



# Plan estratégico

Implantación Ley 5/2021

# CONTENIDO

Objeto social

Misión, visión y valores

Enfoque metodológico

Mapa de información relevante

DAFO

Líneas estratégicas, objetivos y metas



# OBJETO SOCIAL

1. Adquisición y gestión de **suelo y patrimonio inmobiliario para su venta o alquiler**, preferentemente de protección oficial.
2. Todas las actuaciones de **rehabilitación** con destino a operaciones de vivienda, ordenación y conservación de conjuntos históricos o arquitectónicos, etc. y, en particular, la rehabilitación, bajo cualquier forma de promoción, de viviendas ya existentes.
3. La ejecución retribuida para terceros de prestaciones de **asistencia técnica** y la realización de servicios técnicos, económicos, jurídicos, industriales, comerciales, de comisión o cualesquiera otros relacionados con su naturaleza y actividad.
4. La **adquisición y venta de toda clase de bienes**, muebles o inmuebles, y la **construcción o edificación** adecuada sobre ellos, que sean precisos o convenientes a cualquiera de los fines y actividades reseñados en los puntos anteriores.
5. Las acciones que tengan por objeto proyectar, construir, conservar, explotar y promocionar cualesquiera **infraestructuras y equipamientos públicos** de competencia de la Administración de la Comunidad Autónoma, así como los servicios que se puedan instalar o desarrollar sobre dichas infraestructuras y equipamientos.
6. La **adquisición y venta de suelo industrial**, y la promoción y gestión de **urbanizaciones en polígonos industriales**, realizando obras de infraestructuras y dotación de servicios en los mismos.
7. Servir como instrumento para la ejecución de las políticas establecidas por el Gobierno de Aragón para **hacer efectivo el derecho a la vivienda**.

# MISIÓN. VISIÓN. VALORES

## MISIÓN

- La promoción pública de vivienda, gestión de vivienda pública de alquiler, atención a la satisfacción de las necesidades de vivienda digna y adecuada.
- Promover la protección social de aquellos que tienen necesidad de vivienda, en estrecha colaboración con la Dirección General de Vivienda.
- Colaborar y participar en actuaciones de regeneración y renovación urbana, así como en la rehabilitación de vivienda, y el impulso de equipamientos públicos e infraestructuras públicas.
- La prestación de servicios de tipo técnico y de gestión a administraciones públicas.
- Buscar la mejora de la calidad de vida de las personas y el equilibrio territorial, y todo ello con un enfoque sostenible desde los puntos de vista económico, medioambiental y social.

# MISIÓN. VISIÓN. VALORES

## VISIÓN

Suelo y Vivienda de Aragón S.L.U. quiere ser un modelo de referencia en el ámbito de la atención a la población con necesidades de vivienda y en la rehabilitación y regeneración urbana. Para ello, habrá de seguir avanzando en la mejora continua de programas y en la prestación de servicios de tipo técnico y de gestión al Gobierno de Aragón en el marco de diferentes acciones de política de vivienda:

- Mejora de las garantías y la protección sobre el derecho a vivienda.
- Proporcionar acceso a la vivienda.
- Administración del parque de viviendas propio de Suelo y Vivienda de Aragón.
- Diversos servicios en relación con parques de vivienda de distintas entidades.
- Intermediación de alquiler con viviendas aportadas por propietarios particulares.
- Rehabilitación de viviendas de propiedad pública como posible recurso para destinarlas a vivienda social de alquiler.
- Garantizar transparencia y acceso a la información.

# MISIÓN. VISIÓN. VALORES

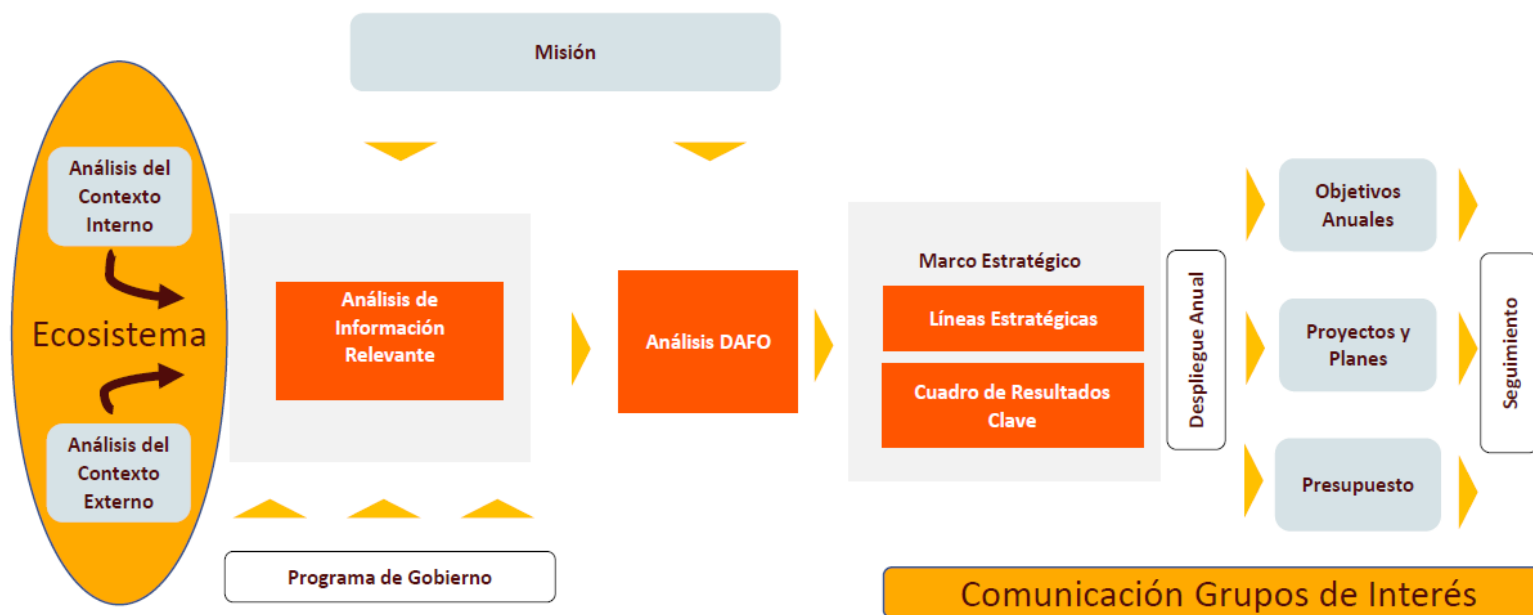
## VALORES

Los valores que guían el desempeño de las personas en nuestra organización para el desarrollo de su misión y visión son:

- Perspectiva a largo plazo.
- Responsabilidad social.
- Transparencia.
- Sostenibilidad.
- Compromiso.
- Mejora continua en la gestión.
- Orientación al cliente.

# ENFOQUE METODOLÓGICO

El nuevo plan estratégico de la compañía se ha realizado dentro del proyecto conjunto de reflexión estratégica coordinado por Corporación Empresarial Pública de Aragón, junto con la colaboración de Tragsa y Qualitas. En la elaboración del mismo se ha seguido la **metodología basada en el cuadro de mando integral (CMI)** desarrollado por los economistas Robert Kaplan y David Norton.



# ENFOQUE METODOLÓGICO





# MAPA DE INFORMACIÓN RELEVANTE

En primer lugar se hizo un ejercicio de búsqueda de la información que se consideró relevante para la empresa, entendiendo como tal aquella que comprende **datos o factores que tengan una potencial incidencia en el logro de los objetivos** de la organización. Posteriormente, se clasificó dicha información siguiendo el siguiente esquema:

## INTERNA

ECONÓMICO - FINANCIERA

PERSONAS

ORGANIZACIÓN/SERVICIOS  
O PROCESOS/RECURSOS

## EXTERNA

CLIENTES

ACCIONISTAS / INVERSORES /  
REGULADORES

MERCADO / ENTORNO

# MAPA DE INFORMACIÓN RELEVANTE

## ECONÓMICO - FINANCIERA

- Cuadro de indicadores financieros.
- Control económico financiero.
- Reportes a Intervención.

## PERSONAS

- Encuestas de satisfacción.
- Cuadro de indicadores indirectos de satisfacción del personal.
- Estratificación por perfiles.

## ORGANIZACIÓN/SERVICIOS O PROCESOS/RECURSOS

- Plan estratégico previo y análisis del cumplimiento del mismo.
- Funcionamiento y rendimiento de los servicios.
- Cuadro de mando.
- Modelo de liderazgo y cultura de la empresa.
- Tipología de viviendas gestionadas.

## CLIENTES

- Grado de satisfacción de los clientes y usuarios.
- Necesidades de los clientes y usuarios.
- Datos de morosidad de las viviendas gestionadas por SVA.
- Encargos de ejecución.

## MERCADO/ENTORNO

- Coyuntura económica.
- Prestadores de servicios análogos a SVA.
- Cambios previstos de normativa.
- Expectativas de la comunidad en la que opera la compañía.
- Estudio de mercado.

## ACCIONISTAS/INVERSORES/ REGULADORES

- Programa de Gobierno.
- Expectativas y necesidades de accionistas/inversores.
- Sugerencias relevantes recibidas.

# DAFO

## DEBILIDADES

- Dificultades de financiación y gran dependencia de la administración autónoma en este sentido.
- Nivel de valoración de la atención al cliente ha empeorado, y en algunos casos no se está midiendo.
- Falta de vivienda de SVA destinada al alquiler asequible en municipios con alta demanda
- Ausencia de un cuadro de mando integral.

## FORTALEZAS

- Experiencia en gestión de la construcción de infraestructuras relevantes de interés social y económico.
- Experiencia en gestión patrimonial.
- Dinamismo y capacidad de adaptación a nuevas circunstancias por parte del personal.
- Experiencia en promoción de vivienda protegida.
- Experiencia en gestión de vivienda social.
- Disponer de suelos urbanizados o sin urbanizar en áreas colindantes a importantes desarrollos industriales.



## AMENAZAS

- Aumento de los impagos de las rentas de alquiler derivadas de las últimas crisis.
- Políticas diferentes por parte de un nuevo Gobierno.
- Dificultades de coordinación con y entre administraciones públicas.
- Restricciones presupuestarias.
- Disminución de la demanda de vivienda protegida en régimen de compraventa.

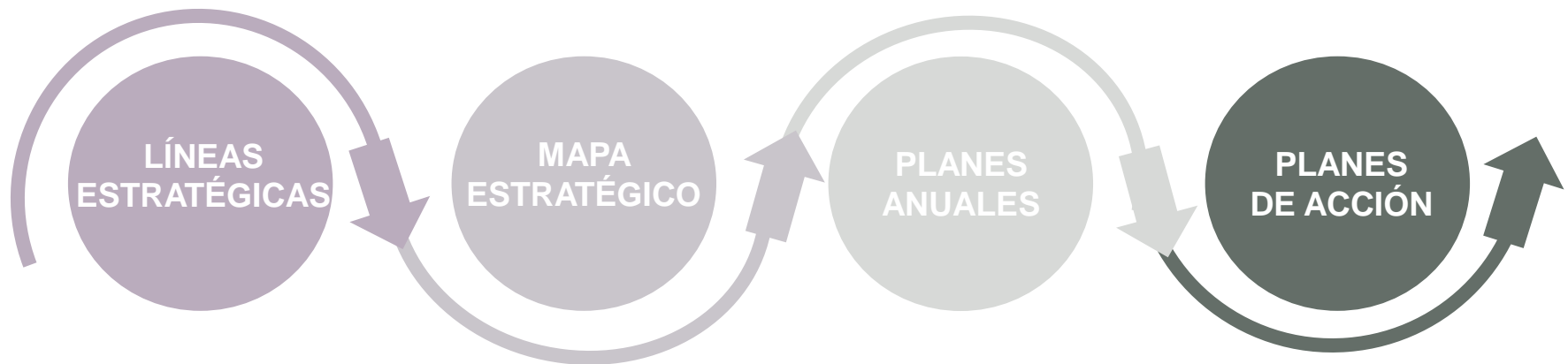
## OPORTUNIDADES

- Aumento de la importancia del alquiler social y asequible dentro del Gobierno de Aragón.
- Interés de los propietarios de viviendas en obtener un rendimiento de las que se encuentren vacías.
- Demanda empresarial de suelos industriales en Aragón.
- Necesidad de vivienda para alquiler asequible y social.
- Necesidad del Gobierno de Aragón de gestionar compromisos relacionados con la construcción de infraestructuras.

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS Y METAS

El estudio y reflexión del DAFO dio como resultado un **marco estratégico** en el que se fijaron las grandes líneas estratégicas de la compañía, estableciéndose los indicadores que posteriormente se trasladarían al **cuadro de resultados clave**. Estas grandes líneas de actuación se plasmaron en un **mapa estratégico**, clasificándose siguiendo las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton (financiera, cliente/mercado, organización/procesos/recursos y personas). El mapa estratégico consiste en una representación gráfica y simplificada de la estrategia de la empresa, que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos marcados por la misma.

A partir de las líneas estratégicas se hizo un despliegue de las mismas en **planes anuales**, en los que se fijaron los objetivos de cada uno de ellos, desarrollando **planes de acción** específicos para la consecución de dichos objetivos.



# LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

Financiera	<p>Gestionar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.</p>
Cliente Mercado	<p>Llevar a buen término los encargos realizados por el cliente principal de la sociedad, nuevos y ya existentes.</p> <p>Establecimiento de un sistema de atención al cliente comprometido con la excelencia mediante la implantación de nuevos canales de comunicación y de herramientas de evaluación del servicio.</p> <p>Desarrollo y comercialización de suelo industrial.</p> <p>Incremento del parque público de vivienda destinada al alquiler, buscando fórmulas alternativas de gestión.</p> <p>Colaboración con DGA para el desarrollo del plan Aragón Más Vivienda, incrementando la disponibilidad de vivienda en el territorio.</p>
Organización Procesos Recursos	<p>Mejora de la eficacia y eficiencia en la gestión de los procesos internos de la compañía y de aquellos de relación con agentes externos.</p>
Personas	<p>Potenciar el capital humano, detectando las necesidades formativas de los empleados y el grado de satisfacción de estos con la empresa.</p>

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

## PLAN ANUAL 2024

REF. LÍNEA ESTRATÉGICA	Nº OBJETIVO	OBJETIVO ANUAL
Incremento del parque público de vivienda destinada al alquiler, con diferentes fórmulas de gestión.	1	Adquisición de viviendas de segunda mano para destinarlas al alquiler social o al alquiler asequible.
	2	Promoción de nuevas viviendas en suelo de SVA con destino al alquiler.
	3	Permuta de solares de SVA por inmuebles terminados.

REF. LÍNEA ESTRATÉGICA	Nº OBJETIVO	OBJETIVO ANUAL
Colaboración con DGA para el desarrollo del plan Aragón Más Vivienda, incrementando la disponibilidad de vivienda en el territorio.	4	Participación en la gestión de la promoción público-privada de viviendas en solares municipales de Zaragoza. Análisis de las licitaciones.
	5	Promoción de nuevas viviendas con destino al alquiler.
	6	Gestión de la rehabilitación y promoción de viviendas de propiedad municipal para destinarlas al alquiler
	7	Participación en la gestión de la promoción público-privada de viviendas en solares municipales. Análisis de las licitaciones.
	8	Gestión de promociones de viviendas en solares municipales entre G.A. y Ayuntamientos.

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

REF. LÍNEA ESTRATÉGICA	Nº OBJETIVO	OBJETIVO ANUAL
Desarrollo y comercialización de suelo industrial.	9	Invertir en el desarrollo y la urbanización de suelos industriales.
	10	Diseño y ejecución de planes comerciales atractivos que mejoren la comercialización de los activos.

REF. LÍNEA ESTRATÉGICA	Nº OBJETIVO	OBJETIVO ANUAL
Llevar a buen término los encargos realizados por el cliente principal de la sociedad, nuevos y ya existentes.	11	Prestación de servicios de gestión de infraestructuras a la DGA.
	12	Renovación de los encargos de ejecución en vigor.
Gestionar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.	13	Control de la morosidad en las viviendas gestionadas por SVA.
Establecimiento de un sistema de atención al cliente comprometido con la excelencia mediante la implantación de nuevos canales de comunicación y de herramientas de evaluación del servicio.	14	Detección de los puntos de mejora en la elaboración de las encuestas de calidad.