

RESOLUCIÓN No. DIR-EPCPT-003-2022

EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA PÚBLICA CASA PARA TODOS

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 226 de la Constitución de la República del Ecuador que: *“Las Instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.”;*

Que, el mismo texto constitucional, señala en su artículo 227, que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;

Que, el primer inciso del artículo 315 de la Norma Suprema dispone: *“El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas (...).”;*

Que, el primer inciso del artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, define que: *“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (...).”;*

Que, el artículo 6 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, señala: *“Organización empresarial. Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas: 1. El Directorio y, 2. La Gerencia General. Las empresas contarán con las unidades requeridas para su desarrollo y gestión”;*

Que, el artículo 11 de la ley en mención determina, lo siguiente: *“El Gerente General, como responsable de la administración y gestión de la empresa pública, tendrá los siguientes deberes y atribuciones: (...) 2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio; (...) 4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados; (...) 17. Actuar como secretario del Directorio;”;*

Que, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 622 de 17 de marzo de 2015 publicado en el Registro Oficial No. 474 de 7 de abril de 2015, se crea la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda EP; y, mediante Decreto Ejecutivo No. 976 de 8 de abril de 2016 se reformó el Decreto Ejecutivo No. 622, estableciendo que: *“la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda EP tiene por objeto elaborar e implementar programas, planes y proyectos referidos a la mejora del hábitat y el acceso a la vivienda, desarrollo de infraestructura hotelera con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, las políticas nacionales sectoriales y las instrumentos de planificación empresarial que le son propios”;*

Que, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 822 que regula las atribuciones, deberes y responsabilidades de los directorios y de las gerencias generales de las empresas públicas de la Función Ejecutiva, publicado en el Registro Oficial Suplemento 635 de 25 de noviembre de 2015, se estableció lo siguiente: "(...) Art. 2.- *Órganos de dirección y administración de las empresas públicas.- Son órganos de dirección y administración de las empresas públicas: 1. El Directorio, encargado de definir los objetivos, políticas, y metas de la empresa; y, 2. La Gerencia General, encargada de la gestión integral de la empresa*";

Que, mediante el Decreto en mención se determina lo siguiente: "(...) Art. 3.- *“El Directorio es responsable de que los objetivos, políticas y metas de la empresa estén debidamente articulados con el Plan Nacional de Desarrollo, las estrategias nacionales y las políticas sectoriales. Las atribuciones legales del Directorio se ejercerán en el marco de garantizar la alineación a lo estipulado en el Plan Estratégico Empresarial, el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión, y otros instrumentos de planificación presentados por el Gerente General y aprobados por el Directorio. El Directorio adoptará sus decisiones con fundamento en los estudios e informes presentados y emitidos por el Gerente General y demás órganos administrativos, técnicos y de asesoría de las empresas públicas y bajo la responsabilidad de éstos. Los Directorios, de considerarlo necesario, podrán requerir del Gerente General aclaraciones, ampliaciones o nuevos estudios e informes, para adoptar las resoluciones pertinentes*";

Que, conforme el mismo Decreto, se determina lo siguiente: "Art. 8.- *“El Gerente General es el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa, responsable de la gestión de la misma y de las autorizaciones emitidas por el Directorio en función de la información por él proporcionada. El Gerente General debe asegurar y garantizar bajo su responsabilidad que la información técnica, económica, jurídica, ambiental y social proporcionada al Directorio, sea veraz, clara, precisa, completa, oportuna, pertinente, actualizada y congruente. Así mismo el Gerente General será responsable por la omisión en la entrega de información, relacionada con eventos acaecidos por falta de previsión, fuerza mayor o caso fortuito, que por su importancia deban someterse a conocimiento del Directorio*";

Que, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 101, de 3 de agosto de 2017, se reemplaza el artículo 8 del Decreto Ejecutivo No. 11 de 25 de mayo de 2017, por el siguiente: "Modifíquese la denominación de la Empresa Pública de Vivienda EP a Empresa Pública "Casa para Todos" EP. Encárguese de la ejecución del Programa "Casa para Todos" y como un componente de la Misión "Toda una Vida", a la Empresa Pública "Casa para Todos" EP y a la Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP";

Que, el artículo 4 del Reglamento de Funcionamiento de Directorio de la Empresa Pública Casa para todos aprobado mediante Resolución No. DIR-EPCPT-017-2019 de 10 de julio de 2019, determina lo siguiente: "De conformidad con las disposiciones que se contienen en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y en el Decreto Ejecutivo No. 822, son atribuciones del Directorio, las siguientes: 1. Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, reglamentación general, reglamentos internos de la empresa, y demás normativa aplicable a la empresa pública (...);

Que, mediante Acción de personal Nro. 00168-2021 de 28 de julio de 2021, se notificó al Ing. Andrés Emilio Pino Chávez, su designación como Gerente General de la Empresa Pública Casa para Todos, en cumplimiento a lo resuelto por el Directorio de la Empresa Pública Casa Para Todos, mediante Resolución Nro. DIR-EPCPT-002-2021;

Que, con fecha 25 de marzo de 2022, el Coordinador General de Planificación, remitió al Gerente General de la Empresa Pública Casa Para Todos, el informe técnico No. EPCPT-CGP-2022-001, dentro del cual recomendó que: *“Con los antecedentes expuestos tengo a bien recomendar que el presente informe técnico, así como el documento del Plan Estratégico 2021-2025 sea puesto a consideración de los entes correspondientes a efectos que se cumpla con la formalidad de ser revisado y aprobado.”*;

Que, mediante oficio Nro. MIDUVI-MIDUVI-2022-0265-O de fecha 25 de marzo de 2022, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, emitió el dictamen favorable del Plan Estratégico 2021-2025;

Que, mediante oficio Nro. EMCOEP-EMCOEP-2022-0129-O de fecha 06 de abril de 2022, la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, remitió a la Empresa Pública Casa Para Todos, el aval al Plan Estratégico 2021-2025;

Que, mediante memorando Nro. EPCPT-CGJ-2022-0138-M de 8 de abril de 2022, la Coordinación General Jurídica de la Empresa Pública Casa para Todos, remitió al Gerente General de la Empresa Pública Casa para Todos el Informe Jurídico para aprobación del Plan Estratégico 2021-2025; mediante el cual se recomendó lo siguiente: *“...Con base en lo expuesto y del análisis efectuado no se desprende vicios de ilegalidad o incumplimientos normativos manifiestos, por lo que se recomienda al señor Gerente General se ponga en consideración del Directorio la aprobación del Plan Estratégico 2021-2025 (...)”*;

Que, mediante oficio Nro. EMCOEP-EMCOEP-2022-0144-O de 11 de abril de 2022, el Sr. Hernán Luque Lecaro, Presidente del Directorio, convocó a sesión extraordinaria modalidad electrónica, a realizarse el día jueves 14 de abril de 2022, desde las 09H00 hasta las 12H00.

Que, mediante oficio Nro. EPCPT-GG-2022-0164-O de 11 de abril de 2022, el Ing. Andrés Pino, Gerente General remitió a los miembros del Directorio el Informe de Gerencia General para conocimiento y resolución del Directorio sobre el Plan Estratégico 2021 a 2025 de la EPCPT; mediante el cual concluyó y recomendó, lo siguiente: *“...Con base en lo expuesto y del análisis efectuado se pone en conocimiento el Plan Estratégico 2021 – 2025 de la EPCPT, y al no desprenderse vicios de ilegalidad o incumplimientos normativos manifiestos, se recomienda a los señores miembros del Directorio se considere como uno de los puntos del orden del día a ser tratado en el próximo Directorio, de conformidad a lo prescrito en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento de Directorio de la Empresa Casa para Todos.”*

En ejercicio de las atribuciones, por unanimidad el Directorio.

RESUELVE:

Artículo 1.- CONOCER Y APROBAR el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 de la Empresa Pública Casa Para Todos - EPCPT, sobre la base del informe presentado por el Gerente General mediante Oficio Nro. EPCPT-GG-2022-0164-O de 11 de abril de 2022, mismo que acoge el Informe Técnico No. EPCPT-CGP-2022-001 de 25 de marzo de 2022 y el Informe Jurídico presentado con Memorando Nro. EPCPT-CGJ-2022-0138-M de 8 de abril de 2022.



Se deja constancia que los datos presentados, así como las proyecciones realizadas y su ejecución son de exclusiva responsabilidad de la Administración.

Artículo 2.- DISPONER al Gerente General implemente todas las acciones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales y el cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial 2021-2025.

Artículo 3.- DISPONER al Gerente General que en el Informe de Evaluación y Gestión Empresarial de Empresa Pública Casa Para Todos - EPCPT, que se envía trimestralmente al Directorio, se presente la evaluación del Plan Estratégico Empresarial 2021-2025.

La presente resolución es de ejecución inmediata.

Comuníquese y Cúmplase. - Dado y firmado en San Francisco de Quito, a los 14 días del mes de abril de 2022.



Sr. Hernán Modesto Luque Lecaro
Presidente del Directorio
Empresa Pública Casa para Todos EP



Ing. Andrés Emilio Pino Chávez
Gerente General Empresa Pública Casa para Todos
Secretario del Directorio

Oficio Nro. EPCPT-GG-2022-0175-O

Quito, D.M., 18 de abril de 2022

Asunto: Registro del Plan Estratégico Empresarial de la EPCPT

Señor Magíster
Daniel Eduardo Lemus Sares
Subsecretario de Planificación Nacional
SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN
En su Despacho

De mi consideración:

Una vez que el Directorio de la Empresa Pública Casa Para Todos, con fecha 14 de abril del 2022, ha aprobado el Plan Estratégico Empresarial 2021 2025, y en atención a la Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, procedo en archivo adjunto, a entregar dicho plan para el correspondiente registro.

Agradezco su consideración en las justificaciones previas por no haber podido entregar este documento en las fechas correspondientes.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Documento firmado electrónicamente

Ing. Andrés Emilio Pino Chávez
GERENTE GENERAL

Anexos:

- plan_estrategico_epcpt_2021-2025_emco_miduvi_definitivo_nt0244395001650316382.pdf

Copia:

Señor Economista
Patricio Ramiro Vásquez Armijos
Director de Planificación y Política Pública
SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Señor Ingeniero
Giovanny Francisco Paucar Fiallos
Servidor Público 5
SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Señor Magíster

Oficio Nro. EPCPT-GG-2022-0175-O

Quito, D.M., 18 de abril de 2022

Alex Bayron Izquierdo Cedeño
Coordinador General de Planificación

Señor Ingeniero
Augusto René Chamorro Montesdeoca
Especialista de Planificación 2

aic



Firmado electrónicamente por:
**ANDRES
EMILIO PINO**

EMPRESA PÚBLICA CASA PARA TODOS EP

PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

Presentado por

Ing. Andrés Pino
Gerente General

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. LA ORGANIZACIÓN	4
2.1. Marco Normativo.....	4
2.2. Descripción general de la organización	5
2.2.1. Aspectos Históricos más Destacados.....	5
2.3. Situación histórica y actual de las líneas de negocio.....	8
2.3.1. Análisis de la matriz Boston Consulting Group.....	18
2.4. Análisis Financiero	20
2.5. Análisis Estructura Organizacional.	22
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	25
3.1. Factores políticos-Legales.....	25
3.2. Factores económicos	26
3.3. Factores socioculturales	28
3.4. Factores tecnológicos	29
3.5. Análisis DAFO.....	30
4. VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN	33
5. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL	35
5.1. Misión	35
5.2. Visión	35
5.3. Valores Corporativos	35
5.4. Objetivos Estratégicos	36
5.5. Estrategias	36
5.6. Mapa Estratégico	39
5.7. Proyección Empresarial	37
5.7.1. Proyección EBITDA.....	44
5.8. Indicadores Estratégicos, línea base y meta.....	45
5.9. Inversión y Reinversión para cumplir con el Plan Estratégico.....	46
5.10. Cuadro resumen de la Planificación Estratégica.....	47

1. INTRODUCCIÓN

La economía ecuatoriana tiene grandes desafíos, entre marzo y diciembre del 2020, el BCE estimó que por efectos del COVID-19 la economía ecuatoriana decreció en 6,44%, asimismo el empleo se redujo en 6,91% comparado con el 2019, enfrentar un déficit fiscal quede por sí es grave, frente a escenarios de pandemia, exige ser muy creativos a la hora de proponerse metas que pretendan cambiar esta realidad. Las entidades del estado, como la Empresa Pública Casa para Todos, tienen, así mismo, el desafío de generar políticas y acciones que agreguen valor a una nueva visión del gobierno en beneficio de los sectores más vulnerables, y en ese marco, las inversiones públicas, así como las inversiones en alianzas públicas privadas juegan un papel importante. Estos elementos son parte de la filosofía empresarial que se las ha plasmado en el presente Plan Estratégico. Y es precisamente esta filosofía empresarial la que ha permitido las dos líneas de negocios sobre la cual la Empresa operativamente va a funcionar: la línea de negocios 1, que está destinada para todos los aspectos relacionados con la construcción y reconstrucción de viviendas 100% subvencionadas; sea en terreno propio del beneficiario, o propiedad del Estado. Este componente produce rendimientos sociales para el Estado, pero no económicos para la Empresa; y la línea de negocios 2, que se refiere a las actividades de autogestión, mediante las cuales EPCPT obtiene rendimientos sociales y económicos que constituyen ingresos propios lo que permite reinversiones y funcionamiento de la Empresa.

Uno de los insumos que definieron la planificación empresarial del presente Plan Estratégico, es el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, promulgado por la Secretaría Nacional de Planificación, el cual sobre una visión de largo plazo, permitió la definición de la estrategia territorial nacional de oportunidades, organizados en cinco ejes programáticos: económico, social, seguridad interna, transición ecológica e institucional. Ejes, lineamientos y objetivos estratégicos, sobre los cuales estamos vinculados como empresa, y que en el punto pertinente describiremos nuestra vinculación empresarial.

El presente Plan estratégico para el periodo 2021-2025 se lo elaboró sobre una planificación horizontal, es decir, con la participación de actores internos y externos, de tal manera que esta nueva visión y misión que se le está dando a esta empresa, sean los elementos sobre los cuales debe plasmar sus actividades que conlleven a la satisfacción de sus objetivos.

2. LA ORGANIZACIÓN

2.1. Marco Normativo

El detalle del marco normativo, relacionados con la gestión de la Empresa Pública Casa para Todos, se lo detalla en el marco jurídico que incluyen los siguientes cuerpos legales:

Mediante Decreto Ejecutivo Nro. 622, de 07 de abril de 2015, y con Registro Oficial Nro. 474 se creó la Empresa Nacional de Hábitat y Vivienda EP, cuyo objeto de creación fue incrementar la oferta de vivienda a nivel nacional con el fin de corregir fallas de mercado en el segmento de vivienda de interés social y prioritario. Se establecen, además, las actividades, financiamiento, patrimonio y conformación del directorio de la empresa.

El 08 de abril de 2016, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 976, se amplió el objeto de creación de la empresa hacia el desarrollo de infraestructura hotelera como parte del desarrollo urbano integral, así como también la capacidad de asumir el rol de promotor, constructor y fiscalizador dentro de proyectos inmobiliarios y hoteleros.

Según el Decreto Ejecutivo Nro. 11, de 25 de mayo de 2017, se instrumentalizó el Plan “*Toda Una Vida*” y se modificó la denominación de la Empresa Pública de Hábitat y Vivienda EP a “*EMPRESA PÚBLICA CASA PARA TODOS EP*” (EPCPT) y se le encargó la ejecución del “*Programa Casa Para Todos*”.

Mediante Decreto Ejecutivo Nro. 101, de 03 de agosto de 2017, se modifica el artículo 8 del Decreto Ejecutivo Nro. 11: “*Modifíquese la denominación de la Empresa Pública de Vivienda EP a Empresa Pública “Casa para Todos” EP. Encárguese de la ejecución del “Programa Casa para Todos” y, como un componente de la Misión “Toda una Vida”, a la Empresa Pública “Casa para Todos” EP y a la Empresa Pública de Desarrollo Estratégico Ecuador Estratégico EP, que entró en proceso de liquidación según decreto ejecutivo No. 1058 del 19 de mayo de 2020.*”

Los cuerpos normativos y jurídicos que adicional a lo expresado rigen a la empresa, son los siguientes:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador artículos, 30, 66 numerales 2, 25 y 26, 261 numeral 6, 285, 315 y 375.
- ✓ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas artículos 19, 34, 54 y 70.
- ✓ Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- ✓ Código Orgánico Administrativo.
- ✓ Decreto Ejecutivo 622, Creación de la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda
- ✓ Decreto Ejecutivo 976, Modificación objeto de creación.
- ✓ Decreto Ejecutivo 11, Cambio de denominación de la empresa Casa Para Todos EP y delegación de la ejecución del programa “Casa Para Todos”.
- ✓ Decreto Ejecutivo 101, Modificación del Decreto Ejecutivo 11.
- ✓ Decreto Ejecutivo 822, Reglamento que regula las atribuciones, deberes y responsabilidades de los directorios y de las gerencias generales de las empresas públicas de la función ejecutiva.
- ✓ Acuerdo Ministerial 570, Norma Técnica para la creación de empresas Públicas.
- ✓ Acuerdo Ministerial No. 90 Norma Técnica para regular la elaboración y Aprobación de los presupuestos de las Empresas Públicas - EP de la Función Ejecutiva, el procedimiento para la determinación del monto y el plazo para la entrega de los recursos provenientes de los excedentes de esas empresas públicas al Ministerio de Finanzas y la transferencia de recursos durante la ejecución presupuestaria.
- ✓ Decreto Ejecutivo 4, Normas de Comportamiento Ético Gubernamental
- ✓ Plan de creación de oportunidades 2021-2025.

2.2. Descripción general de la organización

2.2.1. Aspectos Históricos más Destacados

La Empresa Pública Casa para Todos, tiene como principal objetivo el de “Contribuir con el adecuado desarrollo del hábitat a nivel nacional, garantizando la dotación y el acceso a la vivienda de manera adecuada e inclusiva, mejorando la calidad de vida de toda la población, mediante el desarrollo de planes, programas y proyectos urbanístico integrales de vivienda”.

Dentro de los hechos más relevantes de la historia de la EPCPT, tenemos que: Con fecha 20 de diciembre de 2014, la Secretaría Nacional de Planificación, SENPLADES, emite el informe

favorable para la creación de la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda, en este informe se resaltan los beneficios económicos y sociales que la creación de la empresa daría al país, finalmente recomienda la creación de la misma.

El 27 de febrero de 2015, el Ministerio de Finanzas, mediante oficio MINFFIN-DM-2015 0134, emite el dictamen favorable, basado en el informe de SENPLADES, para la creación de la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda.

Mediante decreto ejecutivo N. 622, del 17 de marzo del 2015, se crea la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda cuyo objeto de creación es el de incrementar la oferta de vivienda a nivel nacional con el fin de corregir fallas de mercado en el segmento de vivienda de interés social y prioritario. Se establecen además las actividades, financiamiento, patrimonio y conformación del directorio de la empresa.

Con fecha 8 de abril de 2016, mediante decreto ejecutivo N. 976, se amplía el objeto de creación de la empresa destacando la ampliación hacia el desarrollo de infraestructura hotelera como parte del desarrollo urbano integral, así como también la de asumir el rol de promotor, constructor y fiscalizador dentro de proyectos inmobiliarios y hoteleros.

La Gestión de la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda tuvo como finalidad la generación de proyectos de vivienda de interés social y prioritario. El modelo de gestión que la empresa desarrolló para este fin fue la consecución Alianzas Estratégicas con el sector privado de la construcción, en las cuales la empresa aportó terrenos mediante mecanismos que le permitirán recuperar la inversión a mediano y corto plazo.

El modelo de Alianzas Estratégicas para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social resulto ser bastante atractivo dentro del mercado inmobiliario nacional lo que se demuestra en la constitución de 8 Alianzas Estratégicas hasta junio de 2021, el detalle de estas alianzas es el siguiente:

Tabla 1: Alianzas Estratégicas constituidas período 2016-2021

GERENCIA DE ALIANZAS Y NEGOCIOS					
ALINZAS ESTRATÉGICAS CONSTITUÍDAS PERIODO 2016 - 2021					
No.	Nombre Predio	Nombre del Proyecto Inmobiliario	Ubicación		Socio Estratégico
			Provincia	Cantón	
1	San Gregorio	Proyecto Inmobiliario Torres Los Huertos, Predio San Gregorio	Pichincha	Quito	ANDINO & ASOCIADOS
2	San Cantos	Proyecto Inmobiliario Balcones del Parque Inglés	Pichincha	Quito	NOBAHORM CIA. LTDA.
3	Bodegas Km. 8.5	Proyecto Inmobiliario La Florida	Guayas	Guayaquil	CONSORCIO TAMARCONS CIA. LTDA. Y R H R ROCK&HYDRO RESOURCES
4	Los Ángeles	Proyecto Inmobiliario Ceibo Real	Los Ríos	Quevedo	ACCYEM PROYECTOS CIA. LTDA.
ALINZAS ESTRATÉGICAS CONSTITUÍDAS PERIODO 2020 - 2021					
5	Pacarillacta B	Proyecto Inmobiliario Torres de Eucalipto	Pichincha	Quito	DATAMONT S.A.
6	Ciudad Verde	Proyecto Inmobiliario Ciudad Verde	Los Ríos	Quevedo	DATAMONT S.A.
7	Los Caracoles	Proyecto Inmobiliario Caracoles	Santa Elena	Santa Elena	ACCYEM PROYECTOS CIA. LTDA.
8	Bellavista	Proyecto Inmobiliario Bellavista	Santo Domingo de los Tsáchilas	Santo Domingo	DATAMONT S.A.

Fuente: Gerencia de Alianzas y Negocios

Elaborado por: Gerencia de Alianzas y Negocios

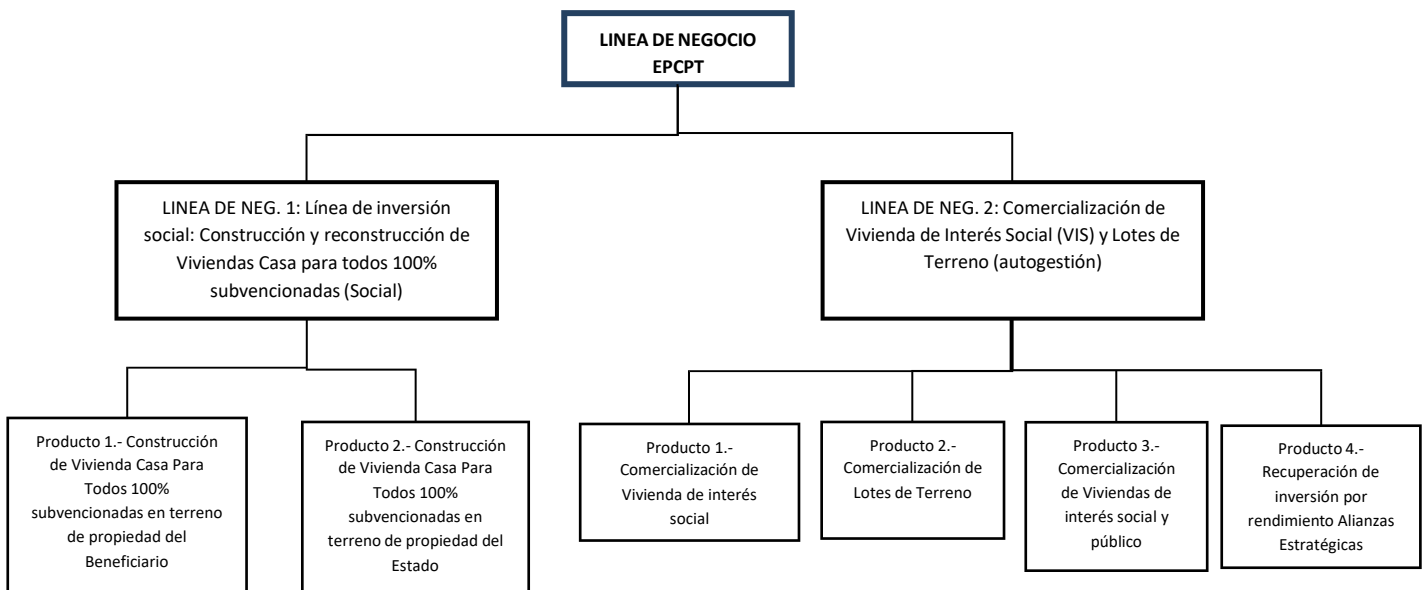
Mediante Decreto Ejecutivo No. 11 del 25 de mayo de 2017, se modifica la denominación de la Empresa Pública Nacional de Hábitat y Vivienda por el nombre de Empresa Pública Casa para Todos, en adelante CPT y se le encarga la ejecución del “Programa Casa para Todos”, como un componente de la Misión Toda una Vida.

Mediante Decreto Ejecutivo N. 101 del 3 de agosto de 2017, se incluye como ejecutores del programa Casa para Todos a Ecuador Estratégico EP.

Mediante Decreto Ejecutivo N. 177 del 10 de octubre de 2017, se crea la Consejería de Gobierno para el direccionamiento estratégico, la coordinación y el seguimiento del Programa Emblemático del Gobierno Nacional “Casa Para Todos”, cuya atribución principal es la de “ Orientar estratégicamente el Programa Casa Para Todos ”, es necesario tener en cuenta que se continúan definiendo directrices que permitan la ejecución del programa, mientras tanto, todas las actividades comerciales de la empresa se mantienen, siempre que estas no interfieran con la delegación recibida como ejecutores. Con resolución No. 002-2021-CNP, el Consejo Nacional de Planificación aprobó el Plan Nacional de Desarrollo en sesión Ordinaria No. CNP-001-2021 y ha sido denominado “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”.

2.3. Situación histórica y actual de las líneas de negocio.

Las líneas de negocio que históricamente se han manejado son:



Fuente: Gerencia de Alianzas y Negocios y Gerencia Técnica

Elaborado por: Coordinación de Planificación

Línea de negocio 1:

Esta línea de negocio cubre todos los aspectos relacionados con la construcción y reconstrucción de viviendas 100% subvencionadas; sea en terreno propio del beneficiario, o propiedad del Estado. Este componente produce rendimientos sociales para el Estado, pero no económicos para la Empresa.

En la tabla 2. se presenta los resultados que se han obtenido desde año 2017 hasta primer semestre de 2021.


Para el segundo semestre y culminar el año 2021 los resultados que se aspiran son lo siguientes.

Producto 1.- Construcción de Vivienda Casa Para Todos 100% subvencionada en terreno de propiedad del Beneficiario, este producto incluye también la reparación de viviendas sea para mitigar las afectaciones por desastres naturales o para compensaciones sociales a grupos vulnerables.

Producto 2.- Construcción de Vivienda Casa Para Todos 100% subvencionada en terreno de propiedad de Estado.

Tabla 2: Análisis histórico del desempeño operativo y comercial de las líneas de negocio 1

Objetivo Estratégico Empresarial	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	META PLAN	EVALUACIÓN PLAN ESTRATEGICO EPCPT 2017-2021												
				META 2017	REALIZADO 2017	META 2018	REALIZADO 2018	META 2019	REALIZADO 2019	META 2020	REALIZADO 2020	META 2021	REALIZADO 2021	ACUMULADO 2017-2021	REALIZADO Acumulado	% Cumplimiento
Dotar de vivienda al programa "Casa Para Todos" contribuyendo de esta manera a la generación de hábitats con servicios de calidad,	Número de Unidades de viviendas contratadas,	Sumatoria de viviendas construidas mediante contratación,	5.000 unidades al 30 de junio de 2018	0	0	5000,00	1479	0	2816	0	4169	0	2867	5000	11331	227%



Dotar de vivienda al programa "Casa Para Todos" en proyectos de vivienda inclusivos, contribuyendo de esta manera a la generación de hábitats con servicios de calidad,	% de Vivienda CPT entregada	Viviendas CPT entregadas /Total de viviendas CPT generadas	100% de vivienda CPT entregada al 31 de diciembre de 2021	0	0		3%	100%	100,00%	100,00%	44,82%	100,00%	22%	100%	42,45%	42,45%
---	-----------------------------	--	---	---	---	--	----	------	---------	---------	--------	---------	-----	------	--------	--------


Línea de negocio 2:

Esta línea de negocio se refiere a las actividades de autogestión, mediante las cuales EPCPT obtiene rendimientos sociales y económicos que constituyen ingresos propios lo que permite reinversiones y funcionamiento de la Empresa.

En la tabla 3. se presenta los resultados que se han obtenido desde año 2017 hasta primer semestre de 2021.

Tabla 3: Análisis histórico del desempeño operativo y comercial de las líneas de negocio 2

Objetivo Estratégico Empresarial	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	META PLAN	EVALUACIÓN PLAN ESTRATEGICO EPCPT 2017-2021												
				META 2017	REALIZADO 2017	META 2018	REALIZADO 2018	META 2019	REALIZADO 2019	META 2020	REALIZADO 2020	META 2021	REALIZADO 2021	ACUMULADO 2017-2021	REALIZADO Acumulado	% Cumplimiento
Dotar de vivienda al programa "Casa Para Todos" en proyectos de vivienda inclusivos, contribuyendo de esta manera a la generación de hábitats con servicios de calidad,	Número de Alianzas Estratégicas	Sumatoria de Alianzas Constituidas	100 alianzas constituidas hasta el 31 diciembre de 2021	0	4	25	0	25	0	25	1	25	2	100	7	7%


 <p>Dotar de vivienda al programa "Casa Para Todos" en proyectos de vivienda inclusivos, contribuyendo de esta manera a la generación de hábitats con servicios de calidad,</p>	Número de Unidades de viviendas adquiridas	Sumatoria de vivienda adquirida en el mercado inmobiliario nacional	60.000 unidades al 31 de diciembre de 2021	0	0	15000	0	15000	0	15000	0	15000	0	60000	0	0%
Dotar de vivienda al programa "Casa Para Todos" contribuyendo de esta manera a la generación de hábitats con servicios de calidad,	% de unidades CPT a construirse mediante Alianzas Estratégicas	Vivienda Casa Para Todos a construirse en alianzas estratégicas / Vivienda a construirse mediante alianzas estratégicas	20% en promedio de vivienda a construirse en A.E. hasta el 31 de diciembre de 2021	0	0	20%	0	20%	0	20%	0	20%	0	20%	0%	0%



Identificar, estructurar y apoyar a las empresas organizadas de vivienda en territorio	Número de Unidades de vivienda a EOVT	Sumatoria de unidades de vivienda a construirse mediante EOVT	60.000 unidades al 31 de diciembre de 2021	0	0	15000	0	15000	0	15000	0	15000	0	60000	0	0%
Regularizar la propiedad del suelo perteneciente a la empresa y que ha sido ocupado de manera irregular,	% de predios regulados,	# de predios regulados /Total de predios ocupados irregularmente	100% de predios regulados al 31 de Diciembre de 2018	38%	38%	40%	90%	100%	112%	0%	0%	0%	0%	100%	48%	48%
Incrementar los recursos de autogestión de la empresa mediante la comercialización de bienes y servicios con eficiencia y calidad.	Venta de Vivienda a VIS	Sumatoria de Vivienda vendida	100% de las viviendas en venta al 31 de diciembre de 2018	60%	84	100%	4	0%	0	0%	0	0%	1	25%	89	n/a



Incrementar los recursos de autogestión de la empresa mediante la comercialización de bienes y servicios con eficiencia y calidad.	% de incremento de recursos de auto gestión,	Recursos auto gestión actual-recursos auto gestión anterior / recursos auto gestión	20% de incremento de recursos de autogestión respecto al año anterior	40%	40%	20%	27%	20%	0%	20%	0%	20%	3%	100%	14%	14%
Incrementar recursos autogestión de la empresa mediante la comercialización de bienes y servicios con eficiencia y calidad.	Número de Proyectos BIESS concluidos	Solicitud de terminación de contratos presentadas	3 solicitudes presentadas a junta del fideicomiso al 31 de diciembre de 2017	3	3	0	-	-	-	-	0	0	-	3	3	100%

 Incrementar los recursos de autogestión de la empresa mediante la comercialización de bienes y servicios con eficiencia y calidad.	Montos de inversión privada en Alianzas Estratégicas	Sumatoria de los valores USD aportados por promotores en contratos de Alianzas Estratégicas	5'000.000 usd al 31 de diciembre de 2017	5000000	5.000.000,00	0	-	-	-	-	0	0	100.000,00	5000000	5100000	102%
Incrementar los recursos de autogestión de la empresa mediante la comercialización de bienes y servicios con eficiencia y calidad.	Número de viviendas en construcción Alianzas Estratégicas	Sumatoria de número de viviendas a construir e mediante contratos de Alianzas Estratégicas	2000 viviendas al 31 de diciembre de 2017	2000	81	0	-	-	-	-	0	0	-	2000	81	4,05%

Fuente: Gerencia de Alianzas y Negocios y Gerencia Técnica

Elaborado por: Coordinación de Planificación

2.3.1. Análisis de la matriz Boston Consulting Group.



Fuente: Coordinación General de Planificación

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

Se ha realizado la aplicación de la herramienta Boston Consulting Group a las dos Líneas de Negocio de la EPCPT, de lo cual se derivan las siguientes conclusiones:

Producto Estrella:

Con una fuerte participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento de mercado la Línea de Negocio 1, se ubica en esta categoría ya que la demanda de este producto es alta, por lo tanto deberá contar con un fuerte flujo de recursos para conservar e incrementar su participación en el mercado, esta estrategia se traduce a una alta promoción y publicidad y una gran atención a la generación de valor agregado al producto para que genere mayor atracción para la inversión del sector inmobiliario.

Producto Interrogante:

La Línea de Negocio 2 - VIS, con una participación de mercado débil, pero una tasa de crecimiento de mercado elevado, se ubica en esta categoría, al ser la participación en el

mercado el elemento clave, se busca una buena participación en el mercado y buscar la rentabilidad invirtiendo más recursos para crear un impacto mostrando un valor diferenciado, la estrategia será la efectiva y eficiente administración de los recursos buscando la rentabilidad que permita la sostenibilidad de esta línea de negocio.

Producto Vaca:

Ningún producto se ha establecido en esta categoría.

Producto Perro:

Ningún producto se ha establecido en esta categoría.

2.4. Análisis Financiero

La evolución a nivel de balance general es la siguiente:

Tabla 4: Evolución Histórica de la Situación Financiera al 31 Diciembre 2021

EMPRESA PUBLICA CASA PARA TODOS EP								
EVOLUCION SITUACION FINANCIERA								
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021								
CODIGO	CUENTA	AL 31 DE DICIEMBRE-2015	AL 31 DE DICIEMBRE-2016	AL 31 DE DICIEMBRE-2017	AL 31 DE DICIEMBRE-2018	AL 31 DE DICIEMBRE-2019	AL 31 DE DICIEMBRE-2020	AL 31 DE DICIEMBRE- 2021
1	ACTIVOS	2.194.443,7	22.875.225,6	27.754.863,8	87.460.916,8	139.645.252,1	211.791.573,3	307.368.440,6
	ACTIVOS CORRIENTES	1.097.179,9	1.221.992,1	799.946,5	28.248.789,2	69.148.642,1	54.922.867,4	85.063.957,4
111	DISPONIBILIDADES	1.036.167,5	480.782,9	564.297,4	25.841.013,3	42.428.031,2	36.089.164,1	31.851.928,3
112	ANTICIPO DE FONDOS	56.562,5	143.970,1	97.056,4	2.248.908,0	26.638.847,2	18.809.374,8	
113	CUENTAS POR COBRAR	4.449,9	597.239,1	138.592,6	158.867,9	81.763,7	24.328,6	53.212.029,1
	ACTIVOS NO CORRIENTES	1.097.263,8	21.653.233,5	26.954.917,3	59.212.127,6	70.496.610,0	156.868.705,9	222.304.483,2
122	INVERSIONES PERMANENTES	-	-	401.200,0	-	393.336,2	21.957.248,6	35.635.392,0
124	CUENTAS POR COBRAR AA	-	-	81.985,5	-	-	-	
126	INVERSIONES NO RECUPERABLES	-	-	-	-	-	-	
131	EXISTENCIAS PARA CONSUMO CORRIENTE	9.378,2	6.008,8	12.031,7	-	-	-	24.401,9
133	INVERSIONES EN PRODUCTOS EN PROCESOS	-	-	-	-	-	-	186.644.689,2
135	EXISTENCIAS PARA VENTAS	1.013.920,7	21.587.325,4	26.396.652,2	59.098.966,4	70.002.079,1	134.806.443,4	
141	BIENES DE ADMINISTRACION	73.965,0	59.899,3	63.047,9	113.161,2	101.194,7	105.014,0	
2	PASIVOS	69.723,9	402.188,7	360.667,6	612.753,5	580.419,1	3.249.119,2	159.460.694,9
	PASIVOS CORRIENTES	69.723,9	402.188,7	357.025,2	612.753,5	580.419,1	3.249.119,2	16.795.172,8
212	DEPOSITOS DE TERCEROS	2.360,6	327.362,7	272.702,8	261.136,8	216.119,8	694.740,1	
213	CUENTAS POR PAGAR	67.363,3	74.811,7	84.322,4	351.616,7	364.299,3	2.554.379,0	
	PASIVOS NO CORRIENTES	-	7,2	3.642,5	-	-	-	142.665.522,1
224	FINANCIEROS	-	7,2	3.642,5	-	-	-	14.220,2
3	PATRIMONIOS	2.124.719,8	22.473.044,0	27.394.196,1	86.848.163,3	139.064.833,0	208.542.454,1	147.907.745,6
	PATRIMONIOS	2.124.719,8	22.473.044,0	27.394.196,1	86.848.163,3	139.064.833,0	208.542.454,1	147.907.745,6
	PASIVOS + PATRIMONIO	2.194.443,7	22.875.232,8	27.754.863,8	87.460.916,8	139.645.252,1	211.791.573,3	307.368.440,6

Fuente: Coordinación General Administrativa Financiera

Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

El estado de resultados ha tenido la siguiente evolución histórica:

Tabla 5: Evolución Histórica de Estado de Resultados al 31 Diciembre 2021

EMPRESA PUBLICA CASA PARA TODOS							
EVOLUCION HISTÓRICA ESTADO DE RESULTADOS							
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021							
CUENTA	AL 31 DE DICIEMBRE- 2015	AL 31 DE DICIEMBRE- 2016	AL 31 DE DICIEMBRE- 2017	AL 31 DE DICIEMBRE- 2018	AL 31 DE DICIEMBRE-2019	AL 31 DE DICIEMBRE-2020	AL 31 DE DICIEMBRE-2021
INGRESOS OPERACIONALES	3.973,2	525.151,6	1.796.845,4	646.642,7	137.248,0	-	95.194,5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	582.025,2	1.276.573,9	1.148.389,1	3.279.143,9	1.821.354,5	1.513.135,9	1.829.139,0
COSTOS DE OPERACIÓN	-	368.352,2	1.125.328,8	2.072.642,2	511.458,4	-	80.993.393,4
EBITDA	-578.052,0	-1.119.774,5	-476.872,5	-4.705.143,3	-2.195.564,8	-1.513.135,9	-82.727.337,9
OTROS COSTOS Y GASTOS	1.784,9	16.096,4	-	3.369.431,3	2.131.640,6	3.187.530,0	
RESULTADO OPERACIONAL	-579.836,9	-1.135.870,8	-476.872,5	-8.074.574,6	-4.327.205,4	-4.700.665,9	-82.727.337,9
OTROS INGRESOS	-	-	54.781,8	7.193.160,8	1.732.439,1	4.661.255,2	6.870.918,5
RESULTADOS NO OPERACIONAL	-579.836,9	-1.135.870,8	-422.090,7	-881.413,8	-2.594.766,3	-39.410,7	-75.856.419,4
TRANSFERENCIA PGE	1.950.115,1	1.389.828,7	-	55.256.886,9	53.449.415,0	54.144.162,8	31.111.790,5
TRANSFERENCIAS AL PGE							520.771,9
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.370.278,2	253.957,9	-422.090,7	54.375.473,1	50.854.648,7	54.104.752,1	-45.265.400,9

Fuente: Coordinación General Administrativa Financiera

Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

2.5. Análisis Estructura Organizacional.

La evolución de la fuerza laboral, su crecimiento por género y su distribución por tipo de proceso, se ha dado de la siguiente manera:

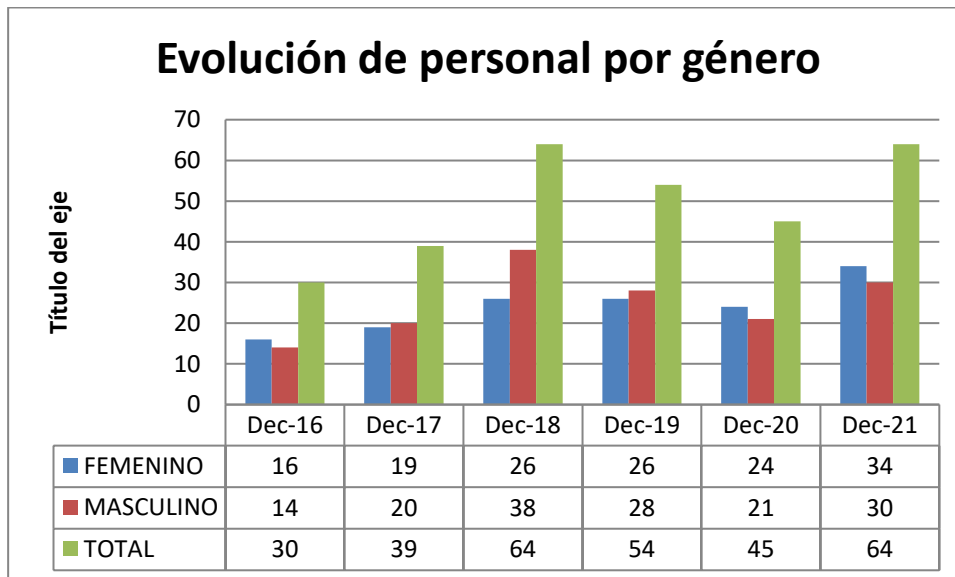
Tabla 6: Evolución de la fuerza laboral

AÑO	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Dec-16	16	14	30
Dec-17	19	20	39
Dec-18	26	38	64
Dec-19	26	28	54
Dec-20	24	21	45
Dec-21	34	30	64
TOTAL GENERAL	145	151	296

uente: Coordinación General Administrativa Financiera

Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

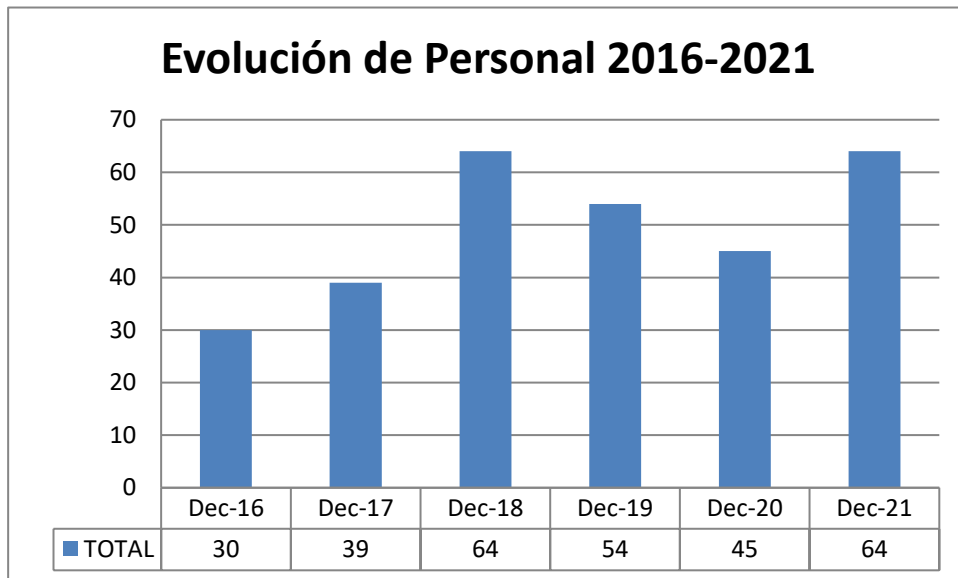
Tabla 7: Evolución de personal por género



Fuente: Coordinación General Administrativa Financiera

Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

Tabla 7.1: Evolución de personal



Fuente: Coordinación General Administrativa Financiera

Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

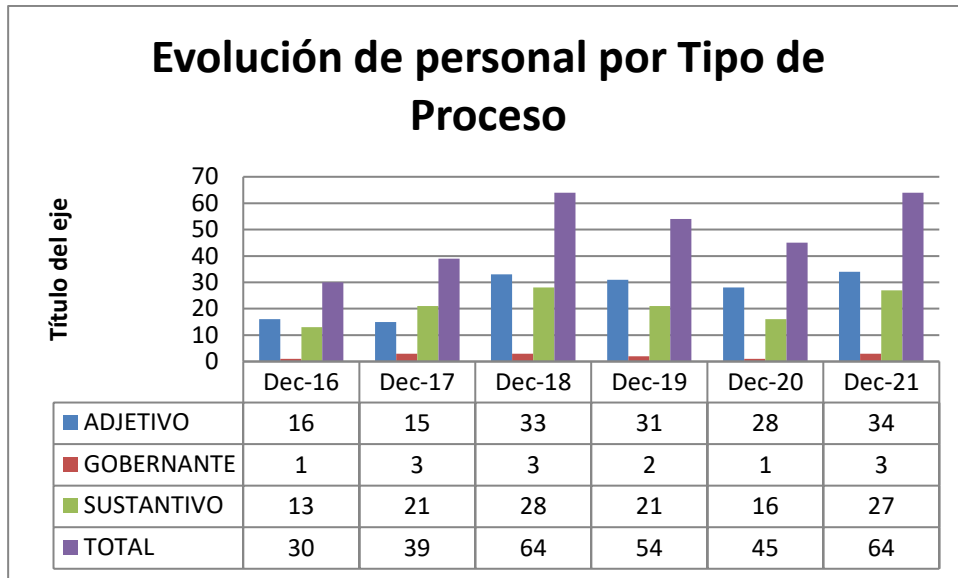
Tabla 8: Evolución de personal por proceso

AÑO	ADJETIVO	GOBERNANTE	SUSTANTIVO	TOTAL
Dec-16	16	1	13	30
Dec-17	15	3	21	39
Dec-18	33	3	28	64
Dec-19	31	2	21	54
Dec-20	28	1	16	45
Dec-21	34	3	27	64
TOTAL GENERAL	157	13	126	296

Fuente: Coordinación General Administrativa Financiera

Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

Tabla 9: Evolución del personal por tipo de proceso



Fuente: Coordinación General Administrativa Financiera

Elaborado por: Coordinación General Administrativa Financiera

La Empresa Pública Casa Para Todos, ha tenido una evolución muy importante, su crecimiento patrimonial de 2 millones al 31 de diciembre del 2015 a 361 millones al 31 de agosto del 2021 así lo denotan. Es importante aclarar que este patrimonio es el resultado del registro contable de algunos bienes inmuebles donados y recibidos por

otras entidades públicas y que al momento de proceder con la entrega de viviendas y devolución de otros bienes, dará como consecuencia una disminución de este patrimonio. Sin duda alguna que la pandemia ha marcado un antes y un después en la economía ecuatoriana y frente a esta realidad la EPCPT no a estado excepta, principalmente en la gestión comercial. Sus dos líneas de negocio resaltan el enfoque social y comercial de la empresa, el primero para poder satisfacer la demanda de vivienda de una población vulnerable y el segundo, la ejecución de alianzas estratégicas con el sector privado para la ejecución de obras que redunden en adición a la satisfacción de viviendas, en la reactivación económica del país a través en la inversión en el sector inmobiliario.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Factores políticos-Legales

Una de las medidas que permitió tomar impulso al sector inmobiliario fue la promoción de los créditos hipotecarios con una tasa de interés del 4,86%. Esta tasa es el resultado de una política de gobierno que, buscando la reactivación del sector, se llegó a acuerdos con el sector financiero para promocionar esta tasa que en la realidad es una tasa subsidiada por el estado, puesto que la tasa real es del 10%, de los cuales el beneficiario cancela 4,86% y el estado cubre el 5,14%.

Uno de los elementos que influyen significativamente en este sector, es el incremento del gasto fiscal en materia de bienes inmuebles, que se debe reflejar en obra pública. Siempre será influyente la política crediticia que desde el Banco del Instituto de Seguridad Social, BIESS, se dé para la concesión de los créditos hipotecarios. Así mismo el sector bancario privado, tiene un papel importante en la dinamización de este sector que en definitiva se transforma en reactivación económica.

La expedición de la Ley Orgánica para la Regulación de los Créditos para la Vivienda y Vehículos, donde el Artículo 5, en su quinta disposición general establece que: El organismo de regulación de las instituciones del sistema financiero nacional fijará anualmente el porcentaje de operaciones hipotecarias obligatorias que cada entidad mantendrá en relación a su patrimonio técnico constituido, en función de su naturaleza, objeto y giro de negocio, a través de la cual emitirá las normas de carácter general que

sean necesarias para la aplicación de esta disposición. Esta ley obliga a las instituciones financieras, a otorgar un porcentaje de créditos, es decir, a desembolsar una mayor cantidad de dinero y préstamos a personas naturales que tal vez sin esta ley no podrían haber accedido a un crédito. Finalmente, una de las amenazas históricas que se dio en contra del sector inmobiliario fue la ley de plusvalía, ley que fue aprobada a principios del año 2017 pero fue derogada el 22 de marzo del 2018. La ley de plusvalía afectó de manera negativa al sector inmobiliario, dado que esta frenó la construcción de viviendas y por ende a la contratación del personal y de la mano de obra que participan este rubro. Esta reflexión la exponemos por la alta influencia negativa que determinadas leyes pueden afectar directamente a este importante sector.

3.2. Factores económicos

La economía ecuatoriana presenta indicadores de reactivación económica, aunque no es lo esperado se están dando mensajes de un entorno empresarial favorable. En el segundo trimestre del 2020, como consecuencia de la pandemia se tuvo un crecimiento negativo del PIB a -12,8 llegando al primer trimestre del 2021 a -5,6

Tabla 10: Producto Interno Bruto (PIB) trimestral



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

Una de las fortalezas que tiene la economía ecuatoriana es la dolarización, lo cual se traduce en estabilización de los precios reflejada en el índice inflacionario, sin embargo los precios altos por la apreciación de la moneda es uno de los factores que conllevan a la pérdida de competitividad de la producción nacional.

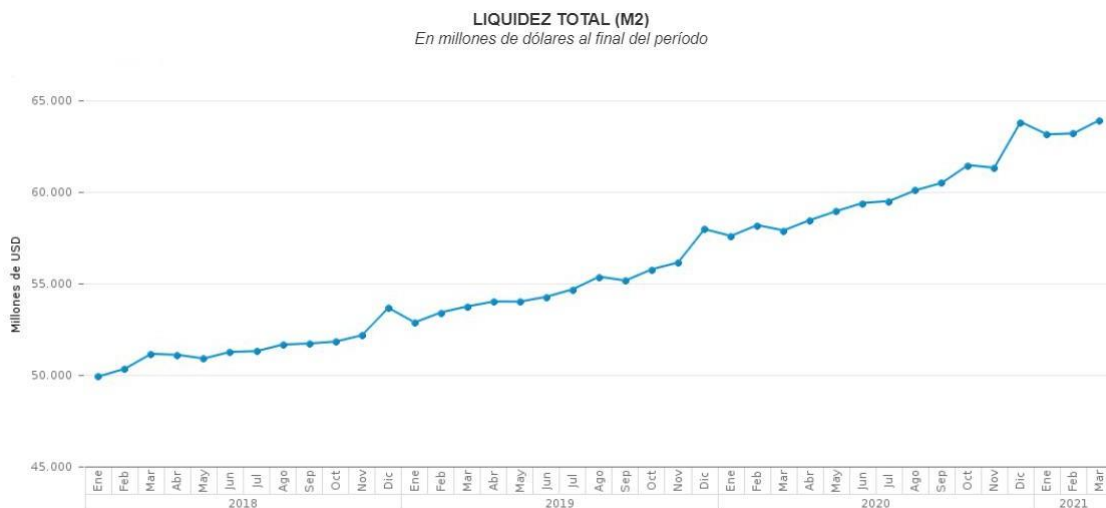
Tabla 11: Inflación Mensual Nacional (2005 - 2021)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

Tabla 12: Liquidez



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

Durante los meses de marzo y diciembre del 2020, el BCE determinó que el empleo a tiempo completo se redujo en 6,91% comparado con el 2019, que en cifras representó 532.359 plazas de trabajo pérdidas. Por sectores económicos el mayor impacto por pérdidas de empleo se dio en alojamiento y provisión de alimentos, con una pérdida aproximada de 127.446 empleos, en segundo plano está el comercio que registró una pérdida de 98.339 puestos.

Una de las variables más importantes informadas por el BCE es la liquidez total, que ha presentado un crecimiento positivo, cifra que se fortalece con los criterios de las autoridades de control, tanto de la Superintendencia de Bancos como de la de Economía Popular y Solidaria. Este crecimiento de liquidez tiene incidencia en crecimiento del PIB, de la Inversión y en la inflación.

Como empresa pública dedicada al segmento de la construcción de vivienda, tomamos más relevancia considerando que existe una clara política del gobierno en la reactivación económica post pandemia y en ese marco el sector de la construcción juega un papel muy importante por el impacto que este tiene en la economía, según datos del Ministerio de Trabajo en el 2021 el sector de la construcción representa aproximadamente el 7,22% del PIB; por cada 40m² de construcción se genera un empleo durante 18 meses.

3.3. Factores socioculturales

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) y estableció diferencias estadísticas significativas en los porcentajes de empleo adecuado y desempleo, entre septiembre del 2020 y septiembre del 2021. La tasa de empleo adecuado a septiembre del 2020 es de 30,8 % y a septiembre del 2021 es de 33,5 %. En tanto, la tasa de desempleo a septiembre del 2020 es de 6,2 % y a septiembre del 2021 es de 4,9 %. La tasa de subempleo en septiembre del 2020 fue de 24,4 % y en septiembre del 2021 de 22,7 %; de “otro empleo no pleno” fue de 26,2 % en septiembre del 2020 y de 27,6 % en septiembre de este año.

Finalmente, la tasa de empleo no remunerado fue de 11,8 % en septiembre del 2020 y de 10,8 % en septiembre del 2021. Así, entre Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, Quito sigue siendo la ciudad con la tasa más alta de desempleo con el 11,5 % en el tercer trimestre de este año (julio, agosto, septiembre). Guayaquil con 4,3 %, Cuenca con 7,6 %, Machala con 8,1 % y Ambato con 6,3 %. En cuanto al empleo adecuado en el tercer trimestre de este año:

Quito tiene el 45,6 %, Guayaquil con 44,6 %, Cuenca con 52,9 %, Machala 43,5 % y Ambato con 38,7 %.

El nivel de desempleo, en lo mensual, en mayo fue del 6,3%, que significó aproximadamente 538.000 personas desocupadas; en septiembre, la cifra cerró en el 4,9%, que representa aproximadamente 412.000 personas desocupadas. La variación entre mayo y septiembre es de 125.000 personas menos en la desocupación. Mientras, el empleo adecuado, entre mayo y junio, el número de personas con empleo adecuado aumentó 275.000, de estas nuevas personas con empleo adecuado, 125.000 en mayo estaban desocupadas y las 150.000 que harían falta para llegar a las 275.000 son personas que en mayo tenían un trabajo, pero ganaban menos del salario mínimo y ahora tienen un trabajo pero ganan más de \$ 400.

3.4. Factores tecnológicos

En el análisis del factor tecnológico, la construcción es un sector prioritario y de alta incidencia cuando de avances o cambios en la matriz productiva se refiera, razón por la cual se deben desarrollar investigaciones con el objetivo de fomentar sistemas constructivos innovadores para manejar economía de escala en este sector. En este sentido, los aportes que desde la academia se den, como por ejemplo el laboratorio de la Facultad de Ingeniería Civil y Ambiental de la Escuela Politécnica Nacional y el Estado, permitirá mejorar la calidad de las obras, mejorando el nivel tecnológico del sector de la construcción.

Las investigaciones realizadas por el instituto generan un impacto positivo para el sector, ya que además de mejorar la calidad de los materiales, ayudará de manera relevante a la disminución del impacto ambiental, a través de ensayos de materiales propios del sector para mejorar su calidad. En lo que respecta el análisis ambiental, el sector de la construcción genera un considerable impacto ambiental en cada obra que se realiza, por lo cual es importante el análisis detallado de cada uno de los proyectos a realizarse, para así poder evaluar los posibles efectos que puede crear la ejecución de un proyecto de construcción.

De las conclusiones de foros internacionales de ciudades y construcciones sostenibles, realizada en el país, los expertos contribuyeron con iniciativas referentes a la construcción de obras o proyectos inmobiliarios, que se deben contar con algunas iniciativas como son, el uso adecuado de la energía eléctrica, la reutilización del agua.

3.5. Análisis DAFO

El análisis FODA fue construido de manera participativa en cuanto al análisis externo institucional identificando las principales Oportunidades y Amenazas, así como el análisis interno de las Fortalezas y Debilidades, identificando y priorizando en que factores la EPCPT centra sus esfuerzos en sus estrategias hasta el año 2025

✓ FACTORES EXTERNOS

Tabla 13: Análisis Externo (FODA)

Evaluación de Factores Externos

factores determinantes de éxito

	peso	calificación	peso ponderado
<u>Oportunidades</u>			
FACTORES POLITICOS			
Demanda Insatisfecha de Vivienda (Déficit de Vivienda 2'744.125)	8	3	24,00
Alianzas Interinstitucionales	7	1	7,00
Aplicación de nuevos sistemas constructivos por economías de escala	7	1	7,00
<u>Amenazas</u>			
FACTORES POLÍTICOS			
Falta de compromiso en la generación de infraestructura adecuada para desarrollo de proyectos de vivienda social	13	3	39,00
Dependencia de tiempos de respuesta de entidades públicas externas	10	2	20,00
FACTORES ECONÓMICOS			
Crisis fiscal (falta de asignación de recursos para financiamiento de VIS)	21	2	42,00
Incremento en los costos de construcción	11	2	22,00
Cambio frecuente de la reglamentación para la ejecución de proyectos de vivienda social	11	2	22,00
FACTORES SOCIALES			
Pandemia y fenómenos naturales	12	3	36,00
	100,00	19,00	219,00

Fuente: Coordinación General de Planificación

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

✓ **FACTORES INTERNOS**

Tabla 14: Análisis Interno (FODA)

**Evaluación de Factores Internos
factores determinantes de éxito**

	peso	Calificación	peso ponderado
Fortalezas			
PERSPECTIVAS DE PROCESOS			
PRODUCTIVIDAD			
Experiencia en la Ejecución de Proyectos de Construcción de VIS.	2,00	4,00	8,00
Capacidad asociativa inmobiliaria	2,00	3,00	6,00
Cobertura Nacional	3,00	3,00	9,00
Promotora de vivienda de interés social mas grande del país	2,00	3,00	6,00
Debilidades			
PERSPECTIVA ESTRATEGICA			
Débil conocimiento técnico en la Planificación de Gestión de Negocios y Estudios de Mercado a nivel estratégico	7,00	3,00	21,00
Falta de conocimiento de los objetivos y metas estratégicas	3,00	2,00	6,00
Carencia de indicadores sociales y económicos	5,00	3,00	15,00
Deficiente análisis técnico, financiero, legal y de mercado del Patrimonio a recibir lo que deriva en una calidad deficiente del mismo.	6,00	3,00	18,00
PERSPECTIVA DE PROCESOS			
PRODUCTIVIDAD			
Estructura de costos no definida de lo anclado a proyectos y procesos de la empresa	5,00	3,00	15,00
Falta de planes de negocios específicos de los proyectos propuestos	5,00	2,00	10,00
Falta de estandarización y documentación de la gestión de procesos, servicios y calidad institucional lo cual deriva en reprocesos y tiempos de ciclo elevados.	4,00	4,00	16,00
Deficiente proceso de definición de factibilidad técnica previo a la contratación de obra	5,00	3,00	15,00
Carencia de protocolos en la obtención de información que constituyen insumos para Estudios del Mercados	7,00	3,00	21,00
Falta de Articulación de la Gestión Comercial y Ejecución de Proyectos	5,00	2,00	10,00

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Baja rentabilidad para la sostenibilidad de la empresa	6,00	4,00	24,00
PLANIFICACIÓN			
Tiempo excesivo de retroalimentación de resultados de planes programas y proyectos	4,00	2,00	8,00
Gestión de convenios interinstitucionales desarticulada con los actores internos y externos y sin definición de costo beneficio.	3,00	2,00	6,00
Falta de cumplimiento en tiempos de entrega de informes de gestión de la institución al órgano de gobierno (directorío) y entes de control.	2,00	2,00	4,00
Gestión de riesgo a nivel de plan de negocio	2,00	2,00	4,00
ESTRUCTURA ORGÁNICA			
Falta de sistema de información de monitoreo y seguimiento así como la implementación de procesos de control financiero, evaluación técnica y auditoría interna	4,00	2,00	8,00
Gestión del Talento Humano no adecuada a la estructura organizacional por procesos aprobada	5,00	2,00	10,00
Débil articulación de los procesos de asesoría con los procesos agregadores de valor	3,00	2,00	6,00
Existen oficinas operativas en territorio, no establecidas como unidades de nivel desconcentrado	2,00	2,00	4,00
Estructura organizacional no alineada a los procesos	5,00	2,00	10,00
TECNOLOGÍA			
Soluciones tecnológicas existentes ineficientes e inseguras y falta de automatización de procesos institucionales.	3,00	3,00	9,00
	100,00	66,00	269,00

Fuente: Coordinación General de Planificación

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

✓ **ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS**

Fortalezas - Oportunidades

- ✓ Incrementar la inversión y comercialización de los bienes de la empresa.
- ✓ Cuantificar el margen de utilidad operativa en los convenios con las entidades públicas

Debilidades - Oportunidades

- ✓ Valorar a costo de oportunidad los bienes a comercializar de la empresa.
- ✓ Elaborar un plan operativo interno que satisfaga las condiciones pactadas.
- ✓ Conformar un comité (multidisciplinario) de evaluación de cumplimiento de los convenios.
- ✓ Desarrollar nuevos modelos de gestión de alianzas y negocios.
- ✓ Desarrollar nuevos modelos de gestión técnica de proyectos.
- ✓ Mejorar los procesos internos de contratación pública

Amenazas - Fortalezas

- ✓ Generar modelos de negocio o gestión, planes de negocios, para ejecutar portafolios de negocios que contribuyan al incremento del superávit de la empresa

Amenazas - Debilidades

- ✓ Mejorar el sistema de gestión de modelos de negocios.
- ✓ Elaborar protocolos de información como insumos para definir las condiciones en cada portafolio de negocios a invertir.
- ✓ Elaboración de un diagnóstico situacional sobre los bienes de la empresa, que permita la mitigación de los riesgos sobre los mismos.

4. VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN

La Misión Institucional de la Empresa Pública Casa Para Todos (EPCPT) Permite una vinculación institucional con el Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025 (PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES 2021-2025) en el eje económico y social.

- **Eje: Económico**

- Objetivo 4. Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente
 - Política 4.3.- Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social
 - Meta 4.3.1 • Al 2025 aumentar de 66,67% a 91,67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo

La Empresa Publica Casa Para Todos se alinea a las Directrices y lineamientos territoriales de la Estrategia Territorial Nacional (ETN)

Directriz 3: Articulación territorial para el aprovechamiento de las potencialidades locales.

Lineamientos Territoriales:

H. Desconcentración y descentralización

H3. Reducir la dependencia de las asignaciones del PGE a través de procesos de optimización de la gestión y el fortalecimiento de la recaudación propia

- **Eje: Social**

- Objetivo 5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.
 - Política 5.4 Promover el acceso al hábitat seguro, saludable y a una vivienda adecuada y digna
 - Meta 5.4.1 • Reducir el déficit habitacional de vivienda del 58% al 48,44%

La Empresa Publica Casa Para Todos se alinea a las Directrices y lineamientos territoriales de la Estrategia Territorial Nacional (ETN)

Directriz 1: Soporte Territorial para la garantía de derechos Lineamientos Territoriales:

B: Fortalecimiento de la Gestión y uso sostenible del suelo para mejora del hábitat y las condiciones de vida

B1. Promover programas de vivienda, especialmente aquellas de interés social, que incluyan mecanismos de gestión integral de hábitat

5. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

5.1. Misión

Somos una empresa pública orientada a ejecutar programas integrales inmobiliarios mediante la gestión de procesos eficientes que generen un permanente margen de rentabilidad, contribuyendo a la reducción del déficit habitacional a nivel nacional, para los sectores calificados como prioritarios que requieren de vivienda.

5.2. Visión

Al 2025 ser reconocida como una empresa eficiente con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social en la ejecución de programas inmobiliarios.

5.3. Valores Corporativos

Transparencia. - Adoptar códigos de buenas prácticas corporativas, incluyendo compromisos contra la corrupción, protección del medio ambiente, seguridad laboral y no discriminación.

Honestidad. - Aplicar como una línea transversal en todas las actividades de la empresa como una norma de conducta para el correcto, honorable y debido cumplimiento de las funciones

Fidelidad al Usuario. - Dar cumplimiento a los cuerdos, a pesar del cambio de ideas, convicciones o contextos.

Respeto. - Reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

Responsabilidad. - Cumplimiento ético de las obligaciones, manejo adecuado de recursos, sin afectar a los demás.

Integridad. - Honestidad, congruencia y veracidad o exactitud de las acciones de uno mismo.

Excelencia. - Exceder los parámetros mínimos de calidad y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés.

5.4. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos Institucional de la Empresa Publica Casa Para Todos (EPCPT) permite una vinculación institucional con el Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025 (PLAN DE CREACIÓN DE OPORTUNIDADES 2021-2025) en el eje económico y social.

Tabla 15: **Objetivos Estratégicos**

OEI 1	Incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa
OEI 2	Mantener una adecuada ejecución presupuestaria
OEI 3	Incrementar alianzas estratégicas con promotores inmobiliarios públicos y privados
OEI 4	Disminuir el déficit habitacional de vivienda implementando el plan nacional de hábitat y vivienda
OEI 5	Incrementar la eficiencia del Recurso Humano
OEI 6	Incrementar la capacidad operativa de la empresa

Fuente: Coordinación General de Planificación

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

5.5. Estrategias

Las estrategias para lograr los objetivos estratégicos institucionales se establecen y definen en relación al análisis de la evaluación de la matriz FODA.

a 16: Estrategias

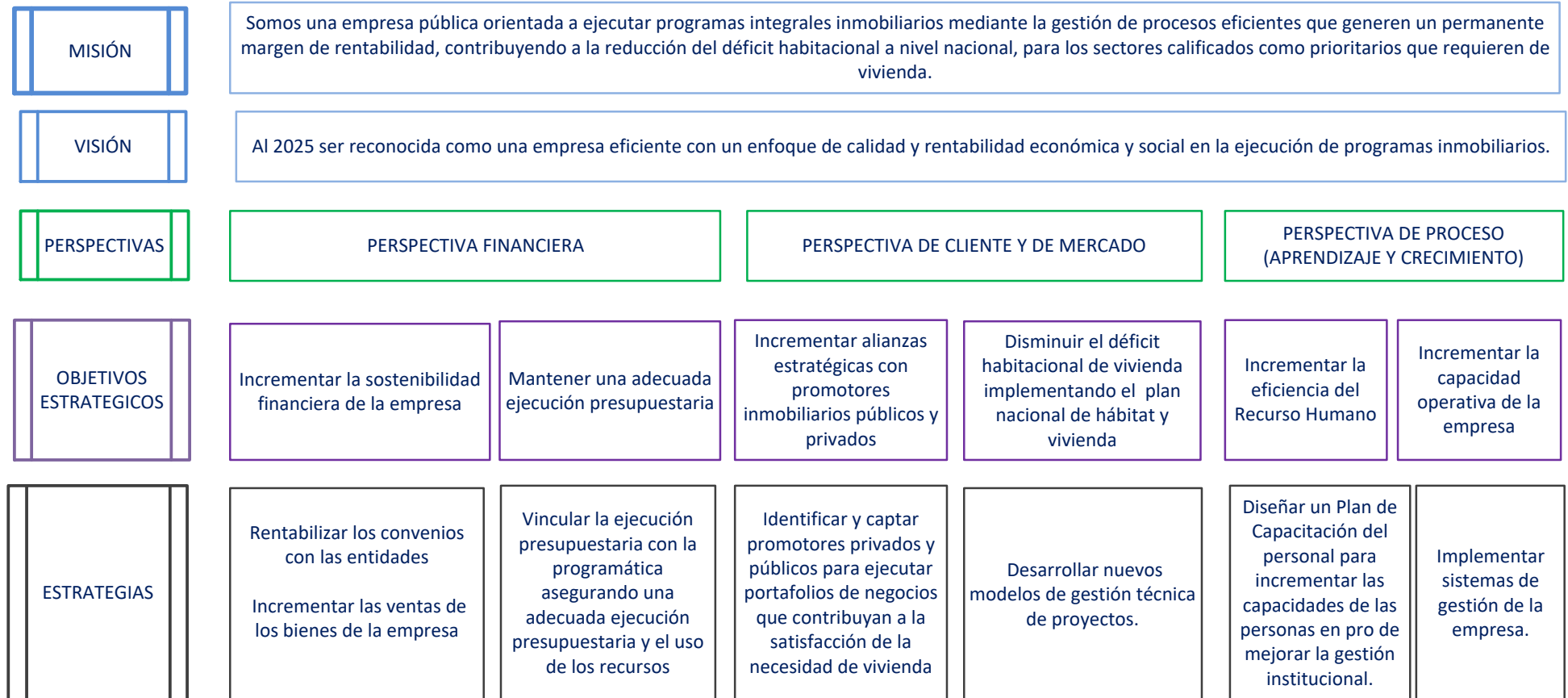
Objetivos estratégicos	Estrategias	Acciones Estratégica
1. Incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa	1.1. Rentabilizar los convenios con las entidades	Hacer la gestión con las autoridades para la definición del margen de utilidad operativa
	1.2. Incrementar las ventas de los bienes de la empresa	Desarrollar modelos de promoción
		Desarrollar nuevos modelos de gestión de alianzas y negocios.
		Elaboración de un diagnóstico situacional sobre los bienes de la empresa, que permita la mitigación de los riesgos sobre los mismos.
	Valorar a costo de oportunidad los bienes a comercializar de la empresa.	
2. Mantener una adecuada ejecución presupuestaria	2.1. Vincular la ejecución presupuestaria con la programática asegurando una adecuada ejecución presupuestaria y el uso de los recursos	Sistematizar los expedientes documentales de los procesos de contratación
3. Incrementar alianzas estratégicas con promotores inmobiliarios públicos y privados	3.1. Identificar y captar promotores privados y públicos para ejecutar portafolios de negocios que contribuyan a la satisfacción de la necesidad de vivienda	Rediseñar el manual de alianza y negocios
		Identificar los potenciales promotores inmobiliarios en territorio
		Socializar los instrumentos con los promotores inmobiliarios identificados
4. Disminuir el déficit habitacional de vivienda implementando el Plan Nacional de Hábitat y Vivienda	4.1. Desarrollar nuevos modelos de gestión técnica de proyectos.	Conformar un comité (multidisciplinario) de evaluación de cumplimiento de los convenios.

		Elaborar un plan operativo interno que satisfaga las condiciones pactadas.
5. Incrementar la eficiencia del Recurso Humano	5.1. Diseñar un Plan de Capacitación del personal para incrementar las capacidades de las personas en pro de mejorar la gestión institucional.	Cerrar las brechas de capacitación en función de las evaluaciones de desempeños aplicadas previamente
6. Incrementar la capacidad operativa de la empresa	6.1. Implementar sistemas de gestión de la empresa.	Dar continuidad a la documentación de los procesos
		Evaluar y mejorar los procesos priorizados

Fuente: Coordinación General de Planificación

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

5.6. Mapa Estratégico



Fuente: Coordinación General de Planificación

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

Dirección: Av. Quitumbe Ñan junto a la Plaza Cívica
Quitumbe, Plataforma Gubernamental Social.
Código postal: 170702/ Quito Ecuador
Teléfono: +593-2 373 2900
www.casaparatodos.gob.ec

5.7. Proyección Empresarial

Uno de los desafíos más importantes que tiene la empresa es la auto sostenibilidad, recordemos que la empresa tiene objetivos comerciales y sociales, o en otras palabras, nuestra ejecución va a dar réditos económicos a través de la construcción de las viviendas de interés social o 100% subvencionadas, y debe dar réditos financieros los cuales se originan de las inversiones que se realicen en alianzas.

El principal supuesto para cumplir con el plan estratégico propuesto es la continuidad de la reactivación económica que tiene como primer eje contrarrestar las incidencias del Covid-19. Sin duda alguna que los elementos macroeconómicos, tales como disminución del déficit fiscal, control inflacionario, captación de inversión extranjera, fluidez de créditos externos tanto para el sector público como para el privado, aportarán significativamente a una dinámica económica de la cual el sector de la construcción, principalmente los del mercado inmobiliario, se verán beneficiados.

La EPCPT tiene dos líneas de negocios, sobre las cuales se plantearon supuestos para cada una de sus proyecciones.

En la línea de negocios No. 1, construcción y reconstrucción de viviendas 100% subvencionadas, sea en terreno propio del beneficiario, o propiedad del Estado; el supuesto planteado es que, al depender de fuentes de financiamiento sean estas del presupuesto general del estado, o de créditos externos, captados por el propio estado, se cumplan puntualmente con todas las transferencias.

Los supuestos aplicados sobre la línea de negocios 2, es que el fortalecimiento de la economía permita a las entidades financieras continuar con otorgamiento de créditos que otorgue a los demandantes tener la capacidad de financiar la adquisición de viviendas a largo plazo. Adicionalmente, para el caso del año 2022, se tiene planificado algunas alianzas que, a través de la denominada cesión de derechos, va a permitir a la empresa contar con recursos para hacer inversiones.

Dentro de las estrategias que como empresa se han definido son aquellas que nos van a permitir consolidar un liderazgo empresarial en aquellos aspectos como costos, diferenciación y segmentación del mercado.

En el primer aspecto, la estrategia está apuntada a la reducción de costos en todos los eslabones de la cadena de valor, y principalmente poder transferir este ahorro a nuestros productos finales que son las casas que vamos a entregar; desde un punto de vista social alcanzar esta estrategia permitiría construir más casas a menor costos y así tener mayores beneficiarios; desde el punto de vista comercial, esta estrategia permitiría ser más competitivos.

En el segundo aspecto, la diferenciación igualmente debemos enmarcarlos dentro de nuestras líneas de negocios. Sin embargo, en ambas líneas de negocios, nuestro elemento diferenciador está en otorgar viviendas que, a más de satisfacer la infraestructura como tal, le otorguen a nuestro cliente beneficiario una vivienda que satisfaga elementos de confort y de calidez en su vivienda.

El tercer aspecto, el de la segmentación, exige una identificación de nuestro mercado objetivo hacia el cual está dirigido nuestros productos. En ambas líneas de negocios, se va a realizar una segmentación según el tipo de población, su ubicación, capacidad financiera según sea el caso.

En la línea de negocios 1, por ser un producto social y con aplicación a una política nacional de disminución del déficit de vivienda expresada en el Plan de Creación de Oportunidades, específicamente en el eje social: Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social; y su meta de “reducir el déficit habitacional de vivienda del 58% al 48,44%”; para lograr esta política se han planteado algunos objetivos estratégicos, dentro de estos:

1. Incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa. Una de las propuestas es que la empresa tenga un margen de utilidad operativa (muo) por la contratación, administración y fiscalización, en la ejecución de los convenios para consolidar el Plan Nacional de Hábitat y Vivienda.
2. Disminuir el déficit habitacional de vivienda, implementando del Plan Nacional de Hábitat y Vivienda. Los indicadores aplicados a este objetivo estratégico es el “Número de viviendas entregadas” que en la proyección hasta el año 2025, se estima un total de 70.086 viviendas. Los indicadores año a año están sobre los supuestos que se cumplan con las respectivas transferencias de los convenios.

Al ejecutar inversiones hacia viviendas que van a ser 100% subvencionadas, nos posicionarán en el mercado como una empresa con un gran aporte social y de contribución al desarrollo nacional y a la dinámica económica territorial. Al ser una empresa con un objetivo social, no tiene competidores en esta línea en el mercado nacional lo cual permite tener una ventaja comparativa. La ubicación de estas ofertas estará dirigida preferentemente donde el impacto de las inversiones dinamice la economía local y que sus beneficiarios no tengan que hacer mayores sacrificios, sean estos de movilidad y económicos.

En la línea de negocios 2, nuestro objetivo es posicionarnos como una articuladora de inversión pública privada, con alianzas estratégicas que ofrezcan al mercado soluciones habitacionales. En esta línea se vuelve más exigente la aplicación de ventajas competitivas que permitan tener un producto final que, adicional a satisfacer una demanda del mercado, permitan a los inversionistas una rentabilidad aceptable, y a la empresa, adicional al elemento expresado la capacidad de realizar reinversiones y cumplir la política nacional de “Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social” y la meta nacional de “Al 2025 aumentar de 66,67% a 91,67% las empresas públicas en operación con EBITDA positivo”.

Para el cumplimiento de esta política se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa. Este objetivo tiene dos indicadores aplicados a esta línea de negocio que son: “Ingreso por venta de bienes” y el “Ingreso por alianzas estratégicas”. Los ingresos proyectados sobre este objetivo en venta de bienes son de \$ 3´693.999,99 desde el año 1 hasta el año 4 respectivamente; y en ingresos por alianzas estratégicas es de \$ 3´564.714,00.

2. Incrementar alianzas estratégicas con promotores inmobiliarios públicos y privados. La meta durante el periodo es tener 5 alianzas debidamente formalizadas y que permitan a la empresa cumplir con sus objetivos y planificación.

La empresa debe cumplir con aquellos objetivos homologados orientados a la ejecución presupuestaria, talento humano y gestión en base a procesos, tales como:

1. Mantener una adecuada ejecución presupuestaria. Objetivo que va a depender de dos factores, el primero el de contar con los flujos oportunos, recordemos que la principal fuente de financiamiento de la línea de negocio social son los recursos fiscales y los

créditos externos que como estado se captan para la ejecución de proyectos sociales de vivienda.

2. Incrementar la eficiencia del Recurso Humano. Objetivo que tiene como política es contar con personal debidamente capacitado para volver más óptimo y productiva las funciones determinadas para cada puesto.

3. Incrementar la capacidad operativa de la empresa, Este objetivo que desde nuestro punto de vista es transversal en todos los procesos. La visión de la actual administración es tener una empresa con alto dinamismo en sus procesos, y para el cumplimiento de este objetivo se están proponiendo cambios en la estructura orgánica y la aplicación de tecnología que vuelvan más integrales los procesos.

Las proyecciones de ingresos estimadas por la Gerencia de Alianzas y Negocios de forma anual es la siguiente:

Para el año 2022, los supuestos considerados para proyectar los ingresos son:

Tabla 17: Supuestos año 2022

LÍNEA DE NEGOCIO	DETALLE DEL PRODUCTO/SERVICIO	NOMBRE DEL ITEM PRESUPUESTARIO	PROFORMA DEL AÑO			
			Cantidad	Precio/Costo	Valor Total	Concepto
Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Alianzas Estratégicas Municipio Guayaquil	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$660.000,00	\$660.000,00	Recuperación de valores por alianza estratégica con el GAD Municipal de Guayaquil
Comercialización	Proyecto de vivienda Lirios de Carcelén	Edificios Locales y Residencias	30	\$14.000,00	\$420.000,00	Venta de 30 lotes de terreno en Lirios de Carcelen
Comercialización	Proyecto de vivienda La Paz	Edificios Locales y Residencias	5	\$17.250,00	\$86.250,00	Venta de 5 viviendas del Programa Habitacional La Paz, ubicada en Pelileo

Comercialización	Proyecto de vivienda Rivotorto	Edificios Locales y Residencias	2	\$35.000,00	\$70.000,0	Venta de viviendas del Conjunto Habitacional Rivotorto, ubicada en Salcedo
Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Cesión de derechos inmobiliarios La Florida	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$368.620,20	\$368.620,20	Cesión de derechos inmobiliarios La Florida
Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Alianza Estratégica Eucalyptus	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$896.351,06	\$896.351,06	Recuperación valor aportado exclusivamente del valor comercial del terreno
Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Cesión de derechos inmobiliarios Ceibo Real	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$109.497,97	\$109.497,97	40% cesión de derechos inmobiliarios Ceibo Real 4 cuotas trimestrales
TOTAL				\$2.610.719,23		

Fuente: Gerencia Alianzas de Negocios

Elaborado por: Gerencia Alianzas de Negocios

En relación al año 2023, sus ingresos proyectados son:

Tabla 18: Supuestos año 2023

LÍNEA DE NEGOCIO	DETALLE DEL PRODUCTO/SERVICIO	NOMBRE DEL ÍTEM PRESUPUESTARIO	PROFORMA DEL AÑO			
			Cantidad	Precio /Costo	Valor Total	Concepto
Comercialización	Proyecto de vivienda Lirios de Carcelén	Edificios Locales y Residencias	61	\$14.000,00	\$849.333,33	Venta de 61 lotes de terreno en Lirios de Carcelén
Comercialización	Proyecto de vivienda La Paz	Edificios Locales y Residencias	7	\$17.250,00	\$120.750,00	Venta de 7 viviendas del Programa Habitaciona II La Paz, ubicada en Pelileo
Comercialización	Proyecto de vivienda Rivotorto	Edificios Locales y Residencias	1	\$35.000,00	\$35.000,00	Venta de 1 vivienda del Conjunto Habitaciona I Rivotorto, ubicada en Salcedo
Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Cesión de derechos inmobiliarios La Florida cuotas trimestrales	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$245.746,8	\$245.746,80	40% cesión de derechos inmobiliarios La Florida 4 cuotas trimestrales
Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Cesión de derechos inmobiliarios Ceibo Real	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$109.497,9	\$109.497,97	40% cesión de derechos inmobiliarios Ceibo Real 4 cuotas trimestrales
TOTAL					\$1.360.328,10	

Fuente: Gerencia Alianzas de Negocios

Elaborado por: Gerencia Alianzas de Negocios

Para el año 2024, los ingresos proyectados en alianzas y negocios:

Tabla 19: Supuestos año 2024

LÍNEA DE NEGOCIO	DETALLE DEL PRODUCTO/SERVICIO	NOMBRE DEL ÍTEM PRESUPUESTARIO	PROFORMA DEL AÑO			
			Cantidad	Precio/Costo	Valor Total	Concepto
Comercialización	Proyecto de vivienda Lirios de Carcelén	Edificios Locales y Residencias	61	\$14.000,00	\$849.333,33	Venta de 61 lotes de terreno en Lirios de Carcelén
Comercialización	Proyecto de vivienda La Paz	Edificios Locales y Residencias	12	\$17.250,00	\$207.000,00	Venta de 12 viviendas del Programa Habitacional La Paz, ubicada en Pelileo
TOTAL					\$1.056.333,33	

Fuente: Gerencia Alianzas de Negocios

Elaborado por: Gerencia Alianzas de Negocios

Para el año 2025, las consideraciones son las siguientes:

Tabla 20: Supuestos año 2025

LÍNEA DE NEGOCIO	DETALLE DEL PRODUCTO/SERVICIO	NOMBRE DEL ÍTEM PRESUPUESTARIO	PROFORMA DEL AÑO			
			Cantidad	Precio/Costo	Valor Total	Concepto
Comercialización	Proyecto de vivienda Lirios de Carcelén	Edificios Locales y Residencias	61	\$14.000,00	\$849.333,33	Venta de 61 lotes de terreno en Lirios de Carcelén
Comercialización	Proyecto de vivienda La Paz	Edificios Locales y Residencias	12	\$17.250,00	\$207.000,00	Venta de 12 viviendas del Programa Habitacional La Paz, ubicada en Pelileo
Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Alianza Estratégica Ciudad Vede	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$75.000,00	\$75.000,00	Recuperación valor aportado exclusivamente del valor comercial del terreno

Modelos Asociativos Alianzas Estratégicas	Alianza Estratégica Bellavista	Recuperación de Participaciones Fiduciarias	1	\$1.100.000,00	\$1.100.000,00	Recuperación valor aportado exclusivamente e del valor comercial del terreno
TOTAL				\$2.231.333,33		

Fuente: Gerencia Alianzas de Negocios

Elaborado por: Gerencia Alianzas de Negocios

5.7.1. Proyección EBITDA

Tabla 21: PROYECCIÓN EBITDA

CUENTAS	PROYECTADO DICIEMBRE '2022	PROYECTADO DICIEMBRE '2023	PROYECTADO DICIEMBRE '2024	PROYECTADO DICIEMBRE '2025
	Proyección	Proyección	Proyección	Proyección
Ingresos operacionales	2.610.719,2	1.360.328,1	1.056.333,3	2.231.333,3
Gastos y costos operacionales (-)	178.905.874,6	681.915.274,5	341.909.284,1	171.906.288,9
Gastos operacionales (-)	2.992.617,0	1.880.608,1	1.880.608,1	1.880.608,1
Costos de producción	175.890.572,0	680.011.980,8	340.005.990,4	170.002.995,2
EBITDA	-176.272.469,8	-680.532.260,8	-340.830.265,2	-169.652.270,0
Depreciación acumulada	22.685,6	22.685,6	22.685,6	22.685,6
RESULTADO OPERACIONAL	-176.295.155,4	-680.554.946,4	-340.852.950,8	-169.674.955,6
Otros ingresos	1.667.083,7			
Transferencias recibidas desde el Gobierno Central	106.776.953,3	680.011.980,8	340.005.990,4	170.002.995,2
Transferencias entregadas al Gobierno Central	531.704,7	3.406.861,5	1.705.311,6	861.171,6
RESULTADO LUEGO DE TRANSFERENCIAS	-68.382.823,0	-3.949.827,1	-2.552.272,0	-533.132,0

Nota: De este resultado se desprende que los proyectos se están financiando con el saldo en Bancos más las cuentas por cobrar y amortizando los anticipos entregados de años pasados.

Los ingresos proyectados están en función de la planificación exclusiva de la Gerencia de Alianzas y Negocios, y los egresos en función de los gastos al 31 de diciembre del 2021.

5.8. Indicadores Estratégicos, línea base y meta

La EPCP ha definido los siguientes indicadores para el presente plan estratégico empresarial:

Tabla 22: Indicadores Estratégicos, línea base y meta

Objetivos estratégicos	INDICADOR	FORMULA	LINEA BASE Año 2021	Meta 2022 - 2025
1. Incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa	Margen de utilidad operativa	V. total del convenio * % de muo	0	\$ 10.115.178,21
	Ingresos por Venta de bienes	Sumatoria de ingresos generados	\$ 57.100,00	\$ 3.694.000,00
	Ingresos por alianzas estratégicas	Sumatoria de ingresos generados	\$ 373.388,00	\$ 3.564.714,00
2. Mantener una adecuada ejecución presupuestaria	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Presupuesto Ejecutado/presupuesto planificado	45%	90%
3. Incrementar alianzas estratégicas con promotores inmobiliarios públicos y privados	Número alianzas formalizadas	Número alianzas formalizadas	3	5
4. Disminuir el déficit habitacional de vivienda, implementando el Plan Nacional de Hábitat y Vivienda	Número de viviendas entregadas	Sumatoria de viviendas entregadas	11331	72024
	Porcentaje de viviendas construidas	Total de viviendas terminadas acta provisional /Total de viviendas financiadas en periodo fiscal	n/a	80%
5. Incrementar la eficiencia del Recurso Humano	Porcentaje de personas capacitadas	Total de empleados capacitadas / Total de empleados	30%	80%
6. Incrementar la capacidad operativa de la empresa	Número de procesos mejorados	Sumatoria de procesos mejorados	2	15

Fuente: Empresa Pública Casa para Todos EP

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

5.9. Inversión y Reinversión para cumplir con el Plan Estratégico

Es importante en este análisis, insistir en la conceptualización de las dos líneas de negocios sobre lo que sustenta la operación de la empresa.

En la línea de negocios 1, las necesidades de inversión están fijadas en el Plan de Creación de Oportunidades al fijar las metas nacionales de reducción del déficit de viviendas. Bajo esta premisa, la fuente de financiamiento y las necesidades estimadas de inversión están sujetas a los que determinen el ente rector que es el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, MIDUVI, en conjunto con el Ministerio de Finanzas, así como también las fuentes de financiamiento que se dan por créditos con organismos crediticios internacionales. Esta es una de las razones sobre la cual se sustentan los supuestos para financiar esta línea de negocios.

Adicionalmente, conforme se lo detalla en el numeral 5.7, se proyectan ingresos anuales por la gestión que se origine o que va a generar la Gerencia de Alianzas y Negocios.

La empresa cuenta con algunos activos y con aliados estratégicos, una de estas estrategias es fortalecer la alianza con la entidad pública “Inmobiliar” de tal manera de llegar a acuerdos que permitan captar algunos activos y volverlos productivos a través de alianzas público-privada.

La estrategia de la administración es visionar esta gerencia como un portafolio de negocios, donde se van a generar los planes de negocios que se deban hacer por cada producto o inversión de requerir. La estructura de estos planes de negocio que va a estar contemplada de análisis de mercado, análisis técnico, análisis legal, análisis financiero, análisis económico y análisis social, va a permitir a la empresa tener en su proyección de flujo de caja los superávits que le permitan contar con reinversiones. Las proyecciones de ingresos se las ha realizado sobre bienes existentes propiedad de la empresa y de acuerdos con algunos de los fideicomisos que la empresa mantiene.

5.10. Cuadro resumen de la Planificación Estratégica

Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula Indicador	Línea base año 2021	Meta 2022-2025	2022 AÑO 1			2023 AÑO 2			2024 AÑO 3			2025 AÑO 4		
					Semestre 1	Semestre 2	ACUMULADO 1+2 (Meta anual)	Semestre 1	Semestre 2	ACUMULADO 1+2 (Meta anual)	Semestre 1	Semestre 2	ACUMULADO 1+2 (Meta anual)	Semestre 1	Semestre 2	ACUMULADO 1+2 (Meta anual)
1. Incrementar la sostenibilidad financiera de la empresa	Margen de utilidad operativa	V. total del convenio * % de muo	\$ -	\$ 10.115.178	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.890.050,92	\$ 2.890.050,92	\$ 5.780.101,84	\$ 1.445.025,46	\$ 1.445.025,46	\$ 2.890.050,92	\$ 722.512,73	\$ 722.512,73	\$ 1.445.025,46
	Ingresos por Venta de bienes	Sumatoria de ingresos generados	\$ 57.100,00	\$ 3.693.999,99	\$ 288.125,00	\$ 288.125,00	\$ 576.250,00	\$ 502.541,67	\$ 502.541,67	\$ 1.005.083,33	\$ 528.166,67	\$ 528.166,67	\$ 1.056.333,33	\$ 528.166,67	\$ 528.166,67	\$ 1.056.333,33
	Ingresos por alianzas estratégicas	Sumatoria de ingresos generados	\$ 373.388,22	\$ 3.564.714,00	\$ 1.017.234,62	\$ 1.017.234,62	\$ 2.034.469,23	\$ 177.622,39	\$ 177.622,39	\$ 355.244,77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 587.500,00	\$ 587.500,00	\$ 1.175.000,00
2. Mantener una adecuada ejecución presupuestaria	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Presupuesto Ejecutado/presupuesto planificado	45%	90%	45%	45%	90%	45%	45%	90%	45%	45%	90%	45%	45%	90%
3. Incrementar alianzas estratégicas con promotores inmobiliarios públicos y privados	Número alianzas formalizadas	Número alianzas formalizadas	3	5		1	1		1	1		1		2	2	
4. Disminuir el déficit habitacional de vivienda, implementando el Plan Nacional de Hábitat y Vivienda	Número de viviendas entregadas	Sumatoria de viviendas entregadas	11331	72024		6996	6996	20428	17840	38268	8920	8920	17840	4460	4460	8920
	Porcentaje de viviendas construidas	Total de viviendas terminadas acta provisional /Total de viviendas financiadas en periodo fiscal	n/a	80%		80%	80%	40%	40%	80%	40%	40%	80%	40%	40%	80%
5. Incrementar la eficiencia del Recurso Humano	Porcentaje de personas capacitadas	Total de empleados capacitadas / Total de empleados	30%	80%	40%	40%	80%	40%	40%	80%	40%	40%	80%	40%	40%	80%
6. Incrementar la capacidad operativa de la empresa	Número de procesos mejorados	Sumatoria de procesos mejorados	2	15	1	2	3	2	2	4	2	2	4	2	2	4

Fuente: Empresa Pública Casa para Todos EP

Elaborado por: Coordinación General de Planificación

Ing. Andrés Pino
GERENTE GENERAL