	\$3,000.00											
19	Agrupar centros de costos por productos y servicios	\$0.00											
20	Actividades a nivel interno del producto	\$500.00											
21	Actividades relacionadas con los pedidos de producción	\$500.00											
22	Actividades relacionadas con el mantenimiento del producto	\$500.00											
23	Actividades relacionadas con el mantenimiento de la producción	\$500.00											
24	Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo	\$500.00											
25	Actividades encaminadas al proceso continuo de apoyo al cliente	\$500.00											
26	Asignación de los costos	\$5.00											
27	Establecer Indicadores de Control	\$0.00											
28	TOTAL	\$14,500.00											

PROYECTO 4 = 14,500

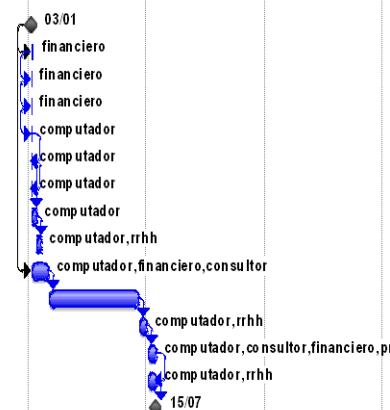
Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO Nº41: Proyecto 5

I. INFORMACIÓN GENERAL								
UNIDAD DE NEGOCIO:	COMERCIALIZACIÓN							
PROYECTO:	IMPLEMENTAR SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE							
RESPONSABLE:	DIRECTOR COMERCIAL, CONSULTOR, JEFE SERVICIO AL CLIENTE.							
II. OBJETIVOS:								
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Contar con sistema que permita atender al cliente entregando un Servicio integral de calidad para satisfacer las necesidades de la población.							
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Analizar los procesos actuales de atención al cliente, diseñar e implementar un sistema acorde a las necesidades actuales del cliente, utilizando tecnología para integrar todos los procesos de la empresa para responder en el menor tiempo posible a nuestros clientes con un servicio de calidad.							
III. CURSOS DE ACCIÓN								
a. Planificación de Estudio								
Id	Nombre de tarea	Costo total	1er trimestre	3er trimestre	1er trimestre	3er trimestre	1er trimestre	3
1								
2	Desarrollo de sistema integral de atención al cliente	\$0.00						
3	Análisis de información	\$200.00						
4	Identificar centros de provisión de información al cliente	\$300.00						
5	Identificación de atención de solicitudes requeridos por el cliente	\$1,000.00						
6	Identificación de atención de nuevos servicios requeridos por el cliente	\$2,000.00						
7	Definir tipos de reclamos y causas	\$500.00						
8	Definir tipos de denuncias y causas	\$500.00						
9	Redefinir procesos canalizando cada uno de las solicitudes, reclamo o denur	\$1,500.00						
10	Definir tiempos de respuesta y responsables.	\$500.00						
11	Desarrollo del diseño sistema atención al cliente integrado al sistema comei	\$10,000.00						
12	Implementación	\$50,000.00						
13	Puesta en Producción	\$20,000.00						
14	Capacitación al personal del manejo del nuevo sistema	\$2,000.00						
15	Monitorear tiempos de respuestas y satisfacción del cliente	\$800.00						
16	TOTAL	\$89,300.00						



PROYECTO 5= 89,300.00

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO Nº42: Proyecto 6

I. INFORMACIÓN GENERAL						
UNIDAD DE NEGOCIO:	COMERCIALIZACIÓN					
PROYECTO:	DESARROLLAR CRM					
RESPONSABLE:	DIRECTOR COMERCIAL, CONSULTOR, JEFE SERVICIO AL CLIENTE.					
II. OBJETIVOS:						
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Lograr una visión integral y única de los clientes y mejorar las relaciones directa con él, de esta manera poder anticiparse a las necesidades y exceder las expectativas del cliente, reduciendo el número de reclamos.					
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Centrar la estrategia del negocio identificando individualmente a cada cliente y vincular la información de ese cliente en toda la empresa. Diferenciar al cliente enfocando el trabajo a las necesidades de cada cliente. Interactuar estratégicamente recopilando información relevante para tener un mayor conocimiento de las preferencias y de la capacidad de la empresa de continuar cuantificando el valor.					
III. CURSOS DE ACCIÓN						
a. Planificación de Estudio						
Id	Nombre de tarea	Costo total	Semestre 1, 2011		Semestre 1, 2012	
			tri 1	tri 3	tri 1	tri 3
2	Desarrollar CRM	\$0,00	02/03			
3	Análisis de la estrategia, personas, procesos y tecnologías CRM existentes actualmente en la empresa.	\$1,000.00	computadora[50%] consultor[50%]			
4	Definición de objetivos y visión del proyecto CRM	\$1,500.00	computadora,consultor			
5	Definición de la estrategia CRM	\$800.00	computadora,consultor			
6	Definición de cambios organizacionales	\$1,500.00	computadora,consultor			
7	Definición de cambios en los procesos	\$1,500.00	computadora,consultor			
8	Definición de cambios en la red de servicio	\$1,000.00	computadora,consultor			
9	Definición de cambios en el área de atención al cliente	\$1,000.00	computadora,consultor			
10	Gestión de la información de los clientes y gestión de los puntos de contactos	\$3,500.00	computadora,consultor			
11	Soluciones tecnológicas y de integración a emplear	\$3,000.00	computadora,consultor			
12	Capacitación	\$1,200.00	computadora,proyector, insumos, consultor			
13	Monitoreo reducción de reclamos	\$800.00	computadora,rrhh, consultor			
14	TOTAL	\$16,800.00				30/04

PROYECTO 6= 16,800.00

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO Nº43: Proyecto 7

I. INFORMACIÓN GENERAL											
UNIDAD DE NEGOCIO:	COMERCIALIZACIÓN										
PROYECTO:	ACTUALIZACIÓN DE CATASTRO CON SISTEMA GIS										
RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL, DIRECTOR COMERCIAL, JEFE RRRH, JEFE SISTEMAS, JEFE CATASTRO, SUPERVISOR, DIGITADORES, ENCUESTADORES, DIBUJANTE DE GIS.										
II. OBJETIVOS:											
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Contar con un catastro actualizado geo referenciado que permita realizar una gestión comercial eficiente y atender oportunamente al cliente.										
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Contratar a una empresa especialista que implemente la aplicación GIS y proceder a la actualización del catastro con personal capacitado y poder implementar un proceso de regularización de líneas clandestinas.										
III. CURSOS DE ACCIÓN											
a. Planificación de Estudio											
Id	Nombre de tarea	Costo total	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Adquisición e Implementación Gis	\$0.00	09/06								
2	Introducción Bases de Datos y SIG	\$5,000.00	software, computadora								
3	Representación Espacial de los Datos	\$5,000.00	computadora, software								
4	Diseño Conceptual de la Base de Datos	\$10,000.00	computadora								
5	Diseño del Análisis Espacial	\$10,000.00	computadora								
6	Ingreso de Datos	\$3,000.00	computadora, software								
7	Control de Calidad del SIG	\$4,500.00	computadora, software								
8	El SIG y la Base de Datos para la Toma de Decisiones. (Este incluye un análisis de la informaci	\$10,000.00	computadora, software								
9	Software que componen el SIG y Acceso Fácil a la Información mediante el Intranet	\$280,000.00	computadora, software								
10	Manejo y uso de los Software y Equipo	\$2,000.00	computadora, software								
11	Actualización del Catastro	\$0.00	09/06								
12	Selección del Personal	\$1,500.00	computadora, suministros, rrrh								
13	Contratación	\$1,000.00	suministros								
14	Capacitación del Personal	\$1,000.00	computadora, suministros, proyector								
15	Asignación de Vehículo	\$300.00	vehículo								
16	Elaboración de Plan de actividades en el levantamiento de información	\$10,000.00	computadora, rrrh								
17	Inicio de trabajos de levantamiento de información en campo	\$35,000.00	computadora, rrrh, suministros								
18	Acompañamiento y seguimiento al trabajo en campo	\$3,500.00	computadora, suministros, rrrh								
19	Inicio de trabajos de digitación de información	\$2,500.00	suministros, computadora								
20	Inicio de trabajos de digitación de planos	\$2,300.00	computadora, suministros, rrrh								
21	Depuración y validación de información	\$1,000.00	computadora, rrrh								
22	TOTAL	\$387,600.00	07/10								

PROYECTO 7= 387,600.00

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO N°44: Proyecto 8

I. INFORMACIÓN GENERAL																
UNIDAD DE NEGOCIO:		COMERCIALIZACIÓN														
PROYECTO:		CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA E INSTALACIÓN DE MEDIDORES														
RESPONSABLE:		DIRECTOR COMERCIAL, GERENTE GENERAL, JEFE DE PROVEEDURÍA, ENCUESTADORES CONTRATISTA, FISCALIZADOR, BODEGUERO, COORDINADOR INSTALACIÓN MEDIDORES ASISTENTE DE DIRECCIÓN COMERCIAL, JEFE DE CATASTROS Y FACTURACIÓN														
II. OBJETIVOS:																
OBJETIVO DEL PROYECTO:		Instalar medidores a todos los usuarios que no tienen instrumento de medición para reducir el porcentaje estimado.														
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Contratar a técnicos con experiencias para la instalación de medidores de acuerdo a las normas establecidas para seguridad del medidor y facilidad de la toma de lectura.														
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a. Planificación de Estudio																
Id	Nombre de tarea	Costo total	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
			S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1
1	Contratación de mano de obra Instalación de medidores	\$0.00														
2	Definición de términos de referencia	\$2.00														
3	Aprobación términos de referencia	\$2.00														
4	Elaboración de pliegos para contratación de mano de obra	\$2.00														
5	Ejecución del proceso de contratación a través de compras pública	\$2.00														
6	Publicación de pliegos	\$0.60														
7	Análisis de ofertas	\$0.60														
8	Respuestas a preguntas de oferentes	\$0.60														
9	Comunicación al oferente ganador	\$0.60														
10	Contratación	\$2.00														
11	Difusión a la comunidad el plan de Instalación de medidores por sectores	\$0.00														
12	Elaboración de comunicación	\$25.00														
13	Entrega de Aviso del trabajo a realizarse en cada uno de los usuarios identificados para al instalaci	\$300.00														
14	Instalación de medidores	\$0.00														
15	Designar Fiscalizador de obra	\$2.00														
16	Entrega de de rutas de trabajo al contratista, con sus respectiva ordenes de trabajo	\$120.00														
17	Entrega de medidores a contratista de acuerdo a ordenes de trabajo por Bodega	\$7.00														
18	Instalación de medidores	\$48,000.00														
19	Fiscalización de trabajo realizado	\$12,000.00														
20	Entrega de ordenes de trabajo ejecutadas al coordinador de Instalación de medidores, con las resp	\$5.00														
21	Ingreso del trabajo ejecutado en el sistema	\$2.00														
22	Dev olución de las ordenes de trabajo y medidores , para ser reprogramados para el siguiente día	\$2.00														
23	Informe de los trabajos ejecutados	\$0.00														
24	Presentación de planillas de contratistas	\$4.00														
25	Informe de aceptación de los trabajos realizados por el fiscalizador	\$5.00														
26	Tramite de pago al contratista	\$10.00														
27	Generación de reporte de medidores instalados en los respectivo rol para la toma de lectur	\$300.00														
28	TOTAL	\$60,794.40														

PROYECTO 8= 80,784.40

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO Nº45: Proyecto 9

I. INFORMACIÓN GENERAL							
UNIDAD DE NEGOCIO:	COMERCIALIZACIÓN						
PROYECTO:	REDEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PRODUCTOS Y PROCESOS CON SU RESPECTIVO MANUAL DE PUESTOS.						
RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL, DIRECTOR DE INGENIERÍA, DIRECTOR COMERCIAL CONSULTOR, DIRECTOR INSTITUCIONAL						
II. OBJETIVOS:							
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Definir las guías, parámetros y procedimientos para una estructura organizacional por productos y procesos que permitan una clara delegación de responsabilidad en cada uno de los funcionarios y empleados de la Emapap						
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Medir el nivel de desempeño del personal a través de los productos definidos para cada puesto.						
III. CURSOS DE ACCIÓN							
a. Planificación de Estudio							
Id	Nombre de tarea	Costo total	010	Semestre 1, 2011		Semestre 1, 2012	
			tri 3	tri 1	tri 3	tri 1	tri 3
2	Crear una estructura organizacional por Productos y Procesos	\$0.00	01.07				
3	Revisar el tipo de comunicación de la empresa	\$1,200.00	ejecutivos de consultoria				
4	Revisar manual de funciones actuales	\$1,800.00	ejecutivos de consultoria				
5	Determinar los procedimientos que se debe llevar a cabo para la ejecución de actividades	\$800.00	ejecutivos de consultoria, computador				
6	Realizar propuesta de nueva estructura organizacional con asesoramiento de la SENRES	\$3,000.00	ejecutivos de consultoria, computador				
7	Presentar la propuesta al Directorio	\$40.00	computador, ejecutivos de consultoria, Directorio				
8	Definir nueva estructura organizacional	\$1,000.00					
9	Crear manual de puestos de acuerdo a la nueva estructura	\$0.00	13.07				
10	Definir datos que debe contener el manual de puestos	\$5,000.00					
11	Nombre del puesto	\$0.00	ejecutivos de consultoria, computador				
12	A quien se reporta	\$0.00	ejecutivos de consultoria, computador				
13	Colaboradores a su cargo	\$0.00	computador, ejecutivos de consultoria				
14	Función Básica	\$0.00	computador, ejecutivos de consultoria				
15	Responsabilidad	\$0.00	computador, ejecutivos de consultoria				
16	Productos y procesos que debe entregar	\$0.00	computador, ejecutivos de consultoria				
17	Perfil deseado	\$0.00					
18	Características Requeridas	\$0.00	ejecutivos de consultoria				
19	Presentar propuesta a la SENRES	\$30.00	computador, ejecutivos de consultoria				
20	Presentar propuesta al Directorio para la aprobación	\$10.00	computador, Directorio, ejecutivos de consultoria				
21	Formalizar nuevo manual de puestos	\$20.00	computador, Directorio, ejecutivos de consultoria				
22	Poner en ejecución manual de puestos	\$10.00	ejecutivos de consultoria, rrhh Emapap				
23	Evaluación	\$300.00	ejecutivos de consultoria, Directorio				
24	TOTAL	\$13,210.00	03.09				

PROYECTO 9= 13,210.00

Elaborado por: Autora

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



GRÁFICO N°46: Proyecto 10

I. INFORMACIÓN GENERAL																
UNIDAD DE NEGOCIO:	COMERCIALIZACIÓN															
PROYECTO:	PLAN DE CAPACITACIÓN															
RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL, DIRECTOR DE INGENIERÍA, DIRECTOR COMERCIAL CONSULTOR, DIRECTOR INSTITUCIONAL															
II. OBJETIVOS:																
OBJETIVO DEL PROYECTO:	Capacitar a todo el personal de acuerdo a cada una de las necesidades para contar con personal capacitado.															
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Desarrollar un plan de capacitación con la participación de los Directores y Jefes departamentales para conocer la necesidad real de capacitar a todo el personal, previo una evaluación de todo el personal y direccionándola a los objetivos de la empresa.															
III. CURSOS DE ACCIÓN																
a. Planificación de Estudio																
Id	Nombre de tarea	Costo total	tri 1, 2011			tri 3, 2011			tri 1, 2012			tri 3, 2012			tri 1, 2013	
			ene	mar	may	jul	sep	nov	ene	mar	may	jul	sep	nov	ene	mar
2	Desarrollar Plan de capacitación	\$0.00														
3	Enfoque de la necesidad con la participación de los Directores y Jefes departamentales	\$3.00														
4	Definición clara del objetivo de la capacitación.	\$2.00														
5	División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.	\$15.00														
6	Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.	\$0.00														
7	Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación	\$10.00														
8	Definición del personal que va a ser capacitado	\$40.00														
9	Contratación de Consultor	\$0.00														
10	Solicitar ofertas de acuerdo a requerimientos	\$10.00														
11	Selección de consultor de acuerdo a parametros de selección	\$10.00														
12	Contratar consultora	\$4,200.00														
13	Ejecución de capacitación	\$0.00														
14	Establecer cronograma de capacitación	\$7.00														
15	Lugar de capacitación	\$4,000.00														
16	Materiales y equipos requeridos para la capacitación	\$150.00														
17	Desarrollo de los talleres de capacitación	\$40,000.00														
18	Evaluación y Seguimiento	\$0.00														
19	Evaluación	\$200.00														
20	Seguimiento	\$1,500.00														
21	TOTAL	\$50,147.00														

PROYECTO 10= 60,147.00

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- En la actualidad la empresa cuenta con un respaldo político-legal por la actual constitución que le da prioridad de inversión hacia los proyectos del recurso agua, siendo este un derecho de vital importancia para el ser humano.
- Dentro de la Emapap se puede determinar que su modelo de gestión no está basado en una planificación a Largo Plazo, lo que es el principal obstáculo para el desarrollo sustentable y sostenible en la entidad. Esto refleja improvisación en la toma de decisiones.
- La Empresa ha tenido un abandono continuo por parte de las autoridades competentes, lo que genera pésima imagen y conlleva a la no cultura de pago por parte de la ciudadanía, lo que ha generado una cartera vencida que supera los 7.000.000,00 de dólares.
- Existe deficiencia en la calidad del servicio de agua Potable y Alcantarillado, existiendo niveles inadecuados en la calidad del agua, además se brinda mala atención a los usuarios, todo esto genera reclamos continuos, y mala percepción de los usuarios.
- La estructura organizacional de la empresa no está establecida en base a las necesidades reales de la organización. No existe una cultura organizacional adecuada con políticas establecidas en base al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- La empresa no cuenta con un catastro actualizado de usuarios y de redes, lo que no permite tener un control de las redes y menos aún de

poder establecer estrategias comerciales con sus clientes, lo que influye en un número elevados de líneas clandestinas.

- En la actualidad al 82% de los clientes se les factura el consumo de agua mediante estimación, ya que no cuentan con medidor para poder registrar su consumo, creando una imagen negativa de la institución y bajos índices de recaudación.
- La empresa no cuenta con una política de responsabilidad social para la comunidad portovejense, careciendo de proyectos o planes de protección del medio ambiente.

6.2. RECOMENDACIONES

- Desarrollar planes y proyectos, acorde la actual carta magna del estado, generando continuidad en el servicio y adaptándose a las actuales necesidades de la población.
- Se debe implementar urgentemente el Plan Estratégico basado en el Balanced Score Card, desde las cinco perspectivas, lo que generaría para el año 2014 brindar calidad de servicio y satisfacción al cliente interno y externo, en base a la visión y misión de la Emapap. A través de esta planificación se mejoraría la gestión de la empresa y lograría ser autosustentable.
- Realizar una investigación de mercados el cual proporcionaría información para realizar un diseño de estudio para ampliar la cobertura del servicio en los sectores donde aún no hay el servicio, determinar la cultura de los usuarios y de qué manera se podría implementar un plan de mercadeo para mejorar la imagen institucional de la Emapap.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Se debe implementar inmediatamente unos de los proyectos que están planteados: Formalizar los procesos y procedimientos y desarrollar el modelo CRM para administrar de manera eficiente las relaciones de negocio con los clientes y mejorar el servicio de manera integral y así satisfacer las necesidades de la población.
- Rediseñar la estructura organizacional de la empresa por procesos y productos, para lo cual es necesario, junto a ello, desarrollar planes de capacitación para contar con un personal altamente competente, e implementar programas para consolidar la cultura organizacional difundiendo la visión, misión, objetivos institucionales, principios y valores, para que el personal se sienta identificado con la empresa y sentirse afianzado con ella.
- Actualizar el catastro con el sistema de aplicación GIS, teniendo continuidad en el control de líneas y redes de usuarios, lo que disminuiría en gran porcentaje el número de líneas clandestinas y por ende las pérdidas comerciales y técnicas que representan el 75%, que es uno de los factores que inciden en la crisis de la empresa.
- Se debe implementar de manera urgente el proyecto de Instalación de medidores planteado, ya que es inaceptable que apenas el 18% de los usuarios se les facture con el consumo real, esto genera pérdidas significativas para la empresa, y se hace complejo poder resolver reclamos por consumo.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- La Emapap debe tener responsabilidad social tanto con la población como con el medio ambiente, por lo que se requiere fomentar programas que permitan el cuidado y protección del recurso agua, dotando a la ciudadanía de agua libre de contaminación, cuidando la salud de los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, Robert y NORTON, David: "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", Gestión 2000.
- BETANCOURT Tang, J.R.: (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma
- HILL, Charles y Jones, Gareth "Administración estratégica", McGraw Hill, Tercera edición. 1996
- Diagnóstico Integral Situacional de la EMAPAP; Comisión Interdisciplinaria EMAAP-Q, Portoviejo 2006
- Estudios para el proyecto Plan Maestro de Agua Potable de Portoviejo 202.
- Estudio de Fortalecimiento Institucional y Gestión de Servicios. EMAPAP, Jairo Rosas, (2008)
- EMAPAP. Informes Mensuales de Planillas (2004-2009).
- [http://www. Inec.gov.ec](http://www.Inec.gov.ec)

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE EMAPAP



- Informe IDRC-OPS-CEPIS en junio del 2001
- www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml