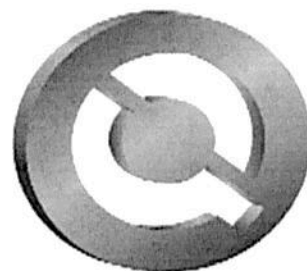


**EMPRESA PÚBLICA QUIPUS**



**QUIPUS**

**PLAN ESTRATÉGICO  
2016-2020**

**Gerencia General  
Departamento de Planificación**





La Paz, 7 de septiembre de 2015

**RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA N° 080.2015**

**TEMA: APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO 2016 – 2020.**

**VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que, el Artículo 306 de la Constitución Política del Estado establece que el modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas la bolivianas y bolivianos, que la economía está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa, y que la articulan las diferentes formas de organización económica de los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia.

Que, mediante Decreto Supremo N° 1759 de 9 de octubre de 2013, se crea la Empresa Pública QUIPUS, como Empresa Pública Nacional Estratégica – EPNE, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, autonomía de gestión administrativa, financiera, técnica y legal, bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.

Que, el Artículo Primero de la Resolución Ministerial MDPyEP/DESPACHO/N° 122.2015 de 27 de mayo de 2015, emitida por la Ministra de Desarrollo Productivo y Economía Plural, designa al ciudadano Freddy Murillo Rojas como Gerente General a.i. de la Empresa Pública Quipus.

Que, es atribución del Gerente General de la Empresa Pública Quipus, emitir Resoluciones Administrativas en el marco de su competencia, de acuerdo a lo establecido en los incisos b) y c) del Artículo 6 del Decreto Supremo N° 1759.

Que, la Resolución Suprema N° 225557 de fecha 1° de diciembre de 2005, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (NB SPO), y establece la elaboración del Plan Estratégico Institucional, como instrumento de planificación de mediano y largo plazo en toda entidad y órgano público, que define los objetivos estratégicos y los programas a realizar para su logro, sujetos a la disponibilidad de recursos, competencias institucionales asignadas en su norma de creación y a los objetivos, políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan General de Desarrollo Económico y Social y en los Planes Sectoriales de Desarrollo.

Que, la Resolución Administrativa N° 020.2015 de 19 de marzo d 2015 aprueba el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) de la Empresa Pública Quipus.

Que, la Resolución Administrativa N° 007.2015 de 14 de enero de 2015, aprueba el Plan Estratégico de la Empresa Pública QUIPUS para el periodo 2015-2019.

Que, el Artículo 1 de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamental, establece: "La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de: a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los





recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público...".

Que, el Artículo 6 de la Ley N° 1178 de 20 de diciembre de 1999, establece los Sistemas de Administración y Control Gubernamentales, misma que señala que, el Sistema de Programación de Operaciones traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo; en tareas específicas a ejecutar; en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio.

Que, el proceso de programación de inversiones deberá corresponder a proyectos compatibilizados con las políticas sectoriales y regionales, de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública deben ser aplicados en todas las Instituciones del Estado.

Que, el Departamento de Planificación dependiente de la Gerencia General ha emitido el Informe QUIPUS/JDP/IS/N° 036-2015, solicitando la elaboración de Resolución Administrativa, autorizando la aprobación del Plan Estratégico 2016-2020, de la Empresa Pública Quipus; asimismo, el Departamento Legal ha emitido el Informe Jurídico QUIPUS/GG/JDL/IS/N° 116-2015, recomendando elaborar la Resolución Administrativa para la respectiva aprobación.

Que la Empresa Pública Quipus debe contar con los medios internos suficientes para poder lograr objetivos y metas institucionales, asimismo alcanzar una eficiente gestión administrativa.

#### **POR TANTO:**

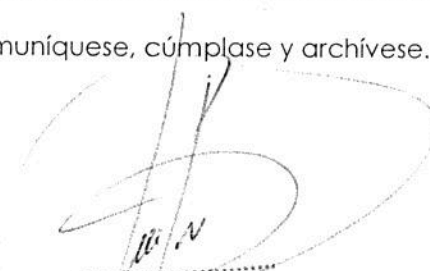
La Máxima Autoridad Ejecutiva de la Empresa Pública QUIPUS, en uso de sus atribuciones conferidas por ley:

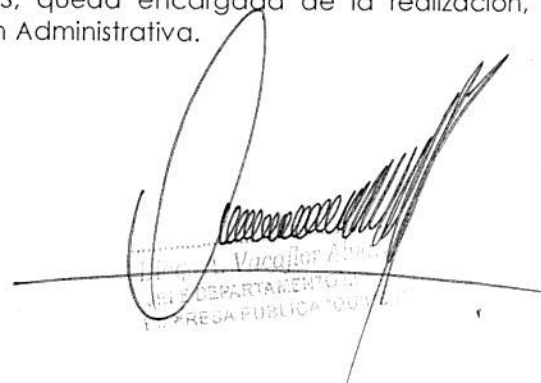
#### **RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Aprobar el Plan Estratégico 2016-2020, de la Empresa Pública Quipus, conforme a Informe QUIPUS/GG/JDP/IS/N° 036-2015, de 7 de septiembre de 2015, documento adjunto que forma parte indisoluble de la presente Resolución Administrativa.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** La Jefatura del Departamento de Planificación dependiente de la Gerencia General de la Empresa Pública QUIPUS, queda encargada de la realización, ejecución y cumplimiento de la presente Resolución Administrativa.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.

  
Francisco Rojas  
GERENTE GENERAL a.i.  
EMPRESA PÚBLICA "QUIPUS"

  
Vacallor  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN  
EMPRESA PÚBLICA "QUIPUS"

## Índice

1. Antecedentes .....	3
2. Marco y lineamientos normativos .....	3
3. Marco estratégico.....	5
3.1. Misión .....	6
3.2. Visión .....	6
3.3. Objetivo estratégico institucional.....	6
3.4. Objetivos de gestión institucional.....	6
4. Mapeo estratégico .....	7
5. Políticas internas .....	9
5.1. Política de calidad en la producción de equipos y en la prestación de servicios tecnológicos.....	9
5.2. Política de reducción de costos fijos .....	9
6. Indicadores.....	10



## **Plan Estratégico 2016-2020**

### **Empresa Pública QUIPUS**

#### **1. Antecedentes**

Mediante Decreto Supremo N° 1759, de fecha 9 de octubre de 2013, el Gobierno Nacional crea la Empresa Pública Nacional Estratégica QUIPUS, mediante la asignación de recursos del Fondo para la Revolución Industrial Productiva (FINPRO).

La empresa QUIPUS es de personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, autonomía de gestión administrativa, financiera, técnica y legal, y opera bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. El giro y actividad principal de QUIPUS es la producción, ensamblado y comercialización de productos que forman parte del Complejo Productivo Tecnológico, el cual es uno de los 21 Complejos Productivos priorizados por el Plan Sectorial de Desarrollo "Revolución Industrial Manufacturera y Agroindustrial de la Economía Plural".

Mediante Resolución Administrativa N° 007.2015, la Empresa QUIPUS ha definido sus lineamientos estratégicos para el periodo 2015-2019. Sin embargo, debido a la dinámica del sector en el cual participa, Tecnologías de la Información y Comunicación, y a los nuevos lineamientos de política pública emanados por el Ministerio cabeza de sector, la Empresa ha reformulado su horizonte estratégico, objetivos y metas, elaborando su Plan de Negocios para el periodo 2016-2020.

En este sentido, en el presente documento se expone el Plan Estratégico de la Empresa Pública QUIPUS para el periodo 2016-2020, el cual ha sido consensuado con todas sus áreas organizacionales, y será el instrumento de planificación de mediano y largo plazo, en el marco de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones, el Plan General de Desarrollo Económico y Social y el Plan Sectorial de Desarrollo Productivo.

#### **2. Marco y lineamientos normativos**

La **Agenda Patriótica 2025** (Trece Pilares de la Bolivia Digna y Soberana), establece que el conocimiento y la tecnología son elementos fundamentales para el impulso de la Economía Plural, la erradicación de la pobreza extrema y la universalización de los servicios básicos, pues se entienden como insumos indispensables para la provisión de servicios básicos, en los procesos de comunicación y educación, desarrollo de emprendimientos productivos y energéticos, transformación de materias primas y producción de alimentos.

En esta visión, nuestro país debe superar su condición de productor-exportador de materias primas, que tienen como destino la industria de las potencias industrializadas, con la consecuente generación de beneficios por la agregación de valor a esas materias primas y su posterior comercialización, en muchos casos en países de similares condiciones al nuestro.

Por tanto, es imperioso fortalecer la industria nacional, mediante, entre otros, el desarrollo de tecnología propia, que permita industrializar y transformar nuestros recursos estratégicos, dinamizar nuestra economía, rompiendo de esa manera las cadenas de la dependencia.

El Cuarto Pilar de la Agenda 2025, **"Soberanía Científica y Tecnológica con Identidad Propia"**, establece las metas de largo plazo con respecto al conocimiento y tecnología, entre las cuales podemos destacar:

- Bolivia cuenta con y desarrolla tecnología en base a la convergencia de conocimientos, en el marco del diálogo de saberes e interc Científico entre las prácticas y saberes locales, ancestrales y comunitarias con las ciencias modernas, en áreas fundamentales, tales como: Transformación de alimentos, litio, gas e hidrocarburos, tecnología agropecuaria, manufacturas, transformación de minerales y metales, producción de bienes de alta tecnología, biotecnología, entre otros.
- Bolivia ha incrementado y mejorado sustancialmente sus profesionales, técnicos, académicos, científicos y expertos en tecnología, de alto nivel, en las diversas áreas del conocimiento.

En el marco del Plan de Desarrollo Económico Social 2012-2015, la **Patria Grande e Industrial en la Era Satelital**, entre otros, pretende reorientar el conjunto del aparato productivo, profundizando el rol del Estado como actor económico, garantizar el desarrollo y la complementación de la ciencia y la investigación científica, técnica y tecnológica con los saberes ancestrales.

El Plan Sectorial de Desarrollo 2014-2018: **"Revolución Industrial Manufacturera y Agroindustrial de la Economía Plural"**, establece el enfoque y concepción de desarrollo sectorial, indicando que el desarrollo del sector de la industria manufacturera y agroindustria está basado en el rol protagónico del Estado, como productor y director de la producción, capaz de industrializar sus recursos naturales, modernizar y tecnificar la producción urbana y rural, abastecer al mercado interno y exportar los excedentes, para luego redistribuir la riqueza generada.

En este sentido, las políticas sectoriales se basan en intervenciones orientadas a los Complejos Productivos, las cuales serán selectivas, priorizando las actividades que



contribuyan al desarrollo productivo, mediante la industrialización, generación de valor agregado y diversificación de la producción nacional, considerando las potencialidades, equilibrios y dinamismos regionales y articulando las distintas actividades productivas, comerciales y de servicios con diferentes escalas de producción y entre los diferentes actores de la economía plural.

Asimismo, el Plan Sectorial de Desarrollo contempla el potenciamiento de las empresas públicas productivas ya instaladas y la creación de nuevas empresas en alianza estratégica con los distintos niveles de la Administración Pública, sin dejar al margen al sector productivo privado, para el cual se diseñaran los mecanismos de incentivo correspondientes para que éste pueda invertir más y mejor en el sector industrial.

Las políticas del Plan Sectorial de Desarrollo son las siguientes:

- 1. Industrialización selectiva.** Intervención estatal articulada a las diferentes formas de organización económica. El enfoque está en el desarrollo de 21 Complejos Productivos priorizados, incluido el de Tecnologías de la Información y Comunicación, enfatizando en los eslabones de transformación y comercialización.
- 2. Generación, distribución y redistribución equitativa de recursos productivos.** Crear condiciones y diversificar los canales de acceso a servicios financieros, tecnología, formación productiva especializada y servicios para la gestión integrada.
- 3. Términos de intercambio en la economía plural.** Equilibrar las relaciones de intercambio productivas y comerciales entre las diferentes formas de organización económica.
- 4. Seguridad alimentaria con soberanía en los alimentos estratégicos.** Garantizar la seguridad alimentaria con soberanía a través del apoyo a la producción y comercialización de alimentos de la canasta básica.
- 5. Inserción comercial con soberanía.** Promover el abastecimiento y diversificación de los bienes con valor agregado producidos por los sectores generadores de ingreso y empleo, tanto para el mercado interno como para una inserción selectiva en mercados externos.

### **3. Marco estratégico**

En base a los cambios del entorno del sector de las tecnologías de la información y comunicación, así como de las nuevas directrices sectoriales impartidas por parte de su entidad rectora, QUIPUS ha redefinido su norte estratégico, reformulando su Misión y Visión:

### **3.1. Misión**

La nueva Misión de QUIPUS es: "Desarrollar, producir y comercializar componentes, productos y soluciones tecnológicas de calidad para promover el acceso y uso de las tecnologías de la información y comunicación".

### **3.2. Visión**

La nueva Visión de QUIPUS es: "Ser referente nacional e internacional en soluciones tecnológicas".

### **3.3. Objetivo estratégico institucional**

El replanteamiento de la Misión y Visión de la Empresa implicó el ajuste de los objetivos estratégicos establecidos por el Plan Estratégico 2015-2019. Considerando los cambios ocurridos en el mercado de los equipos tecnológicos, que abrieron la posibilidad de incorporar nuevos productos a la oferta de la Empresa, tales como los teléfonos móviles inteligentes (Smartphone), así como la determinación de ofrecer al mercado más que sólo bienes sino también servicios como son las soluciones tecnológicas, las unidades organizacionales han definido un nuevo Objetivo Estratégico Institucional, el cual es:

- Posicionar y consolidar a la Empresa Pública QUIPUS como la primera alternativa boliviana en el mercado de productos y soluciones tecnológicas.

### **3.4. Objetivos de gestión institucional**

Asimismo, para el logro del Objetivo Estratégico Institucional se han definido los siguientes Objetivos de Gestión Institucional:

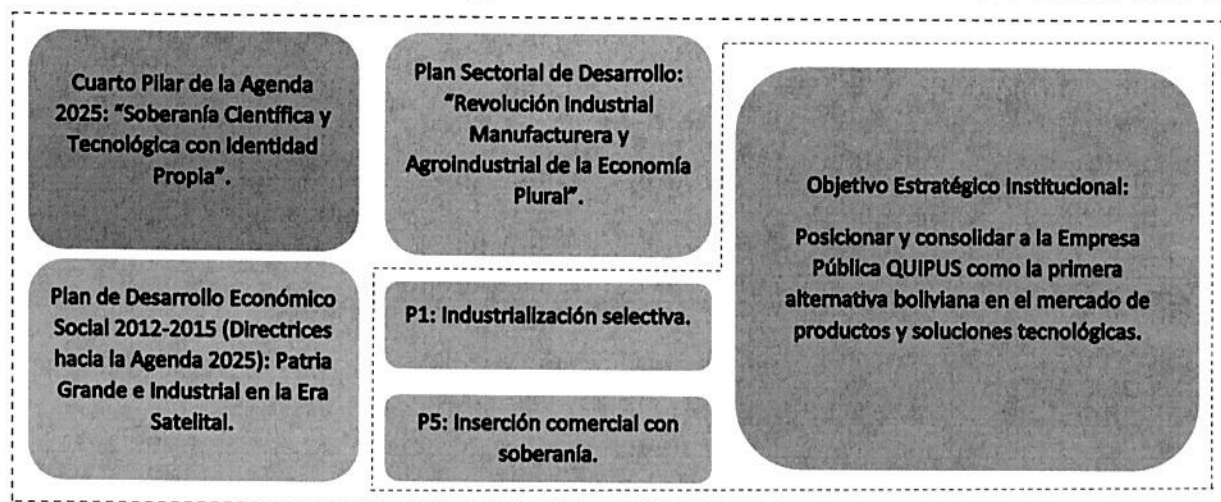
- Desarrollar, diseñar y dirigir una cultura organizacional, para contribuir al logro de los objetivos basados en una adecuada planificación, administración transparente de los recursos financieros, humanos y materiales, enmarcados en la normativa vigente.
- Comercializar componentes, productos y soluciones tecnológicas de acuerdo a la demanda del mercado.
- Producir componentes, productos y soluciones tecnológicas de acuerdo a requerimiento de la Gerencia de Comercialización.
- Efectuar el pago de obligaciones financieras (intereses y amortizaciones) y beneficios sociales.

Conforme lo expuesto anteriormente, en la siguiente figura se resume las relaciones entre el Objetivos Estratégicos de QUIPUS y los lineamientos normativos en los cuales se enmarcan sus operaciones.



Gráfico N° 1

Articulación del Objetivo Estratégico de QUIPUS con el mandato de la Política Pública



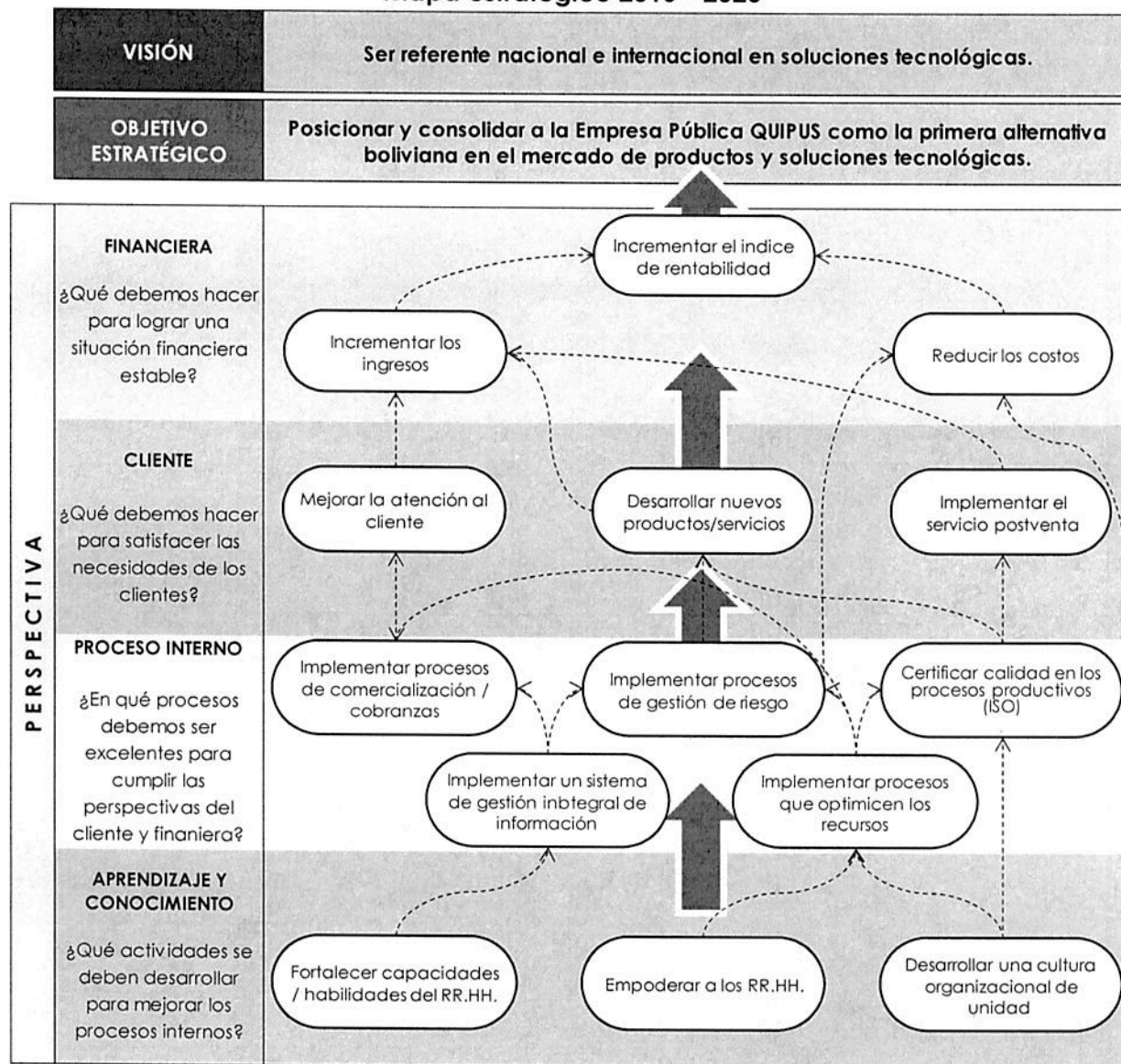
Fuente: Elaboración propia (2015).

Cabe mencionar que la base para definir los objetivos de gestión continua siendo el diagnóstico interno-externo desarrollado en el marco del Plan Estratégico 2015-2019.

#### 4. Mapeo estratégico

En el siguiente gráfico se presenta el mapeo estratégico que permitirá a la Empresa alcanzar los objetivos que se ha propuesto para el periodo 2016 - 2020:

**Gráfico N° 2**  
**Mapa estratégico 2016 - 2020**



Fuente: Elaboración propia (2015).

Asumiendo que la rentabilidad es el principal sustento para la sostenibilidad de la Empresa, desde la perspectiva financiera, la misma se puede lograr ya sea incrementando los ingresos o reduciendo los costos. De esta manera, desde la perspectiva de los clientes se plantea aportar al incremento de los ingresos mediante el desarrollo de nuevos productos/servicios, la mejora de la atención al cliente y la implementación del servicio postventa, este último un factor de diferenciación importante en relación con la oferta de la competencia.



Desde la perspectiva de los procesos internos, se pretende principalmente reducir los costos implementando una serie de procedimientos, un sistema de información integral que agilice la toma de decisiones, así como la certificación de calidad en la producción enfocada específicamente a optimizar el proceso productivo, entregando un producto de calidad al área comercial y al cliente. Para ello es necesario fortalecer los RR.HH. de la empresa, en cada una de las unidades organizacionales, implementando programas de capacitación, desarrollando una cultura organizacional de unidad y empoderándolos.

## **5. Políticas internas**

A fin de orientar a las unidades organizacionales hacia el logro de los objetivos, se plantean las siguientes directrices para la toma de decisiones, sea en situaciones de propuesta o en situaciones que involucren actividades recurrentes:

### **5.1. Política de calidad en la producción de equipos y en la prestación de servicios tecnológicos**

La Empresa Pública QUIPUS desarrolla sus actividades de producción y de prestación de servicios en el marco de estrictos estándares de calidad. Incorpora a su equipo de trabajo recursos humanos de alta calificación técnica y/o capacita a su personal en temas relacionados con la filosofía de la mejora continua. Tanto para la producción de equipos como para la prestación de servicios tecnológicos, las unidades organizacionales relacionadas cuentan con procedimientos debidamente documentados a los cuales el personal se apegas. Asimismo se genera información que permite fortalecer y aplicar de la mejor manera posible un sistema de control estadístico de la calidad.

### **5.2. Política de reducción de costos fijos**

El personal de la Empresa Pública QUIPUS es consciente de la importancia de la rentabilidad para la supervivencia de la misma, por lo que colabora de todas las maneras posibles en la reducción de costos y gastos fijos, haciendo un uso responsable de los materiales, energía eléctrica, bienes y servicios, entre otros. Asimismo, existe un esfuerzo común para evitar al máximo posible los errores en el desempeño de las actividades de todas las unidades organizacionales, al mismo tiempo que se cumplen los plazos establecidos para el cumplimiento de metas, por lo que existen procedimientos establecidos y en aplicación que se respetan a cabalidad.

## 6. Indicadores

Para el seguimiento y evaluación de los avances en el logro de los objetivos planteados, se ha diseñado la siguiente matriz, la cual, conforme los resultados esperados según el Plan de Negocios de la Empresa, identifica a las unidades organizacionales responsables del logro de los objetivos según perspectiva del mapeo estratégico, y establece los indicadores de cumplimiento, sus metas y los programas de acción a desarrollar.

**Cuadro N° 1**  
**Matriz de Evaluación-Cumplimiento 2016 - 2020**

PERSPECTIVA	HACIA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDADES ORGANIZACIONALES	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN
<b>FINANCIERA</b> ¿Qué debemos hacer para lograr una situación financiera estable?	1. Incrementar el índice de rentabilidad 2. Incrementar los ingresos 3. Reducir los costos	- Gerencia General - Gerencia de Comercialización - Gerencia de Producción - Gerencia Administrativa Financiera	- ROA - ROE - Tasa de crecimiento en ventas	- 34% de ROA promedio - 20% de ROE promedio - 19% de crecimiento promedio interanual en ventas	- Evaluación financiera mensual - Seguimiento mensual a los ingresos, costos y gastos
<b>CLIENTE</b> ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?	1. Mejorar la atención al cliente 2. Desarrollar nuevos productos/servicios 3. Implementar el servicio postventa	- Gerencia de Comercialización - Gerencia de Producción - Gerencia Administrativa Financiera (TIC's)	- Tasa de clientes satisfechos - Innovación en productos y/o servicios	- 70% o más de clientes satisfechos - Al menos un producto/servicio nuevo por gestión	- Encuestas/sondeos de satisfacción de los clientes - Implementación del comité de I+D
<b>PROCESO INTERNO</b> ¿En qué procesos debemos ser excelentes para cumplir las perspectivas del cliente y financiera?	1. Implementar procesos de comercialización / cobranzas 2. Implementar procesos de gestión de riesgo 3. Certificar calidad en los procesos productivos (ISO) 4. Implementar un sistema de gestión integral de información 5. Implementar procesos que optimicen los recursos	- Gerencia General (Planificación) - Gerencia de Comercialización - Gerencia de Producción - Gerencia Administrativa Financiera	- Periodo de mora en cobranzas - Tasa de fallas en producción - Número de procedimientos aprobados según unidad organizacional	- 30 días promedio en cuentas por cobrar - 10% de disminución en fallas de producción - 3 o más procedimientos desarrollados / ajustados anualmente, por cada Gerencia	- Desarrollo de procedimientos - Implementación del sistema de gestión integral de información - Certificación de calidad ISO y mantenimiento
<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b> ¿Qué actividades se deben desarrollar para mejorar los procesos internos?	1. Fortalecer capacidades / habilidades del RR.HH. 2. Empoderar a los RR.HH. 3. Desarrollar una cultura organizacional de unidad	- Gerencia General - Gerencia Administrativa Financiera (RR.HH.)	- Hrs. anuales de capacitación de los RR.HH. - Número de sugerencias del personal puestas en práctica - Tasa de personal con postgrado en cargos de decisión	- 40 hrs. anuales de capacitación de los RR.HH. - 1 sugerencia del personal puesta en práctica semestralmente - 80% como mínimo de personal en cargos de decisión con postgrado en su área	- Programa de desarrollo de la cultura organizacional - Programas de capacitación según unidad organizacional

Fuente: Elaboración propia (2015).