

GERENCIA GENERAL



ASTINAVE *EP*
ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS

***Informe de Gestión del Primer Trimestre de
2021 de ASTINAVE EP***

INF-AEP-006

MAYO 2021

Firmas de Responsabilidad

Responsabilidad	Nombre	Firma
Gerente General	CPCB (SP) Vladimir Ibarra Fiallo	
Gerente de Proyectos, IDi.	CPCB (SP) Vladimir Ibarra Fiallo	
Gerente de Operaciones	Ing. Jaime Freire Vilema	
Gerente Comercial	Eco. Alfredo Pozo Ledesma	
Gerente Financiero	Ing. Emilio Sandoval Ramírez	
Gerente de Logística	Lcdo. Miguel Bravo Coello	
Director de Estrategia	LSI. Liliana Reyes Calderón, MGP.	
Director Jurídico	Abg. Enriqueta Lynch Navarro, Mgs	
Director de Talento Humano	Tnlgo. Carlos Carriel Carpio	
Jefe de Seguridad y Protección Integral	Ing. Alejandro Sánchez Matamoros	
Jefe de Calidad	Ing. Marlon Arboleda Tapia	

Introducción

Antecedentes

Conforme a lo estipulado en el “Decreto Ejecutivo N° 1116 de 26 de marzo de 2012”, ASTINAVE EP ES UNA PERSONA JURÍDICA DE DERECHO PÚBLICO, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, acorde a los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación, las orientaciones determinadas por el Comité de Industrias de la Defensa; y, las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su reglamento general y el Decreto Ejecutivo de creación, cuyo objeto social está detallado en el artículo 2.

Objetivos

El objetivo del presente informe es dar cuenta de la gestión realizada durante el primer trimestre de 2021, en cumplimiento de la misión de ASTINAVE EP atendiendo a su objeto social.

Resumen del documento

El documento está estructurado de la siguiente forma:

1. En la sección 1 se presenta el resumen ejecutivo;
2. En la sección 2 se sintetiza la información corporativa de la empresa;
3. En la sección 3 se sintetiza los factores que inciden en la operación de la empresa;
4. En la sección 4 se presenta el cumplimiento de normativas y disposiciones;
5. En la sección 5 se mencionan los resultados del Plan Estratégico;
6. En la sección 6 se sintetizan los resultados operacionales y del negocio;
7. En la sección 7 se sintetiza la gestión financiera;
8. En la sección 8 se describe las acciones de desarrollo organizacional;
9. En la sección 9 se sintetiza la gestión jurídica;
10. En la sección 10 se enuncian aspectos de riesgo que pueden desencadenar problemas en la gestión venidera;
11. En la sección 11 se enuncian conclusiones;
12. En la sección 12 se sintetizan las acciones relevantes para el siguiente trimestre; y,
13. En la sección 13 se lista los anexos.

Tabla de Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO	6
2	INFORMACIÓN CORPORATIVA	8
3	FACTORES DEL ENTORNO, MERCADO / INDUSTRIA QUE INCIDEN EN LAS OPERACIONES...	11
3.1	CAMBIOS EN EL ENTORNO POLÍTICO	11
3.2	CAMBIOS EN EL ENTORNO ECONÓMICO	11
3.3	MERCADO, SECTOR E INDUSTRIA	11
3.3.1	ANÁLISIS DEL MERCADO: PRINCIPALES TENDENCIAS.....	11
3.3.2	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	13
4	CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA Y DISPOSICIONES	15
4.1	CUMPLIMIENTO DE DECRETOS, CONVENIOS Y COMPROMISOS PRESIDENCIALES.....	15
4.2	CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO.....	15
5	RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	21
6	RESULTADOS OPERACIONALES Y PLAN DE NEGOCIOS	31
6.1	RESULTADOS POR LÍNEAS DE NEGOCIOS VERSUS METAS	31
6.2	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS	31
6.3	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS	32
6.4	INVERSIÓN	32
7	GESTIÓN FINANCIERA	42
7.1	GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	42
7.1.1	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	42
7.1.2	ESTADO DE RESULTADOS	46
7.1.3	EJECUCIÓN ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	48
1.1.1	CEDULAS PRESUPUESTARIAS.....	49
1.2	INDICADORES ECONÓMICOS.....	52
1.3	ESTADO DE LOS PROCESOS DE AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA.....	52
1.4	CRITERIO FINANCIERO	53
1.5	CONCLUSIONES.....	53
1.6	RECOMENDACIONES.....	53
8	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	54
8.1	INSTRUMENTOS HABILITANTES PARA GESTIÓN.....	54
8.2	REMUNERACIONES MENSUALES DEL PERSONAL LIBRE DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN	54
8.3	REMUNERACIONES MENSUALES POR RANGO Y POR PROCESO.....	54
8.4	VARIACIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAL	54
8.5	VARIACIÓN DE LA MASA SALARIAL.....	55
8.6	INDICADORES DE GESTIÓN DEL TRIMESTRE.....	55
8.7	INDICADORES HOMOLOGADOS DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL	56
8.8	GESTIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD	56
8.9	CLIMA LABORAL	57
8.10	EQUIDAD DE GÉNERO	58
8.11	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	58
9	GESTIÓN JURÍDICA	60
9.1	PATROCINIO JURÍDICO.....	60
9.2	SEGUIMIENTO DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS Y/O JUDICIALES	60
10	ALERTAS	63
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
12	ACCIONES RELEVANTES PARA EL PRÓXIMO TRIMESTRE	66
13	ANEXOS	67

Índice de tablas

Tabla 2.1. Síntesis Corporativa de ASTINAVE EP	9
Tabla 2.2. Mapa estratégico	10
Tabla 3.1. Análisis del Mercado para Construcción y Mantenimiento para Defensa	

.....	12
Tabla 3.2. Análisis del Mercado para Construcción Naval Comercial	12
Tabla 3.3. Análisis del Mercado para Mantenimiento Naval.....	12
Tabla 3.4. Análisis del Mercado para Sistemas de Defensa	12
Tabla 3.5. Análisis del Mercado para Soluciones Portuarias y Costa Afuera.....	13
Tabla 3.6. Participación en el mercado de ASTINAVE EP	14
Tabla 4.1 Alianzas y Convenios de ASTINAVE EP	15
Tabla 4.2 Seguimiento de resoluciones del Directorio	20
Tabla 5.1 Objetivos Estratégicos.....	30
Tabla 6.1 Estrategias para Alcanzar los Resultados.....	31
Tabla 6.2. Ejecución del Plan de Negocios 2021	33
Tabla 6.3. Avance de Proyectos del Plan de Negocios 2021	35
Tabla 6.4 Unidades Atendidas en Carenamiento Naval.....	35
Tabla 6.5 Ejecución de la Inversión	36
Tabla 6.6 Matriz de Riesgos 2021	41
Tabla 7.1 Clasificación Cartera por Cobrar por Antigüedad	43
Tabla 7.2 Estado de Situación Financiera – año 2020 versus marzo 2021	44
Tabla 7.3 Clasificación Cuentas por Pagar Proveedores por Sector y Antigüedad – marzo 2021	45
Tabla 7.4 Ventas anticipadas – marzo 2021	45
Tabla 7.5 Clasificación de los Ingresos por Sector – marzo 2021.....	46
Tabla 7.6 Estado de Resultados marzo 2021	47
Tabla 7.7 Estado de Resultados 2021 – formato EBITDA.....	48
Tabla 7.8 Ejecución Estado de Resultados Proyectado Inicial – marzo 2021	49
Tabla 7.9 Ejecución Presupuestaria por Tipo de Financiamiento – marzo 2021.....	50
Tabla 7.10 Ejecución Cedula Presupuestaria de Ingresos – marzo 2021.....	51
Tabla 7.11 Ejecución Cedula Presupuestaria de Gastos – marzo 2021.....	51
Tabla 7.12 Indicadores financieros	52
Tabla 8.1. Instrumentos habilitantes para Gestión	54
Tabla 8.2. Remuneraciones mensuales del personal LDR.....	54
Tabla 8.3. Remuneraciones mensuales por rango y por proceso.....	54
Tabla 8.4. Variación del número de personal.....	54
Tabla 8.5. Variación de la masa salarial.....	55
Tabla 8.6. Presupuesto de la Variación de la masa salarial	55
Tabla 8.7. Indicadores de Gestión del I Trimestre.....	55
Tabla 8.8. Indicadores homologados de eficiencia institucional	56
Tabla 8.9. Indicadores de Gestión del I Trimestre.....	56
Tabla 8.10. Gestión de Calidad	57
Tabla 8.11. Clima Laboral	58
Tabla 8.12. Equidad de Género.....	58
Tabla 8.13. Capacitaciones realizadas en Seguridad y Salud Ocupacional	59
Tabla 8.14. Mediciones y Evaluaciones de riesgos.....	59
Tabla 8.15. Programas y Campañas de Salud Ocupacional	59
Tabla 9.1. Detalle de los juicios y expedientes activos, a favor de ASTINAVE EP ...	61
Tabla 9.2. Detalle de los juicios y expedientes activos, en contra de ASTINAVE EP	62

Índice de figuras

Figura 8.1. Variación de personal planificado vs reforma planificada	55
Figura 8.2. Presupuesto de la variación de la masa salarial.....	55
Figura 8.3. Equidad de género	58

1 RESUMEN EJECUTIVO

ASTINAVE EP es la principal empresa de la Industria de Defensa del Ecuador, cuyo rol social determina también su participación en el ámbito marítimo en calidad de industria naval, contribuyendo en sentido amplio al desarrollo del poder marítimo nacional, entendido como la capacidad para para planificar, ejecutar, evaluar y controlar las acciones para conocer, proteger y emplear de forma sustentable los medios y recursos acuáticos para el desarrollo del país.

En sentido amplio, al ser la industria naval la capacidad instalada y organizacional para desarrollar, producir y mantener los medios flotantes que permiten la investigación, conocimiento, uso, intercambio y protección de los recursos y líneas de comunicación marítima para el desarrollo sustentable de los pueblos, el rol de ASTINAVE EP correctamente entendido al interior de la empresa, ha conducido a la creación del nutrido portafolio de oferta de productos y servicios para Defensa y para el sector marítimo, portafolio distribuido en un conjunto diversificado de actividades de negocio que permiten a la empresa cumplir su rol social como industria de defensa y marítima, y mantener sus operaciones a pesar de los problemas que puedan presentar uno o más sectores que forman parte del portafolio de clientes.

En concordancia con lo indicado, en el presente informe se da cuenta de las acciones desarrolladas en el primer trimestre de 2021, espacio de tiempo en el que el país se encuentra inmerso en un proceso de cambio de gobierno, con problemas financieros severos en el sector público, con una crisis sanitaria que ha afectado negativamente la economía de amplios sectores de la sociedad con diferentes niveles de impacto, y con un sector privado que prueba tener solvencia financiera y músculo productivo y ser un aliado clave para contribuir de forma sistémica a estabilizar y mejorar la situación del país.

En el marco de lo descrito, en el primer trimestre de 2021 fue evidente que los problemas financieros del estado están lejos de resolverse y que, en materia de carenamiento naval y servicios de repotenciación naval, han impedido la activación de los procesos precontractuales para formalizar los acuerdos planificados por parte de Defensa (Armada del Ecuador), esto limitó la posibilidad de cumplir la meta de ventas a este sector, la cual se compensó en gran parte con un mayor nivel de ventas al sector privado que confía en la calidad de ASTINAVE EP, y que continúa dando muestras de solvencia financiera, por lo cual la empresa se adaptó para incrementar la cobertura para las necesidades de estos clientes, con flexibilidad organizacional, no incrementando la planta con relación de dependencia sino apoyándose con convenios marcos para contar con una mayor participación del tejido industrial conexo, con un relacionamiento administrativamente efectivo en un marco de precios competitivos, y con una mayor participación de actores.

En cuanto a la venta de soluciones asociadas a proyectos, el cliente mayoritario es defensa, y en virtud de que, los anticipos, para el inicio formal de la construcción del buque multipropósito y para la implementación de la primera fase del sistema de vigilancia marítima, fueron recibidos el 30 de diciembre de 2020, las actividades en los proyectos fueron normales en el primer trimestre, estando el avance de estos de acuerdo con la planificación. En esta materia, el débito arbitrario el 25 de febrero por parte del Ministerio de Economía y Finanzas de diez millones de dólares de la cuenta de ASTINAVE EP, sin que hasta la fecha exista algún pronunciamiento formal de la forma en la que los valores serán devueltos a pesar de las intensas gestiones realizadas desde la empresa y desde el más alto nivel del Ministerio de Defensa, pone en riesgo el cumplimiento de la planificación establecida en el proyecto para la construcción del buque multipropósito para el futuro.

En cuanto al proyecto de rehabilitación de las esclusas, se culminó la implementación de la estructura metal mecánica, que se considera el elemento de mayor criticidad, el proyecto avanza de acuerdo con la planificación y se proyecta culminar de forma exitosa hasta mediado del año en curso.

En cuanto a la inversión, la empresa la ha manejado atendiendo a las estrategias definidas en el plan estratégico, es decir inversión inteligente para desarrollar capacidades que habiliten un mayor nivel de productividad. En este periodo resaltamos que comprometimos los valores para ejecutar los estudios e ingenierías para culminar la fase de definición del proyecto GÉNESIS (implementación y puesta en operación de la planta de Posorja), que nos habilitará definir el mejor modelo de gestión para acometer la inversión que permita poner en un futuro cercano en operación esa planta, que dará atención en servicios de carenamiento naval y repotenciación naval al mercado privado que actualmente no puede ser atendido por falta de capacidad instalada en el país.

En cuanto a la gestión general, hemos intensificado la aplicación de las medidas y acciones para fortalecer la capacidad organizacional y para mantener un ambiente de trabajo sano, prueba de ello es la baja incidencia de contagios de la enfermedad asociada a la pandemia, por lo que afirmamos que tenemos la situación controlada, lo cual nos ha permitido mantener las operaciones de forma normal, que a su vez nos ha permitido obtener los ingresos por ventas registrados.

En el periodo en mención continuamos con la política de mantener una planta balanceada, que se observa en la evolución de la cantidad de personas y masa salarial, que garantice el mantenimiento en la empresa de las competencias y capacidades clave en los tres pilares que son: capacidad de manejo de portafolios y proyectos, capacidad de ingeniería y capacidad de producción, priorizando la cobertura de la demanda adicional con la participación del tejido industrial conexo con el que nos estamos relacionando fundamentalmente a través de convenios marco.

En lo organizacional, hemos refinado los instrumentos internos de gestión para iniciar los trámites para la aprobación de la reestructuración organizacional, necesaria para mejorar y potenciar aún más la estructura empresarial para desenvolvernos mejor y desempeñarnos mejor en el escenario venidero. El trámite de la aprobación de la reestructuración lo iniciaremos cuando las nuevas autoridades de todo nivel se posesionen.

En los meses venideros continuaremos con la aplicación de las acciones ya desarrolladas, intensificaremos la gestión para recuperar los diez millones de dólares debitados arbitrariamente de nuestra cuenta y trabajaremos para invertir de forma aún más inteligente para potenciar la capacidad empresarial para cumplir con las metas establecidas en nuestros planes de gestión, y continuaremos siendo un actor que crea riqueza a través del trabajo digno, con capacidades y tecnología nacionales de clase mundial al servicio del sector marítimo y de Defensa de nuestro país.

2 INFORMACIÓN CORPORATIVA

La síntesis de la información corporativa se presenta en la Tabla 2.1 y la Tabla 2.2.

Datos Corporativos	
Razón Social	: Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP. Ruc: 0968594300001
Fecha de Creación	: El 26 de marzo de 2012, mediante Decreto Ejecutivo N° 1116, ASTINAVE es consolidada como empresa pública del Sector de la Defensa.
Objeto Social	: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reparación, mantenimiento, carenamiento, transformación, diseño y construcción de las unidades navales para el sector de la Defensa Nacional y para la actividad naviera privada nacional y extranjera. 2. Reparación, mantenimiento, diseño y construcción de varaderos con patio de transferencia y de diques para embarcaciones de la defensa y del sector privado. 3. Implementación de tecnologías de punta nueva o existente; y fomento del mejoramiento o creación de diseños, relacionados con la construcción naval y comercial. 4. Confección, mantenimiento y reparación de estructuras, silos, tanques, hélices, bocines, tuberías de acero y aluminio y procesos especiales metalúrgicos. 5. Mantenimiento y reparación de motores, bombas, válvulas y sistemas hidráulicos. 6. Construcción de plantas de tratamiento de agua y provisión de servicios para la actividad de transporte por agua e industria naviera. 7. Producción, comercialización, reparación y mantenimiento de sistemas electrónicos, informáticos y de inteligencia de aplicación naval, militar, aérea y civil, originados por Centros de Investigación y Desarrollo o propios. 8. Trabajos y prestación de servicios para la Industria metalúrgica en general del sector público y privado previstos en este artículo y otros nuevas que incursione, acorde a su capacidad operativa, técnica y económica.
Visión	: Ser la primera alternativa para defensa, seguridad y los sectores marítimo e industrial a nivel nacional, y una alternativa competitiva en el mercado internacional, en nuestras líneas de negocio.
Misión	: Desarrollar, producir y mantener soluciones sustentables para potenciar defensa, seguridad y los sectores marítimos e industrial.
Líneas de Negocio	: <ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción Naval 2. Mantenimiento Naval 3. Sistemas de Defensa y Control 4. Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial
Filiales o subsidiarias	: N/A
Principales Autoridades	
Directorio	
Presidente del Directorio de	: GRAD. (SP) Robert Tandazo Granda

ASTINAVE EP	
Jefe del CC.FF.AA.	: GRAD. Luis Lara Jaramillo
Comandante General de la Armada del Ecuador	: VALM. Rafael Poveda Romero
Presidente del Directorio de EMCO EP	: Mgs. Hugo Orellana Constante
Ministro de Economía y Finanzas	: Eco. Mauricio Pozo Crespo
Directivos de ASTINAVE EP	
Gerente General	: CPCB (SP) Vladimir Ibarra Fiallo
Gerente de Proyectos, IDi.	: CPCB (SP) Vladimir Ibarra Fiallo
Gerente de Operaciones	: Ing. Jaime Freire Vilema
Gerente Comercial	: Eco. Alfredo Pozo Ledesma
Gerente Financiero	: Ing. Emilio Sandoval Ramírez
Gerente de Logística	: Lic. Miguel Bravo Coello
Director de Estrategia	: LSI. Liliana Reyes Calderón, MGP.
Director Jurídico	: Abg. Enriqueta Lynch Navarro, Mgs
Director de Talento Humano	: Tcnlgo. Carlos Carriel Carpio
Jefe de Seguridad y Protección Integral	: Ing. Alejandro Sánchez Matamoros
Jefe de Calidad	: Ing. Marlon Arboleda Tapia

Tabla 2.1. Síntesis Corporativa de ASTINAVE EP

MISIÓN	DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES SUSTENTABLES PARA POTENCIAR DEFENSA, SEGURIDAD Y LOS SECTORES MARÍTIMO E INDUSTRIAL					
VISIÓN	SER LA PRIMERA ALTERNATIVA PARA DEFENSA, SEGURIDAD Y LOS SECTORES MARÍTIMO E INDUSTRIAL NACIONALES, Y UNA ALTERNATIVA COMPETITIVA EN EL MERCADO INTERNACIONAL, EN NUESTRAS LÍNEAS DE NEGOCIO					
PERSPECTIVAS	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	PROCESOS	CLIENTE		FINANCIERA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1. Incrementar la capacidad de ingeniería, producción, manejo de proyectos y portafolios, gestión de la estrategia, desarrollo e innovación	2. Incrementar la efectividad y sustentabilidad de la capacidad instalada y los procesos	3. Incrementar la cobertura y diferenciación en la oferta	4. Maximizar la satisfacción del cliente	5. Maximizar los resultados en la oferta para Defensa de acuerdo a la expectativa del sector	6. Maximizar los resultados en las líneas de negocio según los estándares de la industria
ESTRATEGIAS	-Desarrollo de Productos -Incrementar el conocimiento, competencia y actitud organizacional -Fortalecer la inversión en IDi	-Modernizar la organización y sus procesos -Fortalecer la capacidad instalada para producción con inversión focalizada	-Desarrollo de mercados -Desarrollo de productos -Penetración de mercado	-Alternativas de financiamiento -Servicio de excelencia	-Diferenciación con precios competitivos	-Diferenciación con precios competitivos

Tabla 2.2. Mapa estratégico

3 FACTORES DEL ENTORNO, MERCADO / INDUSTRIA QUE INCIDEN EN LAS OPERACIONES

3.1 CAMBIOS EN EL ENTORNO POLÍTICO

En lo político nos encontramos en medio de un proceso de transición de gobierno, el mismo que una vez que se concrete necesariamente conducirá al cambio de las autoridades que conforman el Directorio de la Empresa, que podría incidir en cambios en la dirección de la empresa.

Por otra parte, por la línea política del gobierno entrante, se prevé que habrá una marcada tendencia a fortalecer la participación privada en las actividades productivas del país, no obstante, se considera que las empresas que forman parte de la industria de defensa mantendrán su condición como empresas públicas, pero igualmente se espera cambios normativos que equiparen las condiciones de competencia de las empresas públicas con las empresas, lo cual si es correctamente instrumentado se estima constituye una oportunidad para fortalecer la gestión y competitividad de las empresas públicas de la defensa.

3.2 CAMBIOS EN EL ENTORNO ECONÓMICO

En lo económico, la debilidad financiera en el sector público se prevé se mantendrá, y en el caso de que exista un manejo adecuado de la economía se espera que inicie un proceso de estabilización y recuperación progresiva, que no será suficiente para dinamizar la inversión en defensa que, en lo relacionado con la actividad de ASTINAVE EP, tiene al proyecto RISEMA como el principal instrumento de inversión para la renovación de medios de la Armada, que evidencia una ejecución al término del trimestre de apenas el 3,78%, valor quince veces menor que la expectativa planificada. Por tanto, al ser defensa el principal cliente de ASTINAVE EP, particularmente en materia de proyectos, se espera dificultades para el cumplimiento de las obligaciones que afectarán el cumplimiento de las metas de negocio de la empresa.

La debilidad financiera del sector público se manifiesta de forma explícita en el débito arbitrario de DIEZ MILLONES DE DÓLARES de la cuenta de ASTINAVE EP por parte del Ministerio de Economía y Finanzas el 25 de febrero de 2021, que, si bien no afectó en el primer trimestre la ejecución de las actividades de la empresa, a partir del segundo trimestre si tendrá un impacto significativo, puesto que de no cumplirse con la devolución, afectará el pago de compromisos a proveedores y por ende el cronograma de trabajo para el cumplimiento del contrato 2019-c-005 suscrito con el Ministerio de Defensa Nacional, para la construcción y provisión de un buque multipropósito para la Armada del Ecuador.

Durante el primer trimestre, a pesar de las gestiones realizadas por la empresa y por el Ministerio de Defensa Nacional, no se tuvo pronunciamiento alguno por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

3.3 MERCADO, SECTOR E INDUSTRIA

3.3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO: PRINCIPALES TENDENCIAS

Cientes potenciales	Armada y Ejército del Ecuador
Competencia	Mercado de un número de oferentes limitados a nivel nacional, pero a nivel internacional oferentes de mayores capacidades en la

	construcción de embarcaciones, la demanda es amplia en esta línea de negocio
Necesidad que se satisface	Seguridad y Defensa Nacional
Ventajas Competitivas	Diseño personalizado, integración de sistemas para mando, control y comunicaciones

Tabla 3.1. Análisis del Mercado para Construcción y Mantenimiento para Defensa

Cientes potenciales	Sector de transporte de carga y pasajero, Sector logístico (dragas, barcasas, remolcadores)
Competencia	Mercado de un número de oferentes limitados a nivel nacional, pero a nivel internacional oferentes de mayores capacidades en la construcción de embarcaciones, la demanda es amplia en esta línea de negocio
Necesidad que se satisface	Aumentar su flota para obtener mayores ingresos en su Giro de Negocio
Ventajas Competitivas	Diseño y construcción personalizada

Tabla 3.2. Análisis del Mercado para Construcción Naval Comercial

Cientes potenciales	Sector pesquero, sector transporte de hidrocarburos, sector logístico, Sector de remolcadores y sector turístico, entre otros
Competencia	Mercado perfecto debido al número de oferentes y demandantes de los servicios de embarcaciones tanto a nivel nacional como internacional
Necesidad que se satisface	Mantener su flota operativa
Ventajas Competitivas	Uso de equipos de alta precisión, experiencia en sistemas de propulsión y gobierno

Tabla 3.3. Análisis del Mercado para Mantenimiento Naval

Cientes potenciales	Sector de la defensa
Competencia	Mercado de un único oferente con las capacidades de ASTINAVE EP, a nivel nacional, pero a nivel internacional con oferentes de mayores capacidades en el desarrollo y puesta en operación de soluciones electrónicas, la demanda a nivel defensa y seguridad está enfocada a las instituciones públicas de este ámbito
Necesidad que se satisface	Seguridad en el almacenamiento y transferencia de datos, optimización de recursos para las maniobras en las operaciones navales
Ventajas Competitivas	Facilidad de Integración con los sistemas actualmente instalados

Tabla 3.4. Análisis del Mercado para Sistemas de Defensa

Cientes potenciales	Municipios, Empresas logísticas portuarias
Competencia	Mercado de un único oferente con las capacidades de ASTINAVE EP, a nivel nacional, pero a nivel internacional con oferentes de mayores capacidades en la producción de soluciones para la actividad portuaria y costa afuera; la demanda está enfocada a las instituciones públicas o privadas de este ámbito

Necesidad que se satisface	Mantener e incrementar la capacidad de operación de su infraestructura
Ventajas Competitivas	Diseño personalizado

Tabla 3.5. Análisis del Mercado para Soluciones Portuarias y Costa Afuera

3.3.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

La participación de ASTINAVE EP en el mercado asociado a las actividades de negocio en las que se desenvuelve la empresa, se sintetizan en la Tabla 3.6.

N°	Línea de Negocio	Actividad de Negocio	% Participación 2020	% Participación 2021	Detalle
1.	1. Construcción Naval	1.1 Construcción Naval	Defensa 100% Comercial 5%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador.
2.	2. Mantenimiento Naval	2.1 Repotenciación Naval	Defensa 100% Comercial 1%	Defensa 100% Comercial 10%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador. Se plantea captar la demanda de repotenciación orientada al alargamiento de pesqueros en el sector comercial marítimo, para mejorar sus condiciones de navegabilidad y autonomía, se han concretado algunos proyectos.
3.		2.2 Carenamiento Naval	Defensa 100% Comercial ¹ 18%	Defensa 100% Comercial ² 20%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador. Al sector comercial marítimo, de alrededor de 280 unidades que por año deben carenarse, ASTINAVE EP por capacidad instalada atiende entre 50 y 60. Otros Astilleros y varaderos locales atienden en conjunto un número similar. En consecuencia, existe un considerable número de embarcaciones que deben ser atendidas fuera del país.
4.	3. Sistemas de Defensa y Control	3.1 Sistemas de Defensa	Defensa 100%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la única empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada y la oferta de Sistemas de Defensa para satisfacer la

¹ Porcentaje de participación por cantidad de unidades por año que requieren el servicio de carenamiento en el segmento objetivo de ASTINAVE EP.

² Porcentaje de participación por cantidad de unidades por año que requieren el servicio de carenamiento en el segmento objetivo de ASTINAVE EP.

N°	Línea de Negocio	Actividad de Negocio	% Participación 2020	% Participación 2021	Detalle
					demanda principalmente de la Armada del Ecuador.
5.		3.2 Sistemas Comerciales de Control	0%	1%	En geolocalización terrestre el mercado es tan grande que la participación de ASTINAVE EP es relativamente baja. En cuanto a sistemas para gestión de flotas y activos marítimos se continúa trabajando para penetrar el mercado de pesca artesanal en el 2021.
6.	4. Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial	4.1 Soluciones Portuarias	Público Municipio de Guayaquil 100%	Público Municipio de Guayaquil 100%	No obstante, existen competidores locales, ASTINAVE EP ha desarrollado la totalidad de proyectos del portafolio portuario de la Municipalidad de Guayaquil, y se trabaja para mantener esa condición.
7.		4.2 Soluciones Costa Afuera	Público Guayas 20%	Público Guayas 20%	No obstante, la competencia internacional para proyectos Costa Afuera, ASTINAVE EP ejecutó el tendido de tubería submarina en la Plataforma AMISTAD con PETROAMAZONAS EP y se busca mantener la participación en proyectos de similares características en el año 2021.
8.		4.3 Soluciones Industriales	N.A.	N.A.	La actividad de negocios Soluciones Industriales no forma parte de la orientación marítima y de defensa de ASTINAVE EP, ya que agrupa servicios que se brindan de oportunidad a empresas no relacionadas con defensa o actividades marítimas. Consecuentemente, no forman parte de los objetivos comerciales de ASTINAVE EP y está definida para efectos de registrar correctamente ventas de oportunidad que no se encuadran en las otras actividades de negocio.

Tabla 3.6. Participación en el mercado de ASTINAVE EP

4 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA Y DISPOSICIONES

4.1 CUMPLIMIENTO DE DECRETOS, CONVENIOS Y COMPROMISOS PRESIDENCIALES

No.	Tipo De Instrumento	Aliado o Socio Estratégico	Fecha De Suscripción	Objeto Del Instrumento	Vigencia Del Instrumento	Razón De Ejecución	Responsable
1	CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACIÓN ESTRATÉGICA	MIDENA -ARMADA	4/3/2021	Mejorar La Infraestructura Y Fortalecer Las Capacidades Del Taller "Maestranza" Responsable Del Mantenimiento Mayor De Los Motores De Combustión Interna De Las Unidades Navales De La Armada Del Ecuador, Entre El Ministerio De Defensa Nacional-Armada Del Ecuador Y La Empresa Pública Astilleros Navales Ecuatorianos	5 años	EN VIGENCIA	Gerente de Operaciones
2	CONVENIO MARCO COOPERACIÓN ESTRATÉGICA	MIDENA- ARMADA	23/1/2020	Realizar conjuntamente actividades relacionadas con la conceptualización, investigación, desarrollo, diseño e ingeniería, implementación, transición, producción, verificación, validación, sostenimiento, y modernización de sistemas de armas, mando y control, comunicaciones, guerra electrónica, acústica, ciberseguridad, vigilancia y reconocimiento, propulsión, eléctricos, maquinarias principales y auxiliares, casco y compartimentaje, entre otros.	10 años	EN VIGENCIA	Gerente de Operaciones
3	CONVENIO DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL	EP PETROECUADOR	30/3/2015	Establecer los mecanismos de cooperación interinstitucional entre ASTINAVE EP y EP PETROECUADOR para la implementación de Proyecto de Astillero del Pacífico	Hasta El Cumplimiento Del Objeto Del Convenio	EN VIGENCIA	Gerente De Proyectos
4	CONVENIO MARCO DE ALIANZA ESTRATÉGICA	B.V. SCHEEPSWERF DAMEN GORINCHEM (HOLANDA)	5/8/2003	Alianza Estratégica para Construcción de Embarcaciones	Indefinido	EN VIGENCIA	Gerente De Proyectos

Tabla 4.1 Alianzas y Convenios de ASTINAVE EP

4.2 CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO

El cumplimiento de las Resoluciones del Directorio que se encontraban vigentes a lo largo del primer trimestre de 2021 se presenta en la Tabla 4.2

FECHA DE SESIÓN	TIPO DE SESIÓN Y MODALIDAD	NÚMERO DE ACTA	ESTADO DEL ACTA	ORDEN DEL DÍA	NUMERO DE LA RESOLUCIÓN	RESOLUCIONES ADOPTADAS	REQUIERE SEGUIMIENTO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	% DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO	FECHA ESTIMADA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (DETALLAR LAS ACCIONES EJECUTADAS Y POR EJECUTAR) (PLAN DE ACCIÓN)
08/05/2017	Ordinaria-Presencial	002-2017	Aprobada	Autorizar la contratación de una línea de crédito para ASTINAVE EP y la entrega de hipoteca e los bienes	DA-008-2017	Autorizar el inicio del proceso precontractual para la contratación de un crédito por un monto de hasta por	Si	En Ejecución	20%	CUMPLIMIENTO PERMANENTE	Esta actividad se encuentra en proceso de ejecución, correlacionadamente con el interés que posibles clientes presenten para acogerse al financiamiento

FECHA DE SESIÓN	TIPO DE SESIÓN Y MODALIDAD	NÚMERO DE ACTA	ESTADO DEL ACTA	ORDEN DEL DÍA	NÚMERO DE LA RESOLUCIÓN	RESOLUCIONES ADOPTADAS	REQUIERE SEGUIMIENTO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	% DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO	FECHA ESTIMADA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (DETALLAR LAS ACCIONES EJECUTADAS Y POR EJECUTAR) (PLAN DE ACCIÓN)
				inmuebles de ASTINAVE EP		<p>USD 5.8 millones de dólares de los Estados Unidos de América, sobre la base de la petición realizada por el Gerente General mediante Oficio No ASTINAVE EP-GGE-DIR-0012 y ASTINAVE EP-GGE-DIR-0013, y en función del informe de capacidad de pago remitido mediante INF-GFI-005 suscrito por el Gerente Financiero, siendo de responsabilidad de la administración todos los procedimientos operativos correspondientes, así como, el destino y uso que se dé a los recursos.</p> <p>El Gerente General, suscribirá el contrato, una vez que se haya verificado el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en todas sus etapas, conforme lo dispuesto en el Art. 9 del Decreto Ejecutivo No. 822 de 17 de noviembre de 2015. Se deja constancia que las actuaciones cumplidas o pronunciamientos relacionados con este proceso, realizados con anterioridad a la presente resolución, son de responsabilidad de la Gerencia General y funcionarios que hayan participado en los mismos, de conformidad con lo previsto en el artículo 8 del Decreto Ejecutivo No. 822 de 17 de noviembre de 2015.</p>					<p>en nuevos proyectos dentro de las líneas de negocio del astillero.</p> <p>Se han retomado las oportunidades de solicitar crédito vista la necesidad actual de los clientes para que ASTINAVE EP financie nuevos contratos.</p>
08/05/2017	Ordinaria-Presencial	002-2017	Aprobada	Autorizar la contratación de una línea de crédito para ASTINAVE EP y la entrega de hipoteca e los bienes inmuebles de ASTINAVE EP	DA-008-2017	<p>Autorizar al Gerente General, para que dentro del marco legal vigente, constituya hipoteca sobre los bienes inmuebles de dominio privado pertenecientes a ASTINAVE EP para la obtención de la línea de crédito referida en el artículo anterior, sobre la base de su petición realizada mediante Oficio No ASTINAVE EP-GGE-DIR-0013.</p> <p>El Gerente General, podrá constituir la hipoteca referida anteriormente, una vez que se haya verificado el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en todas sus etapas, conforme lo dispuesto en el Art. 9 del Decreto Ejecutivo No. 822 de 17 de noviembre de 2015 y demás normativa vigente.</p> <p>Se deja constancia que las actuaciones cumplidas o pronunciamientos relacionados con este proceso de constitución de hipoteca, realizados con anterioridad a la presente resolución, son de responsabilidad de la Gerencia General y funcionarios que hayan participado en los mismos, de conformidad con lo previsto en el</p>	Si	En Ejecución	10%	CUMPLIMIENTO PERMANENTE	<p>Esta actividad se encuentra en proceso de ejecución, correlacionadamente con el interés que posibles clientes presenten para acogerse al financiamiento en nuevos proyectos dentro de las líneas de negocio del astillero.</p>

FECHA DE SESIÓN	TIPO DE SESIÓN Y MODALIDAD	NÚMERO DE ACTA	ESTADO DEL ACTA	ORDEN DEL DÍA	NÚMERO DE LA RESOLUCIÓN	RESOLUCIONES ADOPTADAS	REQUIERE SEGUIMIENTO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	% DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO	FECHA ESTIMADA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (DETALLAR LAS ACCIONES EJECUTADAS Y POR EJECUTAR) (PLAN DE ACCIÓN)
						artículo 8 del Decreto Ejecutivo No. 822 de 17 de noviembre de 2015.					
08/05/2017	Ordinaria-Presencial	002-2017	Aprobada	Autorizar la contratación de una línea de crédito para ASTINAVE EP y la entrega de hipoteca e los bienes inmuebles de ASTINAVE EP	DA-008-2017	Disponer al Gerente General que remita al Directorio el flujo que garantice el pago del crédito en función de la proyección de ingresos, así como un estado de resultados proyectado en el que se evidencie la conveniencia del mismo para con la empresa.	SI	En Ejecución	10%	CUMPLIMIENTO PERMANENTE	Esta actividad se encuentra en proceso de ejecución, correlacionadamente con el interés que posibles clientes presenten para acogerse al financiamiento en nuevos proyectos dentro de las líneas de negocio del astillero.
08/11/2019	Ordinaria-Presencial	005-2019	Aprobada	Conocer y aprobar la Reforma al Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de puestos para la Oficina de Compliance dentro de la Implementación ISO 37001 e ISO 19600	DA-027-2019	Artículo Único - Disponer al Gerente General presentar al Directorio de enero 2020, la nueva estructura organizacional de ASTINAVE EP	SI	En Ejecución	75%	Jul. 2021	Está culminada la producción de los documentos internos de restructuración, se procederá a elaborar los informes respectivos que solicita el EMCO e iniciar la revisión con los delegados de los miembros del Directorio para aprobación en la sesión de junio o julio.
09/02/2021	Extraordinaria-Virtual	001-2021	Aprobada	Conocimiento y aprobación del Presupuesto General Prorrogado de ASTINAVE EP año fiscal 2021, conforme lo establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Acuerdo Ministerial Nro. 090 de 15 de agosto de 2019 y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP.	DA-001-2021	Art.1. Conocer y aprobar el Presupuesto General prorrogado para el año 2021 de la empresa pública Astilleros Navales Ecuatorianos -ASTINAVE EP-, por un valor de USD 36'614.909 presentado por el Gerente General mediante Oficio Nro. ASTINAVE EP-GGE-DIR-0002-2021 de 3 de febrero de 2021. Se deja constancia que los datos presentados, así como las proyecciones realizadas y su ejecución son de exclusiva responsabilidad del Gerente General de ASTINAVE EP.	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la I Sesión de Directorio de 2021 del 9 de febrero de 2021
09/02/2021	Extraordinaria-Virtual	001-2021	Aprobada	Conocimiento y aprobación del Presupuesto General Prorrogado de ASTINAVE EP año fiscal 2021, conforme lo establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Acuerdo Ministerial Nro. 090 de 15 de agosto de 2019 y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP.	DA-001-2021	Art.2. Disponer al señor Gerente General, ponga en conocimiento del Ministerio de Economía y Finanzas la presente resolución y continúe con el trámite legal correspondiente.	SI	Cumplido	100%	Feb. 2021	Mediante correo electrónico enviado el día 9 de febrero de 2021 se puso en conocimiento a la Ing. Alejandra Larriva, Directora Nacional de Empresas Públicas del Ministerio de Economía y Finanzas, la resolución que soporta la aprobación del Presupuesto General Prorrogado 2021.
09/02/2021	Extraordinaria-Virtual	001-2021	Aprobada	Conocimiento y aprobación del Presupuesto General Prorrogado de ASTINAVE EP año fiscal 2021, conforme lo establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el Acuerdo Ministerial Nro. 090 de 15 de agosto de 2019 y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP.	DA-001-2021	Art.3. Disponer al señor Gerente General que en los informes de gestión trimestral presente al Directorio de ASTINAVE EP la evaluación, cumplimiento y ejecución presupuestaria del año 2021, en los plazos establecidos en el Reglamento de Funcionamiento de Directorios de ASTINAVE EP.	SI	En Ejecución	5%	Mar. 2022	Se consideraría un avance a medida que se presente al Directorio los informes trimestrales del año 2021. En mayo se espera presentar el informe de gestión del primer trimestre del año 2021 de ASTINAVE EP
09/02/2021	Extraordinaria-Virtual	001-2021	Aprobada	Conocimiento y aprobación del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2021 de ASTINAVE EP, conforme lo establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento de Directorio.	DA-002-2021	Art.1. Conocer y aprobar el Plan General de Negocios, Expansión e Inversiones de Astilleros Navales Ecuatorianos -ASTINAVE EP-, para el año 2021, presentado por el Gerente General mediante Oficio Nro. ASTINAVE EP-GGE-DIR-0003-2021 de	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la I Sesión de Directorio de 2021 del 9 de febrero de 2021

FECHA DE SESIÓN	TIPO DE SESIÓN Y MODALIDAD	NÚMERO DE ACTA	ESTADO DEL ACTA	ORDEN DEL DÍA	NÚMERO DE LA RESOLUCIÓN	RESOLUCIONES ADOPTADAS	REQUIERE SEGUIMIENTO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	% DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO	FECHA ESTIMADA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (DETALLAR LAS ACCIONES EJECUTADAS Y POR EJECUTAR) (PLAN DE ACCIÓN)
						3 de febrero de 2021. Se deja constancia que los contenidos, implementación y ejecución del Plan de Negocios Expansión e Inversión 2021, así como su cumplimiento y ejecución son de exclusiva responsabilidad del Gerente General de ASTINAVE EP.					
09/02/2021	Extraordinaria-Virtual	001-2021	Aprobada	Conocimiento y aprobación del Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2021 de ASTINAVE EP, conforme lo establece la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento de Directorio.	DA-002-2021	Art.2. Disponer al señor Gerente General que en los informes de gestión trimestral presente al Directorio de ASTINAVE EP la evaluación, cumplimiento de los resultados de su implementación del año 2021, en los plazos establecidos en el Reglamento de Funcionamiento de Directorios de ASTINAVE EP.	SI	En Ejecución	5%	Mar. 2022	Se consideraría un avance a medida que se presente al Directorio los informes trimestrales del año 2021. En mayo se espera presentar el informe de gestión del primer trimestre del año 2021 de ASTINAVE EP
25/02/2021	Extraordinaria - Presencial/Virtual	002-2021	Aprobada	Conocimiento y resolución de la renuncia presentada por el señor CPNV (SP) Camilo Delgado al cargo de Gerente General de Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP, presentada mediante Oficio Nro. ASTINAVEEP-ASTINAVEEP-2021-0023-GGE-SEC-G.	DA-003-2021	Art.1. Conocer y aceptar la renuncia con carácter de irrevocable presentada por el sr. CPNV (SP) Camilo Delgado Montenegro, al cargo de Gerente General de Astilleros Navales Ecuatorianos -ASTINAVE EP, mediante Oficio No. ASTINAVEEP-ASTINAVEEP-2021-0023-GGE-SEC-G de 18 de febrero de 2021.	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la II Sesión de Directorio de 2021 del 25 de febrero de 2021
25/02/2021	Extraordinaria - Presencial/Virtual	002-2021	Aprobada	Conocimiento y resolución de la renuncia presentada por el señor CPNV (SP) Camilo Delgado al cargo de Gerente General de Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP, presentada mediante Oficio Nro. ASTINAVEEP-ASTINAVEEP-2021-0023-GGE-SEC-G.	DA-003-2021	Art.2. Agradecer al sr. CPNV (SP) Camilo Delgado Montenegro, por la gestión realizada en el periodo de su administración.	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la II Sesión de Directorio de 2021 del 25 de febrero de 2021
25/02/2021	Extraordinaria - Presencial/Virtual	002-2021	Aprobada	Conocimiento y resolución de la renuncia presentada por el señor CPNV (SP) Camilo Delgado al cargo de Gerente General de Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP, presentada mediante Oficio Nro. ASTINAVEEP-ASTINAVEEP-2021-0023-GGE-SEC-G.	DA-003-2021	Art.3. Disponer al Gerente General saliente, presente al Directorio el Informe de Fin de Gestión por el período de su administración como Gerente General de la Empresa Pública Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP, en un plazo de 8 días.	SI	Cumplido	100%	Mar. 2021	Mediante oficio Nro. ASTINAVEEP-ASTINAVEEP-2021-0030-GGE-SEC-G de 16 de marzo de 2021 la empresa envió a los miembros del Directorio el informe fin de gestión del sr. Gerente General saliente de ASTINAVE EP.
25/02/2021	Extraordinaria - Presencial/Virtual	002-2021	Aprobada	Designación del Gerente General Subrogante, conforme lo establece el artículo 12 de la Ley Orgánica De Empresas Públicas LOEP y el Reglamento vigente de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP.	DA-004-2021	Art.1. Designar al señor CPCB (SP) Vladimir Ibarra Fiallo, como Gerente General Subrogante, quien cumplirá los deberes y atribuciones previstas para el titular mientras dure su designación, misma que se la realiza de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas y Reglamento de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP, para cuyo efecto se expedirá la Acción de Personal correspondiente.	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la II Sesión de Directorio de 2021 del 25 de febrero de 2021
25/02/2021	Extraordinaria - Presencial/Virtual	002-2021	Aprobada	Designación del Gerente General Subrogante, conforme lo establece el artículo 12 de la Ley Orgánica De	DA-004-2021	Art.2. Encárguese de la ejecución de la presente resolución, a la Dirección de Administración de Talento Humano de	SI	Cumplido	100%	Feb. 2021	Mediante Memorando Nro. DJU-SEC-0060-2021 del 25 de febrero del 2021, se puso en conocimiento a la Dirección de Talento Humano la resolución DA-004-

 ASTINAVE EP <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	INFORME DE GESTIÓN DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2021 DE ASTINAVE EP	INF-AEP-006
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------

FECHA DE SESIÓN	TIPO DE SESIÓN Y MODALIDAD	NÚMERO DE ACTA	ESTADO DEL ACTA	ORDEN DEL DÍA	NÚMERO DE LA RESOLUCIÓN	RESOLUCIONES ADOPTADAS	REQUIERE SEGUIMIENTO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	% DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO	FECHA ESTIMADA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (DETALLAR LAS ACCIONES EJECUTADAS Y POR EJECUTAR) (PLAN DE ACCIÓN)
				Empresas Públicas LOEP y el Reglamento vigente de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP.		ASTINAVE EP.					2021
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento y aprobación de las Actas de Sesión No. 007-2020; No. 001-2021; y, No. 002-2021 de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP	DA-005-2021	Art. 1.- Conocer y aprobar las actas de Directorio de las sesiones Nro. 007-2020 de 18 de diciembre de 2020, Nro. 001-2021 y Nro. 002-2021 de 09 y 25 de febrero de 2021 respectivamente, presentadas por el Gerente General Subrogante con Oficio Nro. ASTINAVE EP-GGE-DIR-0006-2021, mismo que acoge el Informe Jurídico de pertinencia Nro. INF-DJU-012-2021 de 8 de abril de 2021 y el Informe Técnico Nro. INF-DDE-004 de 7 de abril 2021. Se deja constancia que las decisiones adoptadas, son de exclusiva responsabilidad de las personas que participaron en dichos Directorios, y, las actas serán suscritas por quienes ejercían funciones en ese momento.	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la III Sesión de Directorio de 2021 del 13 de abril de 2021
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento y aprobación de las Actas de Sesión No. 007-2020; No. 001-2021; y, No. 002-2021 de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP	DA-005-2021	Art. 2.- Disponer que, por Secretaría, se remita a los señores miembros del Directorio, las copias certificadas de las actas, materia de esta aprobación, una vez que las mismas sean suscritas, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 10, numeral 10 del Reglamento de Funcionamiento del Directorio de la Empresa Pública ASTINAVE EP, así como mantenga el archivo de las mismas.	SI	En Ejecución	10%	May. 2021	Se esta recopilando la firma de los miembros del Directorio participantes en dichas sesiones
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento del Informe de Cumplimiento al Seguimiento de Resoluciones, de conformidad con lo establecido en el Decreto Ejecutivo Nro. 822 de 17 de noviembre de 2015 y el Reglamento de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP	DA-006-2021	Art. 1.- Conocer el informe de seguimiento al cumplimiento de resoluciones adoptadas por el Directorio de -ASTINAVE EP-, presentado por el Gerente General (s) mediante Oficio No. ASTINAVE EP-GGE-DIR-0007 de 08 de abril de 2021, mismo que acoge el Informe Nro. INF-DDE-005 con el seguimiento al cumplimiento de resoluciones del Directorio y la matriz de avance con corte a marzo de 2021, y el Informe Jurídico de pertinencia Nro. INF-DJU-013-2021 de 8 de abril de 2021.	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la III Sesión de Directorio de 2021 del 13 de abril de 2021
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento del Informe de Cumplimiento al Seguimiento de Resoluciones, de conformidad con lo establecido en el Decreto Ejecutivo Nro. 822 de 17 de noviembre de 2015 y el Reglamento de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP	DA-006-2021	Art. 2.- Disponer al Gerente General de la Empresa Pública ASTINAVE EP, de cumplimiento a las resoluciones que se encuentren pendientes por ejecutar, dentro de los plazos establecidos en el Reglamento de Funcionamiento de Directorio de ASTINAVE EP.	SI	En Ejecución	65%	Dic. 2021	En las sesiones de directorio Ordinaria se comunicará los avances que se tienen con las resoluciones que se encuentran en proceso de ejecución.
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento y resolución sobre el Informe Anual de Gestión del año 2020 de ASTINAVE EP 2020, de conformidad con lo establecido en la	DA-007-2021	Art. 1.- Dar por conocido el Informe Anual de Gestión, correspondiente al año 2020 de ASTINAVE EP, presentado por el Gerente General (s)	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la III Sesión de Directorio de 2021 del 13 de abril de 2021

Identificación: v01.00
Copia N° 1

Fecha de creación 2021-05-04 08:00:00
Página 19 de 68

 ASTINAVE EP <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	INFORME DE GESTIÓN DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2021 DE ASTINAVE EP	INF-AEP-006
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------

FECHA DE SESIÓN	TIPO DE SESIÓN Y MODALIDAD	NÚMERO DE ACTA	ESTADO DEL ACTA	ORDEN DEL DÍA	NÚMERO DE LA RESOLUCIÓN	RESOLUCIONES ADOPTADAS	REQUIERE SEGUIMIENTO	ESTADO DE CUMPLIMIENTO	% DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO	FECHA ESTIMADA DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES (DETALLAR LAS ACCIONES EJECUTADAS Y POR EJECUTAR) (PLAN DE ACCIÓN)
				Ley Orgánica De Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP		mediante Oficio No. ASTINAVE EP-DIR-GGE-0008-2021 de 08 de abril de 2021, que acoge los informes técnicos Nro. INF-DDE-006 y Nro. INF-GGE-002 y el informe jurídico No. Nro. INF-DJU-014-2021 de 8 de abril de 2021.					
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento y resolución sobre el Informe Anual de Gestión del año 2020 de ASTINAVE EP 2020, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica De Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP	DA-007-2021	Art. 2.- Disponer que por Secretaría, mantenga los archivos institucionales en físicos y digitales en orden cronológico, debiendo remitirse a los miembros del Directorio, copia certificada del acta materia de esta aprobación, una vez que sea legalizada.	SI	En Ejecución	10%	May. 2021	El acta se encuentra en proyecto esperando ser presentada los miembros del Directorio para su revisión. Se espera se apruebe en la IV Sesión de Directorio del año 2021.
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento de los Estados Financieros, no auditados, cortados al 31 de diciembre del 2020 de ASTINAVE EP, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP	DA-008-2021	Art. 1.- Dar por conocido los estados financieros 2020 cortados al 31 de diciembre del 2020, presentados mediante oficio No. ASTINAVE EP-DIR-GGE-0009-2021 de 08 de abril de 2021, que acoge el informe técnico financiero Nro. INF-GFI-001 y el informe jurídico Nro. INF-DJU-015-2021 de 8 de abril de 2021.	NO	No aplica	No aplica	No aplica	Actividad realizada en la III Sesión de Directorio de 2021 del 13 de abril de 2021
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento de los Estados Financieros, no auditados, cortados al 31 de diciembre del 2020 de ASTINAVE EP, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP	DA-008-2021	Art. 2.- Disponer al señor Gerente General Subrogante realice las gestiones para la contratación de una firma auditora externa designada por la Contraloría General del Estado, para el análisis de los Estados Financieros del ejercicio económico del año 2020, y se mantenga informado al Directorio respecto a las acciones realizadas en el proceso indicado.	SI	En Ejecución	25%	May. 2021	Se encuentra en proceso, de acuerdo al cronograma, se estaría adjudicando al término del mes de abril la empresa auditora calificadas por la contraloría para que audité los años 2019 y 2020. Además que ya fue emitida la certificación financiera, se recibieron cotizaciones de firmas auditoras.
13/04/2021	Ordinaria-Virtual	003-2021	Proyecto	Conocimiento de los Estados Financieros, no auditados, cortados al 31 de diciembre del 2020 de ASTINAVE EP, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento de Funcionamiento del Directorio de ASTINAVE EP	DA-008-2021	Art. 3.- Disponer al señor Gerente General Subrogante remita a los señores miembros del Directorio, una copia de los Estados Financieros.	SI	En Ejecución	90%	May. 2021	Se encuentra en proceso de envío.

Tabla 4.2 Seguimiento de resoluciones del Directorio

Identificación: v01.00
Copia N° 1

Fecha de creación 2021-05-04 08:00:00
Página 20 de 68

5 RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se exponen los objetivos estratégicos de la organización inmersos en la Plan Estratégico 2017 – 2021 de ASTINAVE EP.

Es importante mencionar que se reporta a diciembre, dado que el cumplimiento de las metas de los indicadores de los objetivos estratégicos se reporta semestralmente, por tanto, no se incluyen en el presente informe.

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas			Resultados			Esfuerzo de Desarrollo Interno	
		N°	Enunciado										2016	2020-I	2020-II	2020 Sem I	Soporte	2020 Sem II		Soporte
1	Aprendizaje e innovación	1	Incrementar la capacidad de ingeniería, producción, manejo de proyectos y portafolios, gestión de la estrategia, desarrollo e innovación	1.1	Capacidad de ingeniería propia	Incrementar la participación de ingeniería propia en la generación de soluciones en Construcción Naval, Repotenciación Naval, y Sistemas de Defensa y Control hasta un 30% al término del periodo	(Elementos de primer nivel con ingeniería propia / Total de elementos de primer nivel del Sistema) * 100	Semestral	%	1. Arquitectura de las soluciones acordadas con elementos de segundo nivel. 2. Contratos de ingeniería a terceros por elemento de segundo nivel.	Proyectos	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	20%	26,00 %	27,5 %	100%	Se encuentra en ejecución el Contrato N° COM-CRM-001-2019 1111, que consiste en la construcción y entrega de una lancha para prácticos tipo LP-AST-1103, cuya ingeniería fue desarrollada en su integralidad por ASTINAVE EP.	100%	Se cumplió el Contrato N° COM-CRM-001-2019 1111 con la entrega de una lancha para prácticos tipo LP-AST-1103, y se culminó el alargamiento del BP Roberto, proyectos en los cuales la ingeniería fue desarrollada en su integralidad por ASTINAVE EP.	7.3 Portafolio de Desarrollo de la Capacidad de Ingeniería (CIN)
				1.2	Capacidad de manejo de proyecto	Reducir la diferencia de los resultados obtenidos versus los resultados esperados en proyectos de giro del negocio en torno a un 5% al término del periodo	((Resultados esperados – Resultados obtenidos) / Resultados esperados) * 100	Semestral	%	1. Planificación de proyectos. 2. Resultados de proyectos.	Proyectos	1. Aceptable: ≤15% 2. Alerta: >15%	10%	7%	6%	<7%	En virtud que el Estado de Resultados no auditado del año 2019 cumple con la meta programada, se infiere que el margen de variabilidad entre los resultados esperados y alcanzados	<6%	En virtud que el Estado de Resultados no auditado del año 2019 cumple con la meta programada, se infiere que el margen de variabilidad entre los resultados esperados y alcanzados en los	7.2 Portafolio de Desarrollo de la Capacidad para Gestionar Portafolios y Proyectos (CPP)

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Metas			Resultados			Esfuerzo de Desarrollo Interno	
		N°	Enunciado									2016	2020-I	2020-II	2020 Sem I	Soporte	2020 Sem II		Soporte
				1.5 Capacidad de gestión de la estrategia empresarial	Incrementar el porcentaje de personal entrenado y empoderado de la estrategia empresarial hasta un 90% al término del periodo	(Personal entrenado y empoderado de la estrategia empresarial / Total del personal de la empresa) * 100	Semestral	%	1. Registro de transferencia de conocimiento de la estrategia empresarial. 2. Evaluación actitudinal respecto a la estrategia empresarial	Personal	1. Aceptable: ≤15% 2. Alerta: >15%	26%	72%	80%	72%	Se difunde de forma permanente a través de los Directivos de cada unidad y empleando los medios informáticos empresariales, los objetivos, metas y cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial.	80%	Se difunde de forma permanente a través de los Directivos de cada unidad y empleando los medios informáticos empresariales, los objetivos, metas y cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial.	7.1 Portafolio de Desarrollo de la Capacidad para Gestionar la Estrategia Organizacional (CEO)
				1.6 Capacidad de IDi	Incrementar el porcentaje de inversión en IDi hasta un 0,5% de la proyección de ventas para el ejercicio	(Inversión en IDi / Proyección de ventas para el ejercicio) * 100	Semestral	%	1. Presupuesto para inversión en IDi. 2. Proyección de ventas para el ejercicio.	Proyectos	1. Aceptable: ≤20% 2. Alerta: >20%	N.A.	N.A.	0,40%	N.A.	Observable a fin de año	>0,4%	En virtud que se ha realizado de forma permanente la actualización del sistema ORIÓN como parte del esfuerzo permanente para mantener vigencia tecnológica del mismo, dentro del periodo de soporte formal a las Corbetas Misileras Clase Esmeraldas.	6.1 Portafolio de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI)

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas			Resultados				Esfuerzo de Desarrollo Interno
		N°	Enunciado										2016	2020-I	2020-II	2020 Sem I	Soporte	2020 Sem II	Soporte	
									en proyectos de mejora de la gestión empresarial sustentable								externa.		certificación externa de septiembre de 2020.	
3	Cliente	3	Incrementar la cobertura y diferenciación en la oferta	3.1 Participación en proyectos de Defensa	Ejecutar el 100% de los proyectos de renovación y repotenciación de capacidades de la Armada del Ecuador en Sistemas de Defensa, Construcción y Repotenciación Naval en Sistemas de Defensa, Construcción y Repotenciación Naval a lo largo del periodo	(Proyectos de renovación de capacidades de la Armada del Ecuador en Sistemas de Defensa, Construcción y Repotenciación Naval ejecutados por ASTINAVE EP / Proyectos de renovación de capacidades de la Armada del Ecuador en Sistemas de Defensa, Construcción y Repotenciación Naval) * 100	Semestral	%	1. Plan de Gestión Institucional de la Armada del Ecuador. 2. Acuerdos para provisión de soluciones con el sector Defensa.	1. Proyectos Naval 2. Comercial	1. Aceptable: ≤20% 2. Alerta: >20%	100%	100%	100%	100%	Se formalizó la integralidad de acuerdos del Plan Estratégico en el Portafolio de Defensa Naval, que fue posible realizar en función de la disponibilidad presupuestaria de la Armada del Ecuador.	100%	Se formalizó la integralidad de acuerdos del Plan Estratégico en el Portafolio de Defensa Naval que fue posible realizar en función de la disponibilidad presupuestaria de la Armada del Ecuador.	8.1 Portafolio de Marketing Nacional (MKN)	
				3.2 Participación en Soluciones Portuarias	Alcanzar la participación en al menos un proyecto anual de Soluciones Portuarias con entidades de los GAD principalmente de Guayas en	Número de proyectos formalizados con un acuerdo	Semestral	Cantidad	Registro de acuerdos en la Actividad de Negocio.	1. Proyectos Naval 2. Comercial	1. Aceptable: N.A. 2. Alerta: N.A.	N.A.	1	1	1	En ejecución el Contrato N° 151-2018-EMAPAG EP 1022.	1	En ejecución el Contrato N° 151-2018-EMAPAG EP 1022.	8.1 Portafolio de Marketing Nacional (MKN)	

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas			Resultados			Esfuerzo de Desarrollo Interno
		N°	Enunciado										2016	2020-I	2020-II	2020 Sem I	Soporte	2020 Sem II	
					el periodo														
				3.3 Participación en Soluciones Costa Afuera	Alcanzar la participación en al menos un proyecto anual de Soluciones Costa Afuera en el periodo	Número de proyectos formalizados con un acuerdo	Semestral	Cantidad	Registro de acuerdos en la Actividad de Negocio.	1. Proyectos 2. Comercial	1. Aceptable: N.A. 2. Alerta: N.A.	N.A.	1	1	1	En ejecución el Contrato N° 151-2018-EMAPAG EP 1022.	1	En ejecución el Contrato N° 151-2018-EMAPAG EP 1022.	8.1 Portafolio de Marketing Nacional (MKN)
		4	Maximizar la satisfacción del cliente	4.1 Satisfacción del cliente en Construcción Naval	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en Construcción Naval en torno al 85% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.	Comercial	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	95%	85%	85%	85,00 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	86,70 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	9.1 Portafolio de Optimización Organizacional (OOR)
				4.2 Satisfacción del cliente en Carenamiento Naval	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en Carenamiento Naval en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.	Comercial	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	87%	80%	80%	82,30 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	87,40 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	9.1 Portafolio de Optimización Organizacional (OOR)
				4.3 Satisfacción del cliente en Sistemas de Defensa y Control	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en Sistemas de Defensa y Control en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.	Comercial	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	N.A.	80%	80%	80,00 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	92,50 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	9.1 Portafolio de Optimización Organizacional (OOR)

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas			Resultados			Esfuerzo de Desarrollo Interno
		N°	Enunciado										2016	2020-I	2020-II	2020 Sem I	Soporte	2020 Sem II	
				4.4 Satisfacción del cliente en Repotenciación Naval	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en Repotenciación Naval en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.	Comercial	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	N.A.	80%	80%	80,00 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	88,00 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	9.1 Portafolio de Optimización Organizacional (OOR)
				4.5 Satisfacción del cliente en Soluciones Portuarias, Costa Afuera e Industriales	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en Soluciones Portuarias, Costa Afuera e Industriales en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.	Comercial	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	N.A.	80%	80%	80,00 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	80,00 %	Resultados de las encuestas de satisfacción al cliente	9.1 Portafolio de Optimización Organizacional (OOR)
4	Financiera	5	Maximizar los resultados en la oferta para Defensa de acuerdo a la expectativa del sector	5.1 Margen Operativo por Actividad de Negocio para Defensa	Alcanzar el Margen Operativo conocido y aprobado por el Directorio para las Actividades de Negocio desarrolladas para Defensa a lo largo del periodo, sobre el punto de equilibrio en ventas	(Resultado Operativo por Actividad de Negocio / Venta por Actividad de Negocio) * 100	Anual	%	1. Acta de Directorio en la que se conoce y aprueba la proyección de resultados anuales por Actividad de Negocio. 2. Estado de Resultados Anuales por Actividad de Negocio.	1. Proyectos 2. Operaciones	1. Aceptable: ≤15% 2. Alerta: >15%	4%	N.A.	4%	N.A.	No es observable por semestres, sin embargo se arrastra lo consignado en el Estado de Resultados no auditado del año 2019 que cumple con la meta aprobada por el Directorio.	4,00%	Estados financieros no auditados del año 2020	N.A. N.A.

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas			Resultados			Esfuerzo de Desarrollo Interno
		N°	Enunciado										2016	2020-I	2020-II	2020 Sem I	Soporte	2020 Sem II	
		6	Maximizar los resultados en las líneas de negocio según los estándares de la industria	6.1 Margen Operativo por Construcción Naval	Alcanzar el Margen Operativo conocido y aprobado por el Directorio para la Actividad de Negocio Construcción Naval a lo largo del periodo, sobre el punto de equilibrio en ventas	(Resultado Operativo por Actividad de Negocio / Venta por Actividad de Negocio) * 100	Anual	%	1. Acta de Directorio en la que se conoce y aprueba la proyección de resultados anuales por Actividad de Negocio. 2. Estado de Resultados Anuales por Actividad de Negocio.	Operaciones	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	4%	N.A	4%	N.A	No es observable por semestres, sin embargo se arrastra lo consignado en el Estado de Resultados no auditado del año 2019 que cumple con la meta aprobada por el Directorio.	4,00%	Estados financieros no auditados del año 2020	N.A. N.A.
				6.2 Margen Operativo por Carenamiento Naval	Alcanzar el Margen Operativo conocido y aprobado por el Directorio para la Actividad de Negocio Carenamiento Naval a lo largo del periodo, sobre el punto de equilibrio en ventas	(Resultado Operativo por Actividad de Negocio / Venta por Actividad de Negocio) * 100	Anual	%	1. Acta de Directorio en la que se conoce y aprueba la proyección de resultados anuales por Actividad de Negocio. 2. Estado de Resultados Anuales por Actividad de Negocio.	Proyectos	1. Aceptable: ≤15% 2. Alerta: >15%	4%	N.A	4%	N.A	No es observable por semestres, sin embargo se arrastra lo consignado en el Estado de Resultados no auditado del año 2019 que cumple con la meta aprobada por el Directorio.	4,00%	Estados financieros no auditados del año 2020	N.A. N.A.

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas			Resultados			Esfuerzo de Desarrollo Interno
		N°	Enunciado										2016	2020-I	2020-II	2020 Sem I	Soporte	2020 Sem II	
				6.3 Margen Operativo por Soluciones Portuarias	Alcanzar el Margen Operativo conocido y aprobado por el Directorio para la Actividad de Negocio Soluciones Portuarias a lo largo del periodo, sobre el punto de equilibrio en ventas	(Resultado Operativo por Actividad de Negocio / Venta por Actividad de Negocio) * 100	Anual	%	1. Acta de Directorio en la que se conoce y aprueba la proyección de resultados anuales por Actividad de Negocio. 2. Estado de Resultados Anuales por Actividad de Negocio.	1. Proyectos 2. Operaciones	1. Aceptable: ≤15% 2. Alerta: >15%	N.A.	N.A.	4%	N.A.	No es observable por semestres, sin embargo se arrastra lo consignado en el Estado de Resultados no auditado del año 2019 que cumple con la meta aprobada por el Directorio.	4,00%	Estados financieros no auditados del año 2020	N.A. N.A.
				6.4 Margen Operativo por Soluciones Costa Afuera	Alcanzar el Margen Operativo conocido y aprobado por el Directorio para la Actividad de Negocio Soluciones Costa Afuera a lo largo del periodo, sobre el punto de equilibrio en ventas	(Resultado Operativo por Actividad de Negocio / Venta por Actividad de Negocio) * 100	Anual	%	1. Acta de Directorio en la que se conoce y aprueba la proyección de resultados anuales por Actividad de Negocio. 2. Estado de Resultados Anuales por Actividad de Negocio.	1. Proyectos 2. Operaciones	1. Aceptable: ≤15% 2. Alerta: >15%	N.A.	N.A.	4%	N.A.	No es observable por semestres, sin embargo se arrastra lo consignado en el Estado de Resultados no auditado del año 2019 que cumple con la meta aprobada por el Directorio.	4,00%	Estados financieros no auditados del año 2020	N.A. N.A.

Tabla 5.1 Objetivos Estratégicos

6 RESULTADOS OPERACIONALES Y PLAN DE NEGOCIOS

6.1 RESULTADOS POR LÍNEAS DE NEGOCIOS VERSUS METAS

En la Tabla 6.2 se presenta las metas planificadas para los objetivos de negocio correspondiente al primer trimestre, al igual que las ventas efectivamente materializadas.

En Construcción Naval y Repotenciación Naval conforme lo planificado no se registran ingresos.

En Carenamiento Naval para Defensa, se planificó un ingreso de \$800.000, sin embargo, no se registra aún ventas en virtud de que la Armada del Ecuador no ha podido realizar los procesos precontractuales por dificultades en la habilitación de la ejecución presupuestaria de la institución, lo cual se espera sea solventado en el segundo trimestre.

En Carenamiento Naval para el sector comercial se planificó un ingreso de \$1.800.000 y se reportaron ventas por \$2.504.573,05, es decir, un 39.14% más que el ingreso planificado.

En Sistemas de Defensa, conforme lo planificado no se registran ingresos.

En Sistemas Comerciales de Control, se planificó un ingreso de \$4.000, sin embargo, no se registran ventas porque los clientes del sector público, que forman parte del portafolio de clientes atendidos en esta actividad, no han podido realizar los procesos precontractuales por dificultades en la habilitación de la ejecución presupuestaria de sus instituciones, lo cual se espera sea solventado en el segundo trimestre.

En Soluciones Portuarias se planificó un ingreso por \$1.500.000 y se ha facturado \$779.710, es decir, un 52% de lo planificado en virtud de la ampliación del plazo de la ejecución del proyecto de rehabilitación de las compuertas de las esclusas del Estero Cobina, aprobada por el cliente debido a los cambios asociados al contrato complementario y variaciones firmados en diciembre de 2020.

6.2 ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS

De las estrategias definidas en el sistema de estrategias establecido en el “PLN-AEP-006 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2017-2021 v03”, se profundizó la aplicación de las indicadas en la Tabla 6.1.

N°	Euritmica de definición	Estrategia	Aplicación
1	Estrategias FODA	Gestionar la formalización de convenios marco con proveedores nacionales para optimizar la logística de entrada	Se intensificó el uso de los convenios marco vigentes y se inició la gestión administrativa para celebrar al menor 10 convenios marco adicionales.
2	Estrategias IE	Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos	Se priorizó la atención al mercado comercial que muestra signos de vitalidad financiera, ofreciendo nuevas soluciones como es el alargamiento de pesqueros junto con la modificación estructural como la adición de bulbos, lo que permitió ejecutar el segundo alargamiento de un buque pesquero de NIRSA en el primer trimestre del año.
3	Genéricas de Porter	Diferenciación con precios competitivos	La diferenciación derivada de la capacidad de ingeniería fue la carta de presentación más importante para generar confianza en el sector privado pesquero para la ejecución de proyectos de alargamiento y de modificación estructural con la adición de apéndices como bulbos.

Tabla 6.1 Estrategias para Alcanzar los Resultados

6.3 CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Conforme se indica en la Tabla 6.2, en el primer trimestre alcanzamos el 80% de las ventas proyectadas para el trimestre.

Este porcentaje de cumplimiento se explica fundamentalmente por el hecho de que, el Sector Defensa que constituye el principal cliente de ASTINAVE EP, depende de forma íntegra de la disponibilidad de los fondos asignados en las proformas presupuestarias para realizar los procesos precontractuales por medio de los cuales se formalizan los nuevos acuerdos con la empresa. Al no haber existido la disponibilidad de los presupuestos no se concretaron los acuerdos y por tanto no fue posible registrar ventas, no obstante, ASTINAVE EP ha atendido a este sector de forma permanente y diligente, en cumplimiento de la misión empresarial.

Por otro lado, gracias a la confianza generada por la empresa en el sector privado y a las estrategias implementadas, se logró captar un mayor volumen de ventas en dicho sector, con una oferta competitiva y de calidad que, ha permitido, al igual que en el año precedente, compensar el desbalance generado por la disminución de movimiento o falta de actividad en el sector público.

Por otro lado, los compromisos adquiridos por contratos plurianuales celebrados en años anteriores se ejecutan por medio de proyectos cuyo avance se resume en la Tabla 6.3. Los proyectos en ejecución se encuentran dentro del avance planificado sin que se haya presentado incidencias o materialización de riesgos en el periodo.

Igualmente, la prestación de servicios de carenamiento naval se ha desarrollado normalmente tanto para el sector privado como para defensa y el resto del sector público, lo cual se evidencia en las 21 unidades atendidas conforme se indica en la Tabla 6.4, de las cuales el 71% corresponde al sector privado.

6.4 INVERSIÓN

La inversión de ASTINAVE EP, al depender principalmente del flujo de caja disponible, de forma permanente ha sido priorizada de manera inteligente para desarrollar las capacidades necesarias para el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Para el primer trimestre de 2021 se planificó invertir \$525.000 que corresponden al 9,37% del techo aprobado, sin embargo, entre compromisos y devengados la inversión asciende a \$2.871.784, es decir un 547% más de avance con relación a lo planificado, lo cual se explica en el hecho de que, se comprometió la integralidad del monto para la ejecución de los estudios e ingenierías para culminar la fase de definición del proyecto GÉNESIS, aprobada mediante Resolución de Directorio N° DA-025-2020 de 18 de diciembre.

Línea - Actividad - Objetivo de Negocio	PLANIFICADO		EJECUTADO 2021	
	2021-1	2021	1er Trimestre	
1 Construcción Naval (CNV)	\$0,00	\$17.000.000,00	\$0,00	0,00%
1.1 Construcción Naval (CNV)	\$0,00	\$17.000.000,00	\$0,00	0,00%
Plataforma Buque Multipropósito MPCV (1)	\$0,00	\$15.000.000,00	\$0,00	0,00%
Remolcador RM-AST-1606 (1)	\$0,00	\$2.000.000,00	\$0,00	0,00%
2 Mantenimiento Naval (MTN)	\$2.600.000,00	\$16.601.469,00	\$2.504.573,05	96,33%
2.1 Repotenciación Naval (RPN)	\$0,00	\$3.601.469,00	\$0,00	0,00%
Repotenciación Plataforma LGSALV	\$0,00	\$3.601.469,00	\$0,00	0,00%
Alargamiento Buques Pesqueros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%
2.2 Carenamiento Naval (CTN)	\$2.600.000,00	\$13.000.000,00	\$2.504.573,05	96,33%
Carenamiento anual de las unidades de la Armada del Ecuador	\$800.000,00	\$5.000.000,00	\$0,00	0,00%
Carenamiento anual para el sector comercial	\$1.800.000,00	\$8.000.000,00	\$2.504.573,05	139,14%
3 Sistemas de Defensa y Control (SDC)	\$4.000,00	\$2.302.876,00	\$0,00	0,00%
3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	\$0,00	\$2.284.876,00	\$0,00	0,00%
Sistema de Vigilancia Marítima ORIÓN	\$0,00	\$2.284.876,00	\$0,00	0,00%
Mando y Control Buque Multipropósito MPCV (1)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%
Mando y Control LGSALV	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%
3.2 Sistemas Comerciales de Control (SCR)	\$4.000,00	\$18.000,00	\$0,00	0,00%
Sistema ORIÓN comercial	\$4.000,00	\$18.000,00	\$0,00	0,00%
4 Soluciones para la Actividad Portuaria Costa Afuera e Industrial (PCI)	\$1.500.000,00	\$2.576.969,00	\$779.710,02	51,98%
4.1 Soluciones Portuarias (PRT)	\$1.500.000,00	\$2.576.969,00	\$779.710,02	51,98%
Muelle Palacio de Cristal	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%
Sistemas de Esclusas del Estero Cobina	\$1.500.000,00	\$2.576.969,00	\$779.710,02	51,98%
4.2 Soluciones Costa Afuera (CAF)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%
Otros de Costa Afuera	\$0,00	\$0,00	\$0,00	0,00%
Total	\$4.104.000,00	\$38.481.314,00	\$3.284.283,07	80,03%

Tabla 6.2. Ejecución del Plan de Negocios 2021

N°	Proyecto	Objetivo de negocio	Descripción	Actividad de Negocio	Jefe de Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Fin	Monto	% Avance	% Ejec Financiera
1	ALPHA	Plataforma Buque Multipropósito MPCV (1)	Construcción de la Plataforma del primer Buque Multipropósito tipo MC-AST-7216-1	1.1 Construcción Naval (CNV)	CPFG Cáceres Ávalos Raúl Fernando	17/9/2019	31/5/2024	\$35.170.592,50	12,75%	11,01%
2	AQUEO	Remolcador RM-AST-1606 (1)	Construcción y entrega de 02 remolcadores tipo RM-AST-1606-1	1.1 Construcción Naval (CNV)	Ing. Arauz Calle David Eduardo	21/8/2019	30/6/2021	\$2.880.000,00	99,00%	95,00%
3	GAMMA	Repotenciación Plataforma LGSALV	Recuperación integral de la Lancha Guardacostas Isla Isabela	2.1 Repotenciación Naval (RPN)	CPFG Vera Mora John Alfredo	1/10/2019	30/9/2021	\$4.257.116,66	68,00%	39,56%
4	DELTA	Sistema de Vigilancia Marítima ORIÓN	Implementación del Sistema de Mando y Control Marítimo Fase 1	3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	Ing. Vargas Villagómez Luis Fernando	1/12/2019	28/2/2023	\$6.996.656,83	21,50%	7,40%
5	ITACA	Mando y Control ORIÓN	Implementación del Sistema de Mando y Control ORIÓN para las unidades Guardacostas Isla San Cristóbal e Isla Isabela.	3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	Ing. Gabriel Coello	19/8/2019	28/2/2021	\$865.953,00	100%	100%
6	OMEGA	Mando y Control Buque Multipropósito MPCV (1) Mando y Control LGSALV	Implementación de Sistemas de Mando y Control y de Defensa para el primer Buque Multipropósito tipo MC-AST-7216-1	3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	Sr. Mite Vargas Leopoldo Efrén	11/12/2019	31/5/2023	\$5.823.036,23	100,00%	100,00%
7	ZETA	Mando y Control Buque Multipropósito MPCV (1) Mando y Control LGSALV	Implementación de Sistemas de Interoperabilidad para el primer Buque Multipropósito tipo MC-AST-7216-1	3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	Ing. Coello Falcones Gabriel Ricardo	11/12/2019	31/5/2023	\$2.495.586,96	10,75%	3,33%
8	NÉMESIS	Sistemas de Esclusas del Estero Cobina	Rehabilitación de las compuertas de las esclusas del Estero Cobina	4.1 Soluciones Portuarias (PRT)	Ing. Avegno Zambrano Andrea Gabriela	4/1/2019	12/7/2021	\$6.096.213,73	10,55%	2,50%

Tabla 6.3. Avance de Proyectos del Plan de Negocios 2021

Planta – Unidad de Producción	Defensa	Privado	Público	Subtotal
Planta Sur - DIQUE NAPO	2	3	0	5
Planta Sur - DIQUE ORELLANA	0	7	0	7
Planta Centro - VARADERO	2	5	2	9
Total	4	15	2	21

Tabla 6.4 Unidades Atendidas en Carenamiento Naval

PORTAFOLIO - PROYECTO DE INVERSIÓN	PLANIFICADO		EJECUTADO 2021	
	2021-1	2021	1er Trimestre	
			\$ trimestre	% trimestre
6 Portafolio de Desarrollo de la Capacidad Instalada (PCI)	\$525.000,00	\$5.600.000,00	\$2.871.784,25	547,01%
6.1 Portafolio de Investigación, Desarrollo e Innovación (IDI)	\$0,00	\$233.333,33	\$132.786,06	0,00%
6.1.1 Desarrollo de Sistemas de Defensa	\$0,00	\$58.333,33	\$33.196,52	0,00%
6.1.2 Desarrollo de Buques Militares	\$0,00	\$58.333,33	\$33.196,52	0,00%
6.1.3 Desarrollo de Buques Comerciales	\$0,00	\$58.333,33	\$33.196,52	0,00%
6.1.4 Desarrollo de Sistemas Comerciales de Control	\$0,00	\$58.333,33	\$33.196,52	0,00%
6.2 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para portafolios y proyectos (IPT)	\$0,00	\$80.000,00	\$0,00	0,00%
6.2.1 Repotenciación de Plataformas para Gestión de Portafolios y Proyectos	\$0	\$50.000,00	\$0,00	0,00%
6.2.2 Repotenciación de Infraestructura para Gestión de Portafolios y Proyectos	\$0	\$30.000,00	\$0,00	0,00%
6.3 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para ingeniería (IIN)	\$0,00	\$222.340,02	\$0,00	0,00%
6.3.1 Repotenciación de Plataformas para Ingeniería	\$0	\$172.340,02	\$0,00	0,00%
6.3.2 Repotenciación de Infraestructura para Ingeniería	\$0	\$50.000,00	\$0,00	0,00%
6.4 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para producción (IPR)	\$525.000,00	\$4.053.178,95	\$2.595.222,46	494,33%
6.4.1 Repotenciación de Plataformas para Producción	\$0,00	\$80.000,00	\$0,00	0,00%
6.4.2 Repotenciación de Infraestructura de la Planta Centro	\$0,00	\$628.333,33	\$24.232,46	0,00%
6.4.3 Repotenciación de Infraestructura de la Planta Sur	\$0,00	\$1.139.845,62	\$369.208,00	0,00%

PORTAFOLIO - PROYECTO DE INVERSIÓN	PLANIFICADO		EJECUTADO 2021	
	2021-1	2021	1er Trimestre	
			\$ trimestre	% trimestre
6.4.4 Repotenciación de infraestructura de la Planta Posorja	\$525.000,00	\$2.205.000,00	\$2.201.782,00	419,39%
6.5 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para calidad, seguridad industrial y protección ambiental (ISS)	\$0,00	\$192.104,13	\$0,00	0,00%
6.5.1 Repotenciación de Plataformas para Calidad, Seguridad y Ambiente	\$0	\$33.333,33	\$0,00	0,00%
6.5.2 Repotenciación de Infraestructura para Calidad, Seguridad y Ambiente	\$0	\$158.770,79	\$0,00	0,00%
6.6 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para logística (ILS)	\$0,00	\$250.000,00	\$0,00	0,00%
6.6.1 Repotenciación de Plataformas para Logística	\$0	\$50.000,00	\$0,00	0,00%
6.6.2 Repotenciación de Infraestructura para Logística	\$0	\$200.000,00	\$0,00	0,00%
6.7 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para gestión comercial (IGC)	\$0,00	\$50.000,00	\$0,00	0,00%
6.7.1 Repotenciación de Plataformas para Gestión Comercial	\$0	\$30.000,00	\$0,00	0,00%
6.7.2 Repotenciación de Infraestructura para Gestión Comercial	\$0	\$20.000,00	\$0,00	0,00%
6.8 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para servicios de tecnológica (IGT)	\$0,00	\$459.043,57	\$143.775,73	0,00%
6.8.1 Repotenciación de Plataformas para Servicios Tecnológicos	\$0	\$257.036,08	\$143.775,73	0,00%
6.8.2 Repotenciación de Infraestructura para Servicios Tecnológicos	\$0	\$202.007,48	\$0,00	0,00%
6.9 Portafolio para modernizar y ampliar la capacidad instalada para gestión administrativa (IGA)	\$0,00	\$60.000,00	\$0,00	0,00%
6.9.1 Repotenciación de Plataformas para Gestión Administrativa	\$0	\$40.000,00	\$0,00	0,00%
6.9.2 Repotenciación de Infraestructura para Gestión Administrativa	\$0	\$20.000,00	\$0,00	0,00%
Grand Total	\$525.000,00	\$5.600.000,00	\$2.871.784,25	547,01%

Tabla 6.5 Ejecución de la Inversión

6.5 MATRIZ DE RIESGOS

N°	Línea de Negocio	Actividad de Negocio	Productos/Servicios	Descripción del Riesgo	Disparador del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo	Respuesta	Plan de Acción	Costo de Plan de Acción (USD)	Consecuencia de la Materialización del Riesgo	Unidad Responsable	Fecha de Inicio del Plan de Acción	Plazo de Ejecución del Plan de Acción	SEGUIMIENTO RIESGOS 2021		
																ENE	FEB	MAR
1	1 Construcción Naval (CNV)	1.1 Construcción Naval (CNV)	Nuevos buques para la Armada del Ecuador en el Proyecto RISEMA	A11: Mayor experiencia y tecnología de empresas internacionales les permite ofrecer mayor variedad de productos y servicios.	El incremento de la presencia de agentes comerciales de empresas extranjeras del ramo ofertando sus productos al más alto nivel de decisión	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir	Implementar el programa de modernización y ampliación de la capacidad instalada considerando la integración de la infraestructura física, maquinarias y equipos de producción, con la infraestructura y plataformas de ingeniería, proyectos y gestión	\$5.511.666,67	No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia Comercial	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado, completada la contratación de los componentes del Proyecto RISEMA, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, completada la contratación de los componentes del Proyecto RISEMA, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, completada la contratación de los componentes del Proyecto RISEMA, inversión en plan de acción ejecutada.
2	1 Construcción Naval (CNV)	1.1 Construcción Naval (CNV)	Nuevos buques para la Armada del Ecuador en el Proyecto RISEMA	A34: Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Construcción Naval	Se opta por tratar a ASTINAVE EP como un competidor más y no como un aliado local para la ejecución de los proyectos	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir	Implementar el programa de modernización y ampliación de la capacidad instalada considerando la integración		No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado, completada la contratación de los componentes del Proyecto RISEMA, inversión en plan de acción	Riesgo controlado, completada la contratación de los componentes del Proyecto RISEMA, inversión en plan de acción	Riesgo controlado, completada la contratación de los componentes del Proyecto RISEMA, inversión en plan de acción

															SEGUIMIENTO RIESGOS 2021			
N°	Línea de Negocio	Actividad de Negocio	Productos/Servicios	Descripción del Riesgo	Disparador del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo	Respuesta	Plan de Acción	Costo de Plan de Acción (USD)	Consecuencia de la Materialización del Riesgo	Unidad Responsable	Fecha de Inicio del Plan de Acción	Plazo de Ejecución del Plan de Acción	ENE	FEB	MAR
				para Defensa	de construcción					n de la infraestructura física, maquinarias y equipos de producción, con la infraestructura y plataformas de ingeniería, proyectos y gestión						ejecutada.	ejecutada.	ejecutada.
3	2 Mantenimiento Naval (MTN)	2.1 Repotenciación Naval (RPN)	Repotenciación integral de los Buques de la Armada del Ecuador	A35: Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Repotenciación Naval para Defensa	El incremento de la presencia de agentes comerciales de empresas extranjeras del ramo ofertando sus productos al más alto nivel de decisión	BAJO	ALTO	MODERADO	Mitigar o Transferir	Implementar el programa de modernización y ampliación de la capacidad instalada considerando la integración de la infraestructura física, maquinarias y equipos de producción, con la infraestructura y plataformas de ingeniería, proyectos y gestión		No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Operaciones	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado, proyectos de Defensa están comprometidos con ASTINAVE, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, proyectos de Defensa están comprometidos con ASTINAVE, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, proyectos de Defensa están comprometidos con ASTINAVE, inversión en plan de acción ejecutada.

SEGUIMIENTO RIESGOS 2021

N°	Línea de Negocio	Actividad de Negocio	Productos/Servicios	Descripción del Riesgo	Disparador del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo	Respuesta	Plan de Acción	Costo de Plan de Acción (USD)	Consecuencia de la Materialización del Riesgo	Unidad Responsable	Fecha de Inicio del Plan de Acción	Plazo de Ejecución del Plan de Acción	SEGUIMIENTO RIESGOS 2021		
																ENE	FEB	MAR
4	2 Mantenimiento Naval (MTN)	2.2 Carenamiento Naval (CTN)	Carenamiento programado para la base de clientes de ASTINAVE EP	A41: Se prevé que seguirá existiendo una alta competencia en Carenamiento de Embarcaciones	Clientes tradicionales ingresan sus embarcaciones a mantenimiento a otros astilleros	ALTO	MEDIO	ALTO	Evitar	Implementar el programa de modernización y ampliación de la capacidad instalada considerando la integración de la infraestructura física, maquinarias y equipos de producción, con la infraestructura y plataformas de ingeniería, proyectos y gestión		No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia Comercial	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado se ha cumplido y superado las proyecciones del Plan de Negocios, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado se ha cumplido y superado las proyecciones del Plan de Negocios, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado se ha cumplido y superado las proyecciones del Plan de Negocios, inversión en plan de acción ejecutada.
5	2 Mantenimiento Naval (MTN)	2.2 Carenamiento Naval (CTN)	Carenamiento programado para la base de clientes de ASTINAVE EP	A21: La necesidad de un nivel medio de capital requerido para alcanzar la capacidad instalada necesaria para ofertar el carenamiento de buques	Entrada en operación de nuevos competidores locales e internacionales	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir	Implementar el programa de modernización y ampliación de la capacidad instalada considerando la integración de la infraestructura física,		No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado, no hay competidores nuevos importantes, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, no hay competidores nuevos importantes, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, no hay competidores nuevos importantes, inversión en plan de acción ejecutada.

SEGUIMIENTO RIESGOS 2021

N°	Línea de Negocio	Actividad de Negocio	Productos/Servicios	Descripción del Riesgo	Disparador del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo	Respuesta	Plan de Acción	Costo de Plan de Acción (USD)	Consecuencia de la Materialización del Riesgo	Unidad Responsable	Fecha de Inicio del Plan de Acción	Plazo de Ejecución del Plan de Acción	SEGUIMIENTO RIESGOS 2021		
																ENE	FEB	MAR
				facilita la entrada de nuevos competidores						maquinarias y equipos de producción, con la infraestructura y plataformas de ingeniería, proyectos y gestión								
6	2 Mantenimiento Naval (MTN)	2.2 Carenamiento Naval (CTN)	Carenamiento programado para la base de clientes de ASTINAVE EP	A33: Existen varios astilleros bien establecidos en el país y la región que tienen un nivel de influencia y poder medio, ejercido para limitar la acción de otros proveedores en Carenamiento de Embarcaciones	Clientes tradicionales ingresan sus embarcaciones a mantenimiento a otros astilleros	MEDIO	BAJO	BAJO	Aceptar con Plan de Contingencia	Implementar el programa de modernización y ampliación de la capacidad instalada considerando la integración de la infraestructura física, maquinarias y equipos de producción, con la infraestructura y plataformas de ingeniería, proyectos y gestión		No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Operaciones	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado, no hay competidores nuevos importantes, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, no hay competidores nuevos importantes, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, no hay competidores nuevos importantes, inversión en plan de acción ejecutada.

SEGUIMIENTO RIESGOS 2021

N°	Línea de Negocio	Actividad de Negocio	Productos/Servicios	Descripción del Riesgo	Disparador del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo	Respuesta	Plan de Acción	Costo de Plan de Acción (USD)	Consecuencia de la Materialización del Riesgo	Unidad Responsable	Fecha de Inicio del Plan de Acción	Plazo de Ejecución del Plan de Acción	SEGUIMIENTO RIESGOS 2021		
																ENE	FEB	MAR
7	3 Sistemas de Defensa y Control (SDC)	3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	Los productos y servicios del Portafolio de Sistemas de Defensa	A42: Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Sistemas de Defensa	El incremento de la presencia de agentes comerciales de empresas extranjeras del ramo ofertando sus productos al más alto nivel de decisión	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir	Emprender programas de IDI para profundizar la diferenciación en la oferta de Sistemas de Defensa	\$58.333,33	No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado, Defensa opta por la oferta de ASTINAVE EP, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, Defensa opta por la oferta de ASTINAVE EP, inversión en plan de acción ejecutada.	Riesgo controlado, Defensa opta por la oferta de ASTINAVE EP, inversión en plan de acción ejecutada.
8	4 Soluciones para la Actividad Portuaria Costa Afuera e Industrial (PCI)	4.2 Soluciones Costa Afuera (CAF)	Instalación de estructuras equipos y maquinarias	A26: El costo de cambiar de proveedor de Soluciones Portuarias es alto por lo que, la amenaza de sustitutos es baja para las empresas establecidas, lo que complica la entrada de nuestra oferta	Clientes optan por mantener los proveedores actuales de Soluciones Portuarias	ALTO	MEDIO	ALTO	Evitar	Emprender e intensificar campañas de Marketing en los Gobiernos Seccionales y Empresas Públicas relacionadas a la actividad portuaria y costa afuera	\$30.000,00	No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia Comercial	01/01/2020	31/12/2020	Riesgo controlado, se cuenta con los habilitantes para formalizar nuevos acuerdos considerados en portafolio, cuando lo decidan los gobiernos seccionales.	Riesgo controlado, se cuenta con los habilitantes para formalizar nuevos acuerdos considerados en portafolio, cuando lo decidan los gobiernos seccionales.	Riesgo controlado, se cuenta con los habilitantes para formalizar nuevos acuerdos considerados en portafolio, cuando lo decidan los gobiernos seccionales.

Tabla 6.6 Matriz de Riesgos 2021

7 GESTIÓN FINANCIERA

7.1 GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

ASTINAVE EP, presenta al cierre del primer trimestre una estructura financiera sin endeudamiento oneroso y correspondiéndole al Estado el 51% de sus activos totales.

Activos Totales. Ascenden a USD 67 millones, de los cuales el 58% corresponde a activos corrientes y el 42% a activos no corrientes. Los activos totales al cierre de este período presentan una reducción respecto de diciembre 2020 en el orden del 6%.

Activos Corrientes. Su conformación no propone mayores riesgos para su disponibilidad efectiva inmediata. Presenta una reducción del 14% respecto del cierre del año 2020. Este grupo sufre la retención temporal de USD 10 millones realizada por el MEF en febrero 2021 y se realizan las gestiones para la recuperación de estos valores. A la fecha de elaboración del presente documento no se ha recibido por parte del Ministerio tesis alguna respecto del reintegro de esta importante cantidad de recursos que afecta el desarrollo normal de las operaciones y las inversiones del astillero. Destaca la transferencia de todos los valores pendientes de pago del sector de la Defensa por parte del MEF.

Activos No Corrientes. Son duraderos y poco líquidos, porque se necesita tiempo para convertirlos en dinero efectivo. En lo que va del año no se ha realizado una importante inversión. En este grupo se registra el efecto de las acciones legales interpuestas a terceros por incumplimiento en el pago de los servicios prestados en general. Concluye en un incremento respecto del año 2020 en el orden del 7%.

Pasivos Totales. Ascenden a USD 28 millones, de los cuales el 84% corresponde a pasivos corrientes y el 16% a pasivos no corrientes. Los pasivos totales al cierre de este período presentan una reducción respecto del año 2020 del 12%.

Pasivos Corrientes. Integrado por aquellos pasivos que la empresa debe reintegrar, normalmente, en un plazo inferior al año; representan el 41% de los activos totales. Al igual que los pasivos totales presentan una reducción respecto del año 2020 en el orden del 14%

Pasivos No Corrientes. Integrado por las provisiones para beneficio de los empleados y valores pendientes de liquidación a clientes. Representan el 8% de los activos totales.

El Patrimonio al cierre del primer trimestre alcanza los USD 35 millones; lo que representa respecto del año 2020 un ligero incremento del 1%.

Al cierre de este trimestre el astillero alcanza un resultado favorable de USD 11 mil; una situación financiera afectada por la retención de una gran parte de su liquidez en medio de importantes contratos en desarrollo que aseguran sus operaciones en el presente ejercicio fiscal.

7.1.1 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Activos Corrientes: Comparados con la situación financiera del año 2020, se reducen en el orden del 14%; por los siguientes considerandos:

Efectivo y equivalente de efectivo. Afectado por la retención de USD 10 millones por parte

del MEF.

Anticipos y fondos por cobrar. Considera por cobra el monto retenido; en este grupo se incluyen todos los anticipos recibidos por parte del sector público y privado; y, los valores pendientes de liquidar con el Ministerio de Finanzas por la retención del cinco por mil para la CGE.

Cuentas por cobrar. Reducida a USD 700 mil y su clasificación por sector y antigüedad es la siguiente:

	Exterior	Público	Privado	Suman	Porcentaje
0-30 días	10.642	374.685	308.208	693.535	30,7%
31-60 días				0	0,0%
61-90 días				0	0,0%
91-180 días		24.519		24.519	1,1%
181-360 días				0	0,0%
+ 360 días		1.338.309	204.526	1.542.835	68,2%
suman...	10.642	1.737.514	512.734	2.260.889	100,0%

Tabla 7.1 Clasificación Cartera por Cobrar por Antigüedad

La información detallada en la tabla expuesta representa la suma de los grupos 113 Cuentas por Cobrar /Activos Corrientes) y 175 Otros Activos No Corrientes (Activos No Corrientes), del Estado de Situación Financiera; deducida la cartera legal, notas de crédito y la provisión para cuentas incobrables.

Activos de Contrato. Aplicados en base a la norma financiera internacional, representan aquellos trabajos realizados y que por temas contractuales no se ha realizado la respectiva factura. Se incrementan el 15% respecto del año 2020 y se espera su liquidación en el mes de julio.

Inventarios. Con un incremento del 49%; concentra los insumos para producción y en proceso. En este primer trimestre el astillero motivado por los anticipos recibidos adquirió un importante stock, necesario para el desarrollo de los proyectos.

Activos No Corrientes mantenidos para la Venta. Corresponde a activos fijos dados de baja que se rematan de forma periódica en cumplimiento del Reglamento de Bienes del Sector Público; integrado mayoritariamente por equipos informáticos, mobiliario y equipos menores, todos sin valor comercial por su total desgaste (bienes improductivos).

Otros Activos Corrientes. Limitado a los prepagados; considera los seguros y el crédito tributario a favor de la empresa.

Activos No Corrientes: Comparados con la situación financiera del año 2021, se incrementan en el orden del 7%; provocado por los siguientes considerandos:

Propiedades, Plantas y Equipos y Bienes Intangibles. Inversión en este grupo reducida; apenas USD 1 mil en bienes administrativos; frente a una depreciación de USD 22 mil y USD 341 mil para bienes administrativos y de producción respectivamente. Se plantea una inversión importante para el año 2021, dirigida especialmente al mantenimiento de la capacidad instalada de la Planta Sur y a los estudios preliminares para la ampliación del astillero en Posorja.

Bienes Intangibles. Sin variaciones importantes.

Inversiones y Bienes en Proceso. Se presentan sin una importante variación, limitada a la fase final del PLM (product lifecycle management).

Otros Activos No Corrientes. Conformado por la cartera por cobrar correspondiente a años anteriores, la cartera legal, y los efectos de las acciones legales interpuestas a clientes del sector privado y público por siniestros y multas impuestas sin ninguna justificación. Este grupo respecto del año 2020 presenta un incremento del 81%.

	marzo 2020	marzo 2021	variación	
ACTIVOS CORRIENTES	18.845.328	39.086.417	20.241.088	107%
Efectivo y equivalente de efectivo	700.669	8.383.049	7.682.380	1096%
Anticipos y fondos por cobrar	3.956.667	16.443.615	12.486.948	316%
Cuentas por cobrar	6.858.505	714.492	-6.144.013	-90%
Activos de Contrato	2.507.469	6.239.486	3.732.017	149%
Inventario consumo producción	4.012.154	4.828.863	816.709	20%
Inventario productos en proceso	284.487	1.993.870	1.709.383	601%
Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta	6.540	2.800	-3.741	-57%
Otros activos corrientes	518.838	480.243	-38.595	-7%
ACTIVOS NO CORRIENTES	35.410.451	28.347.414	-7.063.037	-20%
Propiedades, maquinarias y equipos administrativo	7.240.145	7.113.923	-126.222	-2%
Propiedades, maquinarias y equipos producción	14.993.451	13.836.500	-1.156.951	-8%
Bienes intangibles	164.218	40.363	-123.855	-75%
Inversiones y obras en proceso	2.425.445	2.447.823	22.378	1%
Inversiones permanentes	8.450.456		-8.450.456	-100%
Otros activos no corrientes	2.136.736	4.908.806	2.772.070	130%
TOTAL ACTIVOS	54.255.779	67.433.831	13.178.051	24%

PASIVOS CORRIENTES	18.037.017	27.711.907	9.674.890	54%
Depósitos y fondos de terceros	9.045.654	15.997.184	6.951.529	77%
Cuentas por pagar	2.260.539	1.912.090	-348.449	-15%
Provisiones por pagar	4.843.216	4.143.071	-700.145	-14%
Pasivos diferidos	1.749.543	5.208.549	3.459.007	198%
Gastos acumulados por pagar	138.066	451.014	312.948	227%
PASIVOS NO CORRIENTES	1.423.567	5.124.453	3.700.885	260%
Provisión por beneficio a empleados	1.423.558	2.104.124	680.566	48%
Otros pasivos no corrientes	10	3.020.329	3.020.319	
TOTAL PASIVOS	19.460.585	32.836.360	13.375.775	69%

TOTAL PATRIMONIO	34.795.194	34.597.471	-197.724	-1%
Patrimonio público	13.072.689	13.072.689	0	0%
Resultados acumulados ejercicios anteriores	15.553.880	15.596.933	43.053	0%
Aplicación primera vez niifs	2.271.316	2.271.316	0	0%
Superavit Revaluación Propiedades, Plantas y Equipos	4.964.142	4.718.786	-245.356	-5%
Ganancias y pérdidas actuariales acumuladas	-447.542	-1.073.004	-625.463	140%
Excedentes y/o deficit ejercicio	-619.291	10.751	630.041	

Tabla 7.2 Estado de Situación Financiera – año 2020 versus marzo 2021

Pasivos Corrientes: Comparados con la situación financiera del año 2020, se reducen en el orden del 14%; por los siguientes considerandos:

Depósitos y Fondos de Terceros. Alimentados por la transferencia de los anticipos de tres contratos que se celebraron en el año 2019 por: la construcción de un buque multipropósito, el sistema de vigilancia marítima y el mantenimiento de unidades navales

(aprox. USD 14 millones); los anticipos pendientes de devengar del proyecto Némesis celebrado con EMAPAG; y, los anticipos recibidos del sector privado para mantenimiento naval.

Los anticipos recibidos por parte del sector público corresponden a: Emapag USD 551 mil; DIGMAT USD 2 millones; y, Ministerio de Defensa USD 12 millones. Los anticipos recibidos por parte del sector privado corresponden a la reserva de cupo y anticipos entregados por los armadores por USD 892 mil.

Cuentas por Pagar. Manejadas siempre pensando en el proveedor y la situación económica del astillero. Presentan una reducción respecto del año 2020 del 54%; y, su clasificación es la siguiente:

	Exterior	Público	Privado	Suman	Porcentaje
0-30 días	68.810	12.713	1.131.148	1.212.671	82,6%
31-60 días				0	0,0%
61-90 días			172.121	172.121	11,7%
91-180 días				0	0,0%
181-360 días	3.981		80.175	84.156	5,7%
suman...	72.791	12.713	1.383.444	1.468.947	100,0%

Tabla 7.3 Clasificación Cuentas por Pagar Proveedores por Sector y Antigüedad – marzo 2021

Esta información presentada en la tabla expuesta refleja las obligaciones por pagar a proveedores comerciales. Este monto, para conciliarlo con la información presentada en el grupo 213 Cuentas por Pagar del Estado de Situación Financiera, debe adicionarse: impuestos (IVA y retenciones), prestaciones sociales (IEES), jubilaciones y retiros voluntarios a extrabajadores.

Los valores pendientes de pago que datan con una antigüedad mayor a 180 días obedecen a convenios programados cuyo desembolso final se plantea realizar acorde a lo establecido en sus respectivos contratos.

Provisiones por pagar. Al cierre del primer trimestre se registra en calidad de provisiones los servicios prestados y/o entrega de materiales por parte de los proveedores que por razones exógenas no pudieron entregar el respectivo comprobante de venta. Esta consideración es recíproca a la de los ingresos devengados y registrados contablemente como ventas en el Estado de Resultados. Lo realizado obedece a la aplicación del método de costos incurridos y al principio de asociación de ingresos y egresos.

Pasivos diferidos. Corresponde a facturas emitidas a los clientes (especialmente del sector público) cuyos servicios no han sido devengados en el cien por ciento. Al cierre del mes de marzo presenta una reducción respecto del año 2020 en el orden del 21%. Todas estas ventas han sido como corresponde declaradas al SRI.

Mantenimiento Naval	3.171.248
Construcciones y Repotenciación Naval	2.015.126
Sistemas Comerciales de Control	283
Soluciones Portuarias y Off Shore	21.892
Suman...	5.208.549

Tabla 7.4 Ventas anticipadas – marzo 2021

Gastos Acumulados por Pagar. Corresponde a las provisiones por el pago de las décimo tercera, décimo cuarta remuneración y vacaciones.

Pasivos No Corrientes: Corresponde a las provisiones obligadas que debe realizar la empresa por concepto de jubilación y desahucio del personal por USD 2 millones y la reclasificación a este grupo de los valores pendientes de conciliar con EP Petroamazonas por el cierre de un contrato por USD 3 millones.

Patrimonio. Sin mayores observaciones, asciende a USD 35 millones.

7.1.2 ESTADO DE RESULTADOS

Al cierre del primer trimestre del presente ejercicio fiscal, los ingresos operacionales presentan la siguiente composición: Construcción y Repotenciación 12%; Mantenimiento Naval 72% y Soluciones Portuarias e Industrias Off shore 16%.

La clasificación de los ingresos, de acuerdo con el sector, es la siguiente:

	USD	Partic
Público	1.418.492	26%
Defensa	1.650.158	30%
Privado	2.430.456	44%
Suman	5.499.106	100%

Tabla 7.5 Clasificación de los Ingresos por Sector – marzo 2021

Lo expuesto en la tabla confirma la gestión del astillero dedicada a captar mayores ingresos del sector privado por mantenimiento naval, lo que le permite acceder a mejores resultados y al mantenimiento de la liquidez.

Repotenciación Naval. Fortalecido con el alargamiento de la eslora de embarcaciones del sector privado y la recuperación de la Lancha San Salvador. Otorga a la empresa ingresos por USD 1 millón.

Carenamiento Naval. Dirigidos a captar recursos del sector privado sin descuidar la prestación de todo tipo de servicio (a flote, en muelle, varadero o en dique) a la Armada Nacional. Representa ingresos por USD 2 millones.

Soluciones Portuarias. Considera los ingresos por la fase final del proyecto de recuperación de las esclusas para EMAPAG, Otorga ingresos a la empresa por USD 1 millón.

Los costos directos de producción representan el 67% y los costos indirectos el 26%, de los ingresos operacionales.

La utilidad bruta en ventas alcanza los USD 359 mil, equivalente al 7% de los ingresos operacionales. Se mantiene la política de reducir costos a través del pago oportuno a proveedores, la optimización del talento humano, el aprovechamiento de la capacidad instalada y la tercerización de servicios.

Los gastos operativos representan el 6% de los ingresos operacionales, manteniendo la participación del año inmediato anterior.

Los resultados operativos al cierre del primer trimestre presentan una utilidad de USD 46 mil, afectados parcialmente por los gastos financieros y no operacionales a USD 11 mil.

Ingresos Operacionales	5.499.106
Repotenciación	656.386
Mantenimiento	3.944.252
Soluciones Portuarias	898.468
Costos Directos Producción	3.698.434
Repotenciación	525.262
Mantenimiento	2.402.568
Soluciones Portuarias	737.852
Otros Costos Directos Producción	32.753
Costos Indirectos Producción	1.441.516
Remuneraciones	638.697
Prestaciones Sociales	99.869
Bienes y Servicios Consumo	301.371
Depreciación	344.931
Seguros	52.980
Amortización	3.669
Resultado Bruto en Ventas	359.156
Gastos Administrativos	312.927
Remuneraciones	231.091
Prestaciones Sociales	36.613
Bienes y Servicios Consumo	21.764
Depreciación	19.899
Seguro	3.559
Resultado Operativo	46.229
Gastos Financieros	37.996
Otros Ingresos No Operacionales	3.658
Otros Egresos No Operacionales	1.141
Resultados del ejercicio	10.751

Tabla 7.6 Estado de Resultados marzo 2021

Destaca el índice de productividad alcanzado al cierre del primer trimestre en el orden del 8%; el efecto por concepto de depreciación y amortización por USD 368 mil y la pérdida no operacional de USD 35 mil motivada mayoritariamente por los recursos transferidos al MEF por concepto del 5 por mil a la CGE por USD 29 mil

		marzo 2020	marzo 2021	variación	
1	Ingresos operacionales	2.619.985	5.499.106	2.879.121	110%
2	Gastos y Costos operacionales (-)	3.083.189	5.084.378	2.001.189	65%
3	EBITDA (3 = 1 - 2)	-463.204	414.728	877.933	-190%
4	Depreciaciones, Amortizaciones Operacionales (-)	482.259	368.499	-113.760	-24%
5	Resultado Operacional (EBIT) (5 = 3 - 4)	-945.464	46.229	991.693	-105%
6	Total ingresos no operacionales	361.879	3.658	-358.221	-99%
7	Gastos y costos no operacionales (-)	31.599	37.996	6.397	20%
8	Otros Egresos (-)	4.107	1.141	-2.966	-72%
9	Resultado No Operacional (6 - 7 - 8)	326.173	-35.479	-361.652	-111%
10	Resultado Neto (10 = 5 + 9)	-619.291	10.751	630.041	-102%

	marzo 2020	marzo 2021	variación
Transferencias recibidas desde el Gobierno Central	0	0	
Transferencias entregadas al Gobierno Central	0	29.024	
Indice de productividad	-18%	8%	

Tabla 7.7 Estado de Resultados 2021 – formato EBITDA

7.1.3 EJECUCIÓN ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Los ingresos operacionales presentan un cumplimiento respecto del Estado de Resultados Proyectado Inicial del 29%; por los siguientes factores:

1. Repotenciación Naval. Cumplimiento satisfactorio del 44%, sin efectos importantes que destacar.
2. Carenamiento Naval. Presenta una ejecución del 36%; satisfactorio en esta parte de año y proyectando un atractivo desarrollo de este emprendimiento.
3. Soluciones Portuarias e Industrias Off Shore. Presentan una ejecución del 60%, saludable y acorde con la planificación ajustada realizada con el cliente EMAPAG.

	ppto inicial	año 2021	ejecución
Ingresos Operacionales	19.238.520	5.499.106	28,6%
Construcciones	3.226.520		0,0%
Repotenciación	1.500.000	656.386	43,8%
Mantenimiento	11.000.000	3.944.252	35,9%
Sistemas Defensa	2.000.000		0,0%
Sistemas Comerciales	12.000		0,0%
Soluciones Portuarias	1.500.000	898.468	59,9%
Costos Directos Producción	11.815.764	3.698.434	31,3%
Construcciones	2.258.564		0,0%
Repotenciación	1.200.000	525.262	43,8%
Mantenimiento	5.500.000	2.402.568	43,7%
Sistemas Defensa	1.800.000		0,0%
Sistemas Comerciales	7.200		0,0%
Soluciones Portuarias	1.050.000	737.852	70,3%
Otros Costos Directos Producción		32.753	
Costos Indirectos Producción	6.214.134	1.441.516	23,2%
Remuneraciones	2.507.850	638.697	25,5%
Prestaciones Sociales	410.322	99.869	24,3%
Bienes y Servicios Consumo	1.270.578	301.371	23,7%
Depreciación	1.482.984	344.931	23,3%
Seguros	242.400	52.980	21,9%
Amortización	300.000	3.669	1,2%
Resultado Bruto en Ventas	1.208.622	359.156	29,7%
Gastos Administrativos	1.618.658	312.927	19,3%
Remuneraciones	1.179.536	231.091	19,6%
Prestaciones Sociales	135.440	36.613	27,0%
Bienes y Servicios Consumo	135.440	21.764	16,1%
Depreciación	148.442	19.899	13,4%
Seguro	19.800	3.559	18,0%
Resultado Operativo	-410.036	46.229	
Gastos Financieros	103.693	37.996	36,6%

	ppto inicial	año 2021	ejecución
Otros Ingresos No Operacionales	36.000	3.658	10,2%
Otros Egresos No Operacionales	66.000	1.141	1,7%
Resultados del ejercicio	-543.729	10.751	

Tabla 7.8 Ejecución Estado de Resultados Projectado Inicial – marzo 2021

Los costos directos de producción presentan un cumplimiento respecto del Estado de Resultados Projectado Inicial en el orden del 31%; ligeramente superior al cumplimiento de los ingresos:

1. Repotenciación Naval. Presenta una ejecución similar a la de los ingresos del 44%; representando el 80% de los ingresos registrados por este emprendimiento.
2. Carenamiento Naval. Alcanza una ejecución del 44%, representando el 61 % de los ingresos registrados por este emprendimiento. Se plantea una mejora del rendimiento para el segundo semestre de este año.
3. Soluciones Portuarias e Industrias Off Shore. Presenta una ejecución del 70%, representando el 82% de los ingresos registrados en este emprendimiento. Se plantea una ejecución total al cierre del tercer trimestre de este año.

Los costos indirectos de producción (apoyo operativo más gastos de venta) alcanzan una ejecución del 23%, acorde a lo estimado en el presupuesto ajustado, y representan el 26% de los ingresos operacionales.

El Margen bruto de utilidad presupuestado para el año 2021 se estimó en el 6%; inferior al alcanzado del 7%. Esta ejecución resulta satisfactoria por una optimización, reiteramos, de los costos directos e indirectos de producción.

Los gastos operativos (administrativos) alcanzan una ejecución del 19%; y representan el 6% de los ingresos operacionales.

Los resultados han sido compensados con los siguientes componentes económicos:

1. Gastos Financieros. Considera el aporte del cinco por mil sobre los ingresos a la CGE, otros impuestos y contribuciones y comisiones bancarias. Afecta los resultados operativos en USD 38 mil.
2. Otros Ingresos No Operacionales. Considera intereses por financiamiento; cobros de multa, otros ingresos no especificados y otro de menor cuantía. Mejora los resultados operativos en USD 4 mil.
3. Otros Egresos No Operacionales. Considera los gastos incurridos por deterioro de inventario y costas judiciales. Afectan los resultados operativos en USD 1 mil.

La pérdida operativa presupuestada de USD 543 mil (provocado por la prórroga del presupuesto ajustado del ejercicio 2020), converge al cierre del primer trimestre en una utilidad de USD 11 mil, equivalente al 0,2% de los ingresos operacionales.

7.1.4 CEDULAS PRESUPUESTARIAS

En la siguiente tabla se pretende reflejar el porcentaje de ejecución del presupuesto codificado, presupuesto corriente y presupuesto de inversión.

Presupuesto Codificado: Presupuesto presentado y aprobado por el Directorio de ASTINAVE EP; propone los gastos corrientes (administrativos, ventas, financieros, otros egresos no operacionales y producción); y, los gastos de inversión (bienes de inversión y

Identificación: v00.01 Copia N° 1	Fecha de creación 2021-05-04 08:00:00 Página 49 de 68
--------------------------------------	----------------------------------------------------------

bienes de capital) planificados para el presente ejercicio fiscal. Se propuso un presupuesto total con recursos derivados de la autogestión del astillero por USD 31 millones; de los cuales se ejecutó en el primer trimestre, el 25%.

Presupuesto Corriente: Relacionado con el consumo del astillero; es decir los gastos que se plantean realizar por concepto del talento humano y los bienes y servicios de consumo y producción, siempre con el objetivo de optimizar la productividad de la planta. Se planteó un presupuesto corriente inicial financiado con recursos derivados de la autogestión del astillero por USD 25 millones; de los cuales se ejecutó el 30%.

Presupuesto de Inversión: En el año 2021 se consideró invertir en el fortalecimiento y desarrollo de la capacidad instalada del astillero. Se planteó un presupuesto de inversión inicial financiado con recursos derivados de la autogestión del astillero por USD 6 millones; de los cuales no se ha ejecutado a la fecha de presentación de este documento (valores devengados). El cumplimiento de este presupuesto ha sido dilatado al período abril-diciembre de este año.

Es importante destacar, que, en la descripción presentada, no se incluye el grupo "Aplicación del financiamiento".

Ejecución Presupuestaria por tipo de financiamiento							
Enero - Marzo / 2021							
Descripción	Presupuesto Corriente			Presupuesto de Inversión			Presupuest o Total
	RR Propios	Transferenc ias	Créditos	RR Propios	Transferenc ias	Créditos	
Codificado	24.714.909	0	0	5.600.000		0	30.314.909
Ejecutado	7.489.289	0	0	0	0	0	7.489.289
Saldo x devengar	17.225.620	0	0	5.600.000	0	0	22.825.620
% ejecución	30%	%	%	0%	%	%	25%

No se incluyen grupos: 88 y 97

Tabla 7.9 Ejecución Presupuestaria por Tipo de Financiamiento – marzo 2021

Para una mayor comprensión se expone las cédulas presupuestarias de ingresos y gastos de forma simplificada.

Cédula Presupuestaria de Ingresos. Presenta un cumplimiento macro del 44%, clasificado de la siguiente manera:

Ingresos corrientes. Ejecución del 29%, relacionados con los ingresos operacionales y no operacionales, e

Ingresos de financiamiento. Ejecución del 61%, relacionados con la recuperación de la cartera, el devengado de los anticipos entregados y la aplicación del flujo.

Grupo	Concepto	Presupues to Aprobado	Refor mas	Presupuest o Codificado	Presupuest o Ejecutado	% Ejecu ción
TOTAL DE INGRESOS		36.614.909	0	36.614.909	16.003.570	44%
Ingresos Corrientes		19.274.521	0	19.274.521	5.502.255	29%
14.03.99	Otros Servicios Técnicos y Especializados	19.238.521	-2.900	19.235.621	5.499.106	29%
17.01.07	Dividendos de Sociedades y Emp	0		0	0	

Grupo	Concepto	Presupuesto Aprobado	Reformas	Presupuesto Codificado	Presupuesto Ejecutado	% Ejecución
	Publicas					
17.01.99	Intereses por Otras Operaciones	30.000		30.000	2.923	10%
17.04.04	Incumplimientos de Contratos	0	2.900	2.900	27	1%
19.04.05	Ingresos de Bienes provenientes de Chatarrización	0		0	0	
19.04.99	Otros no Especificados	6.000		6.000	199	3%
Ingreso de financiamiento		17.340.389	0	17.340.389	10.501.315	61%
37.01.02	De Fondos de Autogestión	5.060.000		5.060.000	5.060.000	100%
38.01.01	De Cuentas por Cobrar	10.280.389		10.280.389	3.784.110	37%
38,01,07	De anticipo por devengar	2.000.000		2.000.000	1.657.205	83%

Tabla 7.10 Ejecución Cedula Presupuestaria de Ingresos – marzo 2021

Cédula Presupuestaria de Gastos. Presenta un cumplimiento macro del 32%, clasificado de la siguiente manera:

1. Gastos corrientes. Ejecución del 23%, relacionado con los gastos fijos o permanentes, los cuales fueron racionalizados en función de la reducción de los ingresos, especialmente en bienes y servicios de consumo.
2. Gastos Producción. Ejecución del 31%, relacionado con los costos de producción, cuyo comportamiento fue calculado siempre en función de la liquidez del astillero. No se invirtió para stock.
3. Gastos de Capital y Bienes de Inversión. Sin ejecución. El cuidado de los fondos y la retención provisional de los recursos por parte del MEF incidieron en la decisión de aplicar y ejecutar el plan de inversiones desde el segundo trimestre de este año.
4. Aplicación del Financiamiento. Ejecución del 66%. Relacionado con el cumplimiento en el pago de las obligaciones y el devengado de las provisiones consideradas.

Grupo	Concepto	Presupuesto Aprobado	Reformas	Presupuesto Codificado	Presupuesto Ejecutado	% Ejecución
TOTAL DE GASTOS		36.614.909	0	36.614.909	11.631.882	32%
Gastos Corrientes		1.516.669	0	1.516.669	347.490	23%
51	Remuneraciones	1.179.536		1.179.536	267.704	23%
53	Bienes y Servicios Consumo	135.440		135.440	19.568	14%
57	Otros Egresos Corrientes	105.500		105.500	31.193	30%
58	Transferencias o Donaciones Corrientes	96.193		96.193	29.024	30%
Gastos Producción		23.198.240	0	23.198.240	7.141.799	31%
61	Remuneraciones	6.636.242		6.636.242	1.750.546	26%
63	Bienes y Servicios Producción	16.307.598		16.307.598	5.181.565	32%
67	Otros Egresos Producción	254.400	0	254.400	209.688	82%
Gastos Capital		2.333.333	0	2.333.333	0	0%
73	Bienes y Servicios Inversión	2.333.333		2.333.333	0	0%
Gastos Inversión		3.266.667	0	3.266.667	0	0%
84	Bienes de Larga Duración	3.266.667		3.266.667	0	0%
88	Transferencias a entidades del Estado	0		0	0	
Aplicación del Financiamiento		6.300.000	0	6.300.000	4.142.593	66%
97	De Cuentas por Pagar	6.300.000		6.300.000	4.142.593	66%

Tabla 7.11 Ejecución Cedula Presupuestaria de Gastos – marzo 2021

7.2 INDICADORES ECONÓMICOS

Tipo	Indicador	Fórmula	Año 2020	Marzo 2021
Liquidez	Liquidez corriente	AC/PC	1,41	1,41
	Prueba ácida	AC-Inv / PC	1,27	1,16
Solvencia	Endeudamiento Activo	PT/AT	52,0%	48,7%
	Endeudamiento Patrimonial	PT/Pat	108,1%	94,9%
	Apalancamiento	AT/Pat	208,1%	194,9%
Gestión	Impacto Gastos Operativos	GO/Vts	8,2%	6,3%
Rentabilidad	Rentabilidad sobre Activos	Resultados / AT	0,1%	0,0%
	Rentabilidad sobre Patrimonio	Resultados / Pat	0,1%	0,0%
	Rentabilidad sobre Ventas	Resultados / Vts	0,2%	0,2%

Tabla 7.12 Indicadores financieros

Al cierre del primer trimestre, el astillero por cada dólar de obligación corriente cuenta con USD 1.41; índice similar al presentado a fines del año 2020.

Se confirma un índice de solvencia adecuado, lo que le otorga al astillero los recursos para cumplir el 116% de sus obligaciones inmediatas, sin considerar la realización de sus inventarios.

Los índices de gestión y rentabilidad proyectan una mejora al cierre del presente ejercicio fiscal respecto del año 2020.

Para una mayor comprensión, se adjunta copia de los Estados Financieros al 31 de marzo del 2021.

7.3 ESTADO DE LOS PROCESOS DE AUDITORÍA EXTERNA E INTERNA

A la fecha de elaboración del presente documento, se espera el resultado del examen de los estados financieros de los años 2017 y 2018 realizado por la firma KRESTON, por parte de la Contraloría General del Estado.

Se encuentra en fase de adjudicación el proceso para el examen de los estados financieros de los años 2019 y 2020; se plantea el inicio de la consultoría en la segunda quincena del mes de mayo.

Respecto de los exámenes realizados por la auditoría interna, se espera el inicio de la revisión de las cuentas por cobrar para inicios del mes de junio; y, los resultados provisionales del examen realizado a los procesos de ínfima cuantía correspondientes al período 2016-2020.

7.3.1 SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA A LOS EE.FF. APROBADOS POR LA CGE

Firma auditora	Año auditado	Fecha aprobación informe final	Opinión	# de recomendaciones emitidas	# de recomendaciones cumplidas	% Cumplimiento
PKF & Co.	2016	22-03-2019	Limpia o	No aplica	No aplica	No

	INFORME DE GESTIÓN DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2021 DE ASTINAVE EP	INF-AEP-006
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------

Cía. Ltda.			Positiva			aplica
Kreston AS Ecuador Cía. Ltda.	2017 y 2018	Pendiente de aprobación de informe por parte de la CGE	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Tabla 7.13 Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría a los EE.FF. aprobados por la CGE

7.4 CRITERIO FINANCIERO

La situación financiera del astillero fue afectada de forma temporal por la retención de USD 10 millones de dólares el 25 de febrero, sin que hasta la fecha exista un pronunciamiento favorable por parte del MEF. Este evento provocó la ejecución del plan de inversiones, siempre pensando en aplicar los recursos disponibles del astillero en el desarrollo de todos los proyectos.

Destaca la participación importante en los ingresos del mantenimiento naval realizado al sector privado en este primer trimestre del año; comportamiento superior desde la perspectiva económica y operativa al de los años anteriores. Se plantea superar los ingresos obtenidos estadísticamente en el presente ejercicio fiscal. Así mismo, se mantiene conversaciones con armadores del sector pesquero industrial para ampliar la capacidad de almacenamiento de sus embarcaciones, esperando ejecutar algunos proyectos en este año.

7.5 CONCLUSIONES

Se mantiene un importante optimismo en los resultados que se alcancen en el presente ejercicio fiscal por la apertura del sector privado a atender sus embarcaciones en el astillero, favoreciendo la liquidez y la obtención de mejores resultados económicos.

Por otro lado, la demora en la devolución de los recursos retenidos por parte del MEF pone en riesgo la obtención de importantes ingresos por carenamiento naval en la planta sur, el aplazamiento de la contratación de los estudios iniciales para la ampliación del astillero a Posorja y el desarrollo de la construcción del buque multipropósito para la Armada Nacional

7.6 RECOMENDACIONES

Continuar con las gestiones dirigidas a recuperar los valores retenidos por parte del MEF e incluso proponer al Ministerio una propuesta favorable a fin de recaudar dichos recursos y no afectar el normal desarrollo de las operaciones y la ejecución del plan de inversiones del astillero.

8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

8.1 INSTRUMENTOS HABILITANTES PARA GESTIÓN

Concepto	Estatuto Orgánico por Procesos	Estructura Orgánica por procesos	Escalas salariales	Remuneración Variable
Vigente	SI	SI	SI	No aplica
Aprobado por	Directorio de ASTINAV EP	Directorio de ASTINAV EP	Directorio de ASTINAV EP	No aplica
Número de Resolución	DA-005-2012	DA-005-2012	DA-005-2012	No aplica
Fecha	10-oct-2013	10-oct-2013	10-oct-2013	No aplica

Tabla 8.1. Instrumentos habilitantes para Gestión

8.2 REMUNERACIONES MENSUALES DEL PERSONAL LIBRE DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN

	ESCALA APROBADA MDT 2015-0040	APLICACIÓN D.E. 135	APLICACIÓN D.E. 624
Resolución y fecha de aprobación	25/2/2015	1/9/2017	21/12/2018
CARGO	RMU	RMU	RMU
GERENTE GENERAL	\$ 5.009,00	\$ 4.508,10	\$ 4.282,70
DIRECTOR DE ESTRATEGIA	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85
GERENTE FINANCIERO	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85
AUDITOR GENERAL	\$ 2.367,78	\$ 2.367,78	\$ 2.367,78
GERENTE COMERCIAL	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85
GERENTE LOGISTICO	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85
GERENTE DE OPERACIONES	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85
DIRECTORA JURIDICA	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85
GERENTE DE PROYECTOS	\$ 3.339,00	\$ 3.005,10	\$ 2.854,85

Tabla 8.2. Remuneraciones mensuales del personal LDR

8.3 REMUNERACIONES MENSUALES POR RANGO Y POR PROCESO

RESUMEN PERSONAL PERIODO DE REPORTE			
RANGO RMU	AGREGADOR DE VALOR	ADMINISTRATIVO	TOTAL RMU
>=\$4000		0	-
>=\$3000 y <\$4000	-		-
>=\$2000 y <\$3000	10	5	\$27,005.00
>=\$1000 y <\$2000	91	35	\$171,092.00
>=\$0 y <\$1000	291	31	\$233,803.00

Tabla 8.3. Remuneraciones mensuales por rango y por proceso

8.4 VARIACIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAL

TIPO CONTRATO	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21
Contrato Indefinido	150	149	149	148
Libre Remoción	4	4	4	3
Nombramiento	111	111	109	108
Nombramiento Provisional (LOEP)	28	27	27	27
Por Proyecto	37	35	35	35
Contrato Obra Cierta	161	161	161	142
TOTAL GENERAL	491	487	485	463

Tabla 8.4. Variación del número de personal

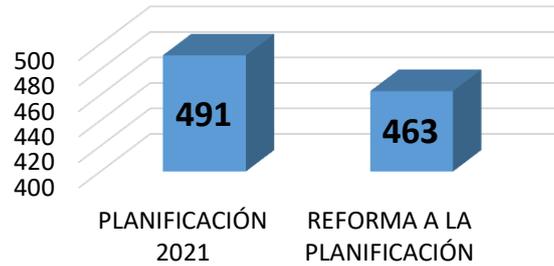


Figura 8.1. Variación de personal planificado vs reforma planificada

8.5 VARIACIÓN DE LA MASA SALARIAL

RESUMEN MARZO 2021			
RANGO RMU	AGREGADOR DE VALOR	ADMINISTRATIVO	TOTAL
Total Personal	392	71	463
Porcentaje Personal	85%	15%	100%
Total masa salarial anual	475.425,56	48.555,45	523.981,01
Porcentaje Masa Salarial Anual	91%	9%	100%

Tabla 8.5. Variación de la masa salarial

VARIACIÓN MASA SALARIAL	MASA SALARIAL
PRESUPUESTO INICIAL 2021	\$ 7.815.778,05
PRESUPUESTO CODIFICADO	\$ 7.815.778,05
REFORMA A LA PLANIFICACIÓN	-

Tabla 8.6. Presupuesto de la Variación de la masa salarial

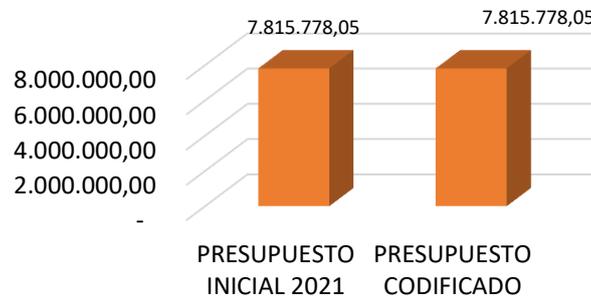


Figura 8.2. Presupuesto de la variación de la masa salarial

8.6 INDICADORES DE GESTIÓN DEL TRIMESTRE

PERIODO	% DE DISCAPACIDAD	MASA SALARIAL / COSTO Y GASTO (ACUMULADO)	MASA SALARIAL / INGRESOS	% PERSONAL EN AGREGADORES DE VALOR	NÚM. PERSONAL EN AGREGADORES DE VALOR	% PERSONAL EN GOBERNANTES, ASESORÍA Y APOYO	NÚM. PERSONAL EN GOBERNANTES, ASESORÍA Y APOYO	ÍNDICE DE ROTACIÓN
Mar-21	4,17%	-		72,79%	337	27,21%	126	4,75%
Feb-21	4,17%	24,79%	24,78%	73,61%	357	26,39%	128	0,41%
Ene-21	4,17%	64,64%	64,63%	73,72%	359	26,28%	128	0,82%

Tabla 8.7. Indicadores de Gestión del I Trimestre

8.7 INDICADORES HOMOLOGADOS DE EFICIENCIA INSTITUCIONAL

Conforme las directrices otorgadas por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador para la generación de elementos homologados, se presenta el detalle de los indicadores homologados sistematizados en la herramienta GPR para el año 2021.

Nombre	Meta	Cumplimiento	Meta acumulada	Observaciones
Optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux	0.7	0.7	100%	Mide el porcentaje de documentos que se firman electrónicamente en el Sistema Quipux, con la finalidad propender al Cero papeles.
Planes de acción de mejora de la gestión institucional	1	1	100%	Mide el cumplimiento de actividades de planes de acción relacionados con indicadores estratégicos institucionales (N1) que presentan metas con bajo nivel de cumplimiento (indicadores en rojo y amarillo)

Tabla 8.8. Indicadores homologados de eficiencia institucional

8.8 GESTIÓN DE PROCESOS DE CALIDAD

Gestión por Procesos – Catálogo de Procesos en mejora o por mejorar								
Tipo de Proceso	Macro Proceso	Proceso	Subprocesos / Procesos del Nivel Inferior	Producto / Servicio	Impacto	Importancia	Tipo de Mejora	Indicador
Sustantivo	Prestación de Servicio	Ejecución de Servicio	Ejecución de Carenamiento	PRD-GOP-001 Procedimiento de Ejecución de Servicio	Alto	Alto	Tiempo	Número de días para la liberación del trabajo.
Sustantivo	Prestación de Servicio	Ejecución de Servicio	Ejecución de Carenamiento	INS-GOP-001 Instructivo para el Mantenimiento y Reparación De Anclas y Cadenas e Informes Técnicos	Alto	Alto	Tiempo	Días transcurridos en la ejecución del mantenimiento de anclas y cadenas por OT.

Tabla 8.9. Indicadores de Gestión del I Trimestre

N°	Normas Implementadas	Nombre de la Norma	Estado	% Avance	Actividades relevantes
1	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015	Norma internacional de Calidad y Norma internacional de Ambiente	En proceso de recertificación EN VIGENCIA	50%	1. Definición del alcance para la contratación de la recertificación de las normas. 2. Inicio de proceso de contratación de la recertificación de las normas.
2	OSHAS 18001	Norma Internacional del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	EN VIGENCIA	100%	Válida hasta junio 2021, luego será reemplazada con la ISO 45001:2018.
3	ISO 45001:2018	Norma internacional de Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo	En proceso de implementación	50%	1. Definición del alcance para la contratación de la Certificación de la norma. 2. Inicio de proceso de contratación de la Certificación de la norma.
4	ISO 27001:2014	Norma internacional	Recertificada	100%	1. Definición del alcance para la contratación

N°	Normas Implementadas	Nombre de la Norma	Estado	% Avance	Actividades relevantes
		de Gestión en Seguridad de la Información	EN VIGENCIA		de la recertificación de la norma. 2. Contratación de la recertificación de la norma. 3. Ejecución de la auditoría de recertificación de la ISO 27001, obteniendo 0 hallazgos y 2 Oportunidades de Mejoras.
5	PROEXCE	Programa Nacional de Excelencia 2do nivel	En proceso de implementación	80%	ASTINAVE EP se encuentra trabajando en el proceso de implementación del nivel 2 de madurez de la norma: 1. Se llenaron los formatos de los criterios facilitadores y de resultado; y se procedió a entregar al Ministerio de trabajo. 2. Se procedió con el llenado de la información en la plataforma del Ministerio de Trabajo, obteniendo un puntaje de 480 puntos en la autoevaluación.
6	Guía Metodológica de Procesos y Servicios	Implementación nacional	En proceso de implementación	40%	1. Avance de envío de los documentos requeridos para la norma acorde al cronograma. 2. Se asistió a reunión convocada por el Ministerio de Defensa sobre esta norma para aclarar consultas. 3. Se verificó el cumplimiento de la meta para el año 2019 y se envió al MDT.

Tabla 8.10. Gestión de Calidad

8.9 CLIMA LABORAL

ASTINAVE EP realiza la medición del clima laboral bajo 8 criterios consignados en el documento DOC-DTH-001: "Metodología para la Medición de Clima Laboral".

En diciembre de 2020 se aplicó esta metodología a través de la encuesta de clima laboral al personal de ASTINAVE EP, resultado del cual se obtuvo los resultados para cada uno de estos 8 criterios. Con estos resultados se levantó un plan de mejora, en el cual nos encontramos trabajando en el proceso clima laboral de la empresa.

No.	Criterios	Criterios %	Objetivo %	Desafío %	Actividades Relevantes
1	Motivación y reconocimiento	4,03	4,03	5	1. Convenios celebrados con instituciones de Educación Superior 2. Campañas informativas a través de correos masivos orientadas al personal hacia la generación de beneficios empresariales
2	Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	4,12	4,12	5	1. Campaña de orden y limpieza al interior de la empresa 2. Mantenimiento y Adecuación infraestructura física área baños y baterías sanitarias taller torno 3. Adquisición y entrega parcial de botas de trabajo al personal operativo
3	Ética y transparencia	4,14	4,14	5	1. Conformación y socialización del Comité de Ética
4	Comunicación	4,27	4,27	5	1. Campañas de comunicación, a través de correos masivos, en relación a los elementos de la filosofía de la empresa: Misión, Visión y Valores
5	Liderazgo	4,28	4,28	5	1. Organización de equipos de trabajo por parte del nivel Directivo y mandos medios
6	Salud	4,28	4,28	5	1. Control periódico sanitario a través de pruebas rápidas COVID-19 a todo el personal de la

No.	Criterios	Criterios %	Objetivo %	Desafío %	Actividades Relevantes
					empresa
7	Puesto de trabajo	4,39	4,39	5	1. Aplicación del protocolo para la continuidad de las operaciones de ASTINAVE EP en el entorno COVID-19
8	Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	4,44	4,44	5	1. Interacción limitada por entorno COVID-19

Tabla 8.11. Clima Laboral

8.10 EQUIDAD DE GÉNERO

Al cierre del primer trimestre del 2021, ASTINAVE EP, tuvo un total de 463 personas, de las cuales el 14% de la nómina corresponde a personal femenino y el 86 % al masculino. El 14% de nuestra masa laboral corresponde al área operativa, dentro de la cual la oferta laboral en el mercado no presenta candidatos prospectos del género femenino (carpinteros, soldadores, electricistas, pintores, maniobras, gasfiteros, etc.) sin embargo dentro de nuestra plana operativa existen personas del sexo indicado, lo cual constituye una excepción ante la escasez de este segmento. Dentro de esta composición es importante señalar que ASTINAVE EP ha dado cumplimiento a la Ley Orgánica de Discapacidades, que dentro de su art. 47, señala que las empresas deberán contar en su nómina fija con el 4% de personas con discapacidad. Estos datos se muestran en la Tabla 8.12.

GENERO	MARZO
Femenino (F)	64
Femenino Discapacidad (FD)	1
Masculino (M)	388
Masculino Discapacidad (MD)	10
TOTAL	463

Tabla 8.12. Equidad de Género



Figura 8.3. Equidad de género

8.11 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Hasta el mes de marzo del 2021 se registraron 0 incidentes y 0 accidentes, esta información permite consolidar la estrategia empresarial de brindar en términos de seguridad y un ambiente idóneo para los servidores/obreros públicos. Para esto se estableció un programa de capacitación y entrenamiento en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo para los Servidores Públicos de ASTINAVE EP, descrito en la Tabla 8.13.

Capacitaciones realizadas en el periodo en temas relacionadas en Seguridad y Salud Ocupacional			
Tema(s)	# de capacitaciones planificadas en el periodo reportado	# capacitaciones reportadas en el periodo	# Beneficiarios

Capacitaciones realizadas en el periodo en temas relacionadas en Seguridad y Salud Ocupacional			
Tema(s)	# de capacitaciones planificadas en el periodo reportado	# capacitaciones reportadas en el periodo	# Beneficiarios
1. Evaluación de factores de riesgos mecánico 2. Funciones de comité paritario, investigación de accidentes e incidentes y enfermedades profesionales 3. investigación de accidentes e incidentes y enfermedades profesionales 4. Normativa en ámbito de seguridad y salud en el trabajo 5. Buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo 6. Instrucción de uso y mantenimiento de equipos de respiración autónoma MSA en actividades de alto riesgo 7. Capacitación "Métodos de detección, prevención, respuestas y control del COVID-19 y al virus respiratorio-emergentes.	7	7	490
1. Entrenamiento de las Brigadas de enfrentamiento a contingencias e incidencias Ambientales	1	1	9

Tabla 8.13. Capacitaciones realizadas en Seguridad y Salud Ocupacional

El Departamento Médico, con el objetivo de cuidar el bienestar y la salud de los trabajadores, aparte de realizar las mediciones y evaluaciones acorde a la Tabla 8.14, se realizó inspecciones y análisis del agua en conjunto con la Dirección de Sanidad de la Armada a todas las cisternas de la Planta Centro y Sur (Diques)

No.	Mediciones	Puntos
1	Mediciones de Ruido Laboral jornada completa de trabajo (Dosis)	40
2	Mediciones de iluminación en el puesto de trabajo	62
3	Mediciones de material particulado (polvo respirable)	3
4	Mediciones de partículas de humos de soldadura	4
5	Mediciones de compuestos orgánicos volátiles	10
6	Mediciones de vibración en cuerpo completo	2
7	Mediciones de estrés térmico	30
8	Evaluaciones Psicosociales	165
9	Evaluaciones Ergonómicas	40

Tabla 8.14. Mediciones y Evaluaciones de riesgos

Adicional, para el cumplimiento del programa de trabajo de la Unidad de Seguridad y Protección, el Departamento Médico ejecutó su plan de inspección a instalaciones, así como el desarrollo de las campañas o programas de salud ocupacional detallada en la Tabla 8.15.

Descripción Programas o Campañas de Salud Ocupacional	Planificado	Ejecutado	No. Participantes
CAMPAÑA DE COMPLEJO B	ENE	ENE	160
CAMPAÑA DE PREVENCIÓN CORONAVIRUS	ENE	ENE	350
PRUEBAS RAPIDAS COVID	ENE	ENE	116
PREVENCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANDEMIA POR SARS COV- 2	FEB	FEB	300
PRUEBAS RAPIDAS COVID	FEB	FEB	450
PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	MAR	MAR	216
PRUEBAS RAPIDAS COVID	MAR	MAR	450

Tabla 8.15. Programas y Campañas de Salud Ocupacional

9 GESTIÓN JURÍDICA

9.1 PATROCINIO JURÍDICO

En relación a los litigios se detalla lo siguiente:

Litigios	No.
Civiles	2
Contenciosos	5
Laborales	8
Coactiva	0
Constitucionales	0
Total	15

Tabla 8.1 Número de litigios clasificados

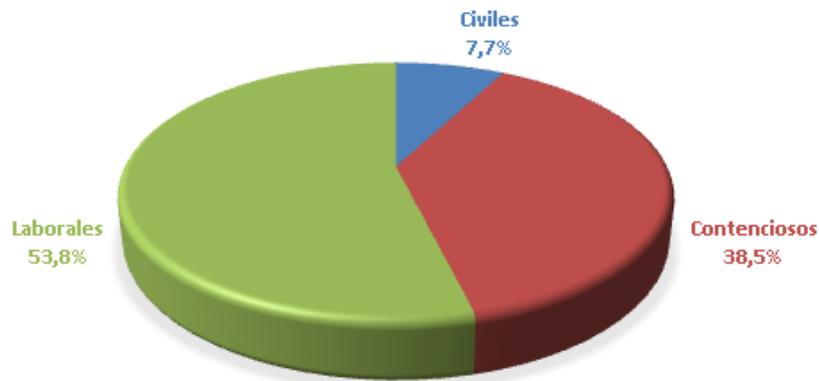


Figura 8.1 Composición de Litigio

9.2 SEGUIMIENTO DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS Y/O JUDICIALES

Información ampliatoria de los juicios y expedientes activos se presenta en la Tabla 9.1 y en la Tabla 9.2.

 ASTINAVE EP <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	INFORME DE GESTIÓN DEL PRIMER TRIMESTRE DE 2021 DE ASTINAVE EP	INF-AEP-006
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------

Año	Juicios a favor de la EP	Núm. proceso / causa	Tipo de proceso / causa	Cuantía	Estado	Instancia	Nombre Actor	Nombre demandado	Observaciones/Análisis	Última acción realizada
2018	1	09332-2018-07766	Civil	USD \$2'865.110,69	Activo	Ejecución de auto inicial: emisión de oficios para insolvencia.	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	José Cevallos Cevallos	Posesionado Síndico de Quiebra, gestionando oficios a entidades públicas.	Escrito presentado 12 de marzo del 2021 solicitando ejecución de oficios a entidades públicas para conocer información.
2020	2	09332-2020-05454	Civil	USD \$270.000	Activo	Demanda calificada, Juez dispuso citación al demandado.	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Intimar Trade Corp. P.I.d.r. INTIMARSA S.A.	Citación en nueva dirección.	Providencia notificada 16 de marzo del 2021 proveyendo nueva dirección y solicitando formulario para citar en el lugar señalado.
2011	1	09801-0888-2011	Contencioso	USD \$2'865.110,69	Activo	Reliquidación de Capital e Intereses debido al no pago de la deuda.	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	José Cevallos Cevallos	Posesión de nuevo perito en vista de caducidad de perito anterior, y presentación de informe actualizado.	Escrito presentado 12 de marzo del 2021, solicitando se sienta razón de si perito resorteado posesionó y presentó informe.
2013	2	17811-10887-2013	Contencioso	USD \$71.091,52	Activo	Etapa probatoria y/o de sentencia.	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	EP PETROECUADOR	Por cerrar etapa probatoria y/o dictar sentencia.	Escrito presentado 12 de marzo del 2021, solicitando se dicte sentencia, o disponga prueba para mejor resolver.
2019	3	17811-01772(1)-2019	Contencioso	USD \$ 507.400	Activo	Por convocar a audiencia preliminar	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	PETROAMAZONAS EP	Por fijar fecha para audiencia preliminar.	Providencia notificada el 25 de marzo del 2021 calificando contestación de la demanda presentada por PETRO e indicando que se fijará audiencia de conciliación conforme agenda.
2019	4	09802-2019-01102	Contencioso	USD \$ 3'500.000,00	Activo	Por convocar a audiencia preliminar	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	SAGEMAR S.A.	Por fijar fecha para audiencia preliminar.	Escrito de nueva prueba presentado por ASTINAVE EP de fecha 16 de marzo del 2021.

Tabla 9.1. Detalle de los juicios y expedientes activos, a favor de ASTINAVE EP

Año	Juicios en contra de la EP	Núm. proceso / causa	Tipo de proceso / causa	Cuantía	Estado	Instancia	Nombre actor	Nombre demandado	Observaciones/Análisis	Última acción realizada
2015	1	09359-2015-02763	Laboral	USD \$7.000	Activo	Liquidación de capital e intereses efectuada por Juzgado de origen.	Francisco Quinde Cruz	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Liquidación de capital e intereses efectuada por Juzgado de origen.	Providencia notificada 15 de marzo del 2021 receptando expediente de Sala y disponiendo liquidación de capital e intereses.
2019	2	09359-2019-02149	Laboral	USD \$ 10.803,81	Activo	Liquidación de capital e intereses a ser efectuado por	Jorge Hugo Miranda	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Recurso de casación inadmitido. Devuelta al Juzgado de origen para	Providencia notificada 12 de marzo del 2021 poniendo en conocimiento de las partes el proceso proveniente de la

Identificación: v00.01
Copia N° 1

Fecha de creación 2021-05-04 08:00:00
Página 61 de 68

Año	Juicios en contra de la EP	Núm. proceso / causa	Tipo de proceso / causa	Cuantía	Estado	Instancia	Nombre actor	Nombre demandado	Observaciones/Análisis	Última acción realizada
						Juzgado de origen.			liquidación de intereses.	Corte Nacional de Justicia.
2019	3	09359-2019-03299	Laboral	USD \$ 90.000	Activo	Recurso de casación por resolver en la Corte Nacional de Justicia.	Joffre Ubilla Villamar	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Pago de valores dispuestos en sentencia de alzada. Recurso de casación pendiente de resolver.	Mandamiento de ejecución expedido el 12 de marzo del 2021 disponiendo el pago de lo señalado en la sentencia de alzada. Recurso de casación pendiente de resolución.
2020	4	09359-2020-00030	Laboral	USD \$ 85.060	Activo	Recurso de casación inadmitido, presentada AEP.	José Burbano Cepeda	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Acción Extraordinaria de Protección presentada y por calificar.	Auto de inadmisión de recurso de casación de parte del actor notificado el 25 de marzo del 2021.
2020	5	09359-2020-00033	Laboral	USD \$ 85.060	Activo	Sentencia declarada a favor de ASTINAVE EP en audiencia, por notificarse de forma escrita.	Wilson Escalante Molina	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Sala deberá notificar sentencia por escrito, misma que fue declarada a favor de ASTINAVE EP.	Audiencia única se llevó a cabo el 09 de marzo del 2021, sentencia declarada a favor de ASTINAVE EP. A la espera de notificación por escrito.
2020	6	09359-2020-00818	Laboral	USD \$ 8.190	Activo	Sentencia declarada a favor de ASTINAVE EP, actor presentó fundamentación de recurso de apelación.	Luis Alfredo Lopez	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Actor presentó escrito de fundamentación de recurso de apelación interpuesto.	Sentencia declarada a favor de ASTINAVE EP del 12 de marzo del 2021, parte actora apeló y presentó escrito de fundamentación.
2020	7	09359-2020-00031	Laboral	USD \$ 85.060	Activo	Por fija fecha audiencia única.	Victor Tacuri Asanza	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Por fijar fecha para audiencia única.	Providencia notificada el 16 de marzo del 2021, téngase en cuenta la contestación de la demanda presentada por ASTINAVE EP. Audiencia será fijada en su momento procesal oportuno.
2020	8	09359-2020-03702	Laboral	USD \$ 85.060	Activo	Por citar a partes procesales.	Victor Tacuri Asanza	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Por citar a partes procesales.	Providencia notificada 17 de febrero del 2021 razón de no citación a PGE, ASTINAVE EP por ser citada.
2019	1	09802-2019-00450	Contencioso	N/A	Activo	Fijada fecha para preliminar.	José Cevallos Cevallos	ASTINAVE EP por intermedio de Camilo Delgado	Fijada fecha para que se lleve a cabo preliminar.	Providencia notificada el 17 de noviembre del 2020 fijando fecha para audiencia única para el 19-04-2021

Tabla 9.2. Detalle de los juicios y expedientes activos, en contra de ASTINAVE EP

10 ALERTAS

El único elemento que excede la capacidad de gestión del nivel empresarial es el débito arbitrario de los diez millones de dólares el 25 de febrero por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, y constituye un hecho en extremo delicado, serio y alarmante por las siguientes razones:

1. Sienta un precedente no deseado de descoordinación entre entidades, con acciones arbitrarias que lejos de resolver problemas de forma sistémica los profundizan y conducen a ineficiencia de gestión por la ingente cantidad de tiempo y recursos que muchas entidades tendremos que invertir para corregir el hecho;
2. Desconoce y vulnera la autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión de ASTINAVE EP, estipulada en el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; y,
3. Porque a pesar de las ingentes acciones ejecutadas por la administración y por el más alto nivel del Ministerio de Defensa Nacional, parte de las cuales son los Oficios N° ASTINAVEEP-ASTINAVEEP-2021-0027-GGE-SEC-G de 01 de marzo, N° MDN-MDN-2021-0215-OF de 05 de marzo, N° MDN-MDN-2021-0307-OF de 03 de abril, y N° MDN-MDN-2021-0343-OF de 21 de abril, hasta la presente fecha no hemos recibido un pronunciamiento formal por parte del Ministerio de Economía Finanzas en el que se nos indique la forma en la que nos serán restituidos los diez millones de dólares debitados, lo cual pone en riesgo la ejecución de la construcción del buque multipropósito para la Armada del Ecuador.

Este hecho amerita una acción más contundente por parte de la sociedad ecuatoriana, puesto que debemos evitar a toda costa que acciones como esta se repitan a futuro.

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El nivel de cumplimiento de ventas proyectadas, que se ubica en el 80% del valor planificado, asociado principalmente a la severa disminución de ventas a defensa y el sector público por los problemas financieros del estado, compensada por mayor nivel de ingresos provenientes del sector privado, permite prever que existe una alta probabilidad de que no se cumplan las metas de ventas proyectadas al sector público que solo puede ser compensada por un mayor volumen de ventas al sector privado.

Por lo cual se recomienda potenciar e incrementar de forma sostenida las ventas al sector privado.

2. El débito de diez millones de dólares de la cuenta de ASTINAVE EP por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, que hasta el momento no cuenta con una definición formal de la forma en que serán restituidos a pesar de las gestiones realizadas, impedirá el cumplimiento del cronograma vigente para la construcción del buque multipropósito para la Armada del Ecuador asociado al contrato 2019-c-005.

Por lo cual se recomienda intensificar la gestión para la restitución de los valores por arte del Ministerio de Economía y Finanzas y gestionar la modificación del cronograma del contrato 2019-c-005 con el Ministerio de Defensa Nacional.

3. La inversión inteligente para el desarrollo de las capacidades orientadas a brindar los servicios de carenamiento naval y repotenciación naval de las plantas centro y sur de ASTINAVE EP, permitirá sostener e incrementar las ventas al sector privado para compensar los desbalances en los ingresos por los problemas financieros del sector público.

Por lo cual se recomienda priorizar dicha inversión.

4. La aplicación del protocolo de continuidad de las operaciones con las acciones concretas definidas en el instrumento formal promulgado en la empresa para el manejo de los aspectos de salud seguridad y ambiente, facilitará la continuidad de las operaciones de la empresa a pesar de los eventos adversos que se presente.

Por lo que se recomienda mantener el rigor en la aplicación de lo estipulado en el "DOC-AEP-002 Protocolo para la Continuidad de las Operaciones de ASTINAVE EP v03 sg".

5. El mantenimiento de una planta balanceada en relación de dependencia, y el continuar fortaleciendo la relación con el tejido industrial conexo a través de convenios marco facilitará cumplir las metas de atención a los clientes de la empresa.

Por lo que se recomienda ampliar la base de convenios marco conforme los lineamientos internos de la empresa.

6. La revisión y liberación de una versión revisada por el Ministerio de Defensa y la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas de los instrumentos organizacionales necesarios para la aprobación de la restructuración organizacional de ASTINAVE EP, que busca fortalecer la capacidad empresarial institucionalizando y formalizando los cambios planteados para contar con una organización más efectiva facilitará el proceso de aprobación de la restructuración que a su vez contribuirá para afrontar los retos empresariales planteados.

Por lo que se recomienda gestionar con el Ministerio de Defensa y con la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas la asignación de un equipo de trabajo para realizar la revisión con equipo de ASTINAVE EP para liberar los instrumentos de gestión inmersos en la reestructuración y así facilitar la aprobación de la misma.

12 ACCIONES RELEVANTES PARA EL PRÓXIMO TRIMESTRE

Para el siguiente periodo, a más de continuar con las acciones y tareas cotidianas establecidas en nuestros instrumentos de planificación, para enfrentar y resolver la delicada situación derivada del débito arbitrario de diez millones de dólares por parte del Ministerio de Economía y Finanzas realizaremos las siguientes acciones:

1. Gestionar de forma activa y a todo nivel de responsabilidad la devolución de los diez millones de dólares debitados, para lo cual es paso fundamental es obtener el pronunciamiento oficial por parte del Ministerio de Economía y Finanzas sobre la forma en la que los valores serán restituidos, y luego la gestión para que dichos valores efectivamente se restituyan a nuestra cuenta;
2. Iniciar la gestión con el Ministerio de Defensa Nacional para modificar el cronograma del contrato 2019-c-005 para compensar los retrasos en los que se incurrirán en el proyecto de construcción del buque multipropósito, producto de no contar con el flujo para cumplir con las obligaciones de dicho proyecto;
3. Iniciar las tareas de revisión de la propuesta de reestructuración organizacional de ASTINAVE EP con el Ministerio de Economía y Finanzas y de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, a fin de alcanzar un nivel de madurez de dicha propuesta que facilite su aprobación cuando las nuevas autoridades del gobierno entrante se posesionen; y,
4. Aplicar de forma inteligente la inversión en el desarrollo de la capacidad instalada de las plantas centro y sur para sostener y ampliar el esfuerzo de atención al sector privado como un mecanismo para compensar los eventuales desbalances que se producirán por los problemas financiero del estado que afectarán las ventas a defensa y el sector público en general.

13 ANEXOS

Anexo No.	Nombre	Medio (Impreso, Digital)	Observación
1	Estados financieros legalizados	Digital	N.M.
2	Matriz de Seguimiento de Auditorías aprobadas por la CGE	Digital	N.M.

INTENCIONALMENTE EN BLANCO