DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA

ASTINAVE EP

ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS

Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017

DOC-GRL-001

Noviembre 2013

Firmas de Responsabilidad

Responsabilidad	Nombre	Fecha	Firma
Gerente General	CPNV (SP) Camilo Delgado Montenegro.	27/Nov/2013	
Director de Estrategia	Ing. Rogelio Maza Sibre, MBA	27/Nov/2013	

Antecedentes

Astilleros Navales Ecuatorianos -ASTINAVE EP- es una Empresa Pública del Sector de la Defensa, creada mediante Decreto Ejecutivo N° 1116 del 26 de marzo de 2012, como 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 con 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 Publicas, su reglamento general y el Decreto Ejecutivo.

El objeto social de Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE-EP, comprende:

1. Reparación, mantenimiento, carenamiento, transformación, diseño y construcción de las Unidades Navales para el sector de la Defensa Nacional y de 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.

ASTINAVE EP subrogó en sus derechos y obligaciones a la Empresa Industrial Naviera Astilleros Navales Ecuatorianos (ASTINAVE), por tal razón sus antecedentes están en los hechos que acontecieron con ASTINAVE.

ASTINAVE, creada en el año 1972, fundamentó su desarrollo en el concepto de astillero reparador teniendo su concentración de actividades dentro del área de carenamiento de embarcaciones de las Fuerzas Armadas, actividad que se ha mantenido de manera permanente hasta la actualidad pero con la diferencia que su aportación a los ingresos, en el presente año, constituye un porcentaje de alrededor del veinte por ciento del total de los ingresos organizacionales. Desde su nacimiento, ASTINAVE ha buscado el crecimiento permanente para constituirse como un astillero de mayores capacidades productivas lo cual involucra no solo mantenerse dentro del ámbito de la reparación de embarcaciones sino también fortalecerse como astillero constructor, desarrollando pequeños y medianos proyectos que permitieron poseer el conocimiento, y la experticia dentro de estos ámbitos a lo largo de 35 años con una tasa promedio anual de construcción de cerca de 1,6 embarcaciones. Sumado a esto la incorporación en el año 2006 de la Dirección de Investigación y Desarrollo – DINDES de las Fuerzas Armadas a la organización de ASTINAVE, permitió alcanzar la capacidad para ofrecer a las Fuerzas Armadas y a otras instituciones relacionadas con la Seguridad, soluciones, productos y servicios en las siguientes áreas: Comando, Control, Comunicaciones y Computación, Inteligencia,

Vigilancia y Reconocimiento (C4IVR), Defensa Electrónica, Defensa Electro-Óptica, Defensa Acústica, e Infraestructura de Seguridad de la Información.

A partir del año 2011, ASTINAVE inició un profundo proceso de fortalecimiento para ofrecer soluciones integrales para la industria Off-shore, por ser una empresa que ha estado de forma intrínseca relacionada con el mar y que tiene la experiencia y capacidad industrial que el país requiere para desarrollarse a partir de sus recursos marinos.

Una vez constituida como empresa pública en el año 2012, Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP conforma su Directorio con los siguientes miembros:

1. El Ministro de Defensa Nacional o su delegada o delegado permanente, quien lo presidirá;
2. El Secretario Nacional de Planificación o su delegada o delegado permanente;
3. El ministro de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado;
4. El Jefe de Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, o su delegado;
5. El Comandante General de la Marina, o su delegado, y;
6. El Gerente General de la empresa como secretario del Directorio, o quien este designe en su presencia.

Este tema contribuyo a que se flexibilice la aprobación de las normativas internas de la organización permitiendo desarrollar los ámbitos estratégicos, de talento humano, responsabilidad social, calidad y tecnología enmarcados dentro de un nuevo modelo de gestión sistemático y holístico para la consecución de los objetivos institucionales al corto, mediano y largo plazo y con lo cual se fortaleció. Esto ha permitido responder de mejor manera dentro de un mercado exigente a nivel local, regional y mundial, con una adaptabilidad acorde a las necesidades del entorno. Esta trayectoria de la organización durante su tiempo de operación en el mercado ha sido presentada en la Figura I.1.

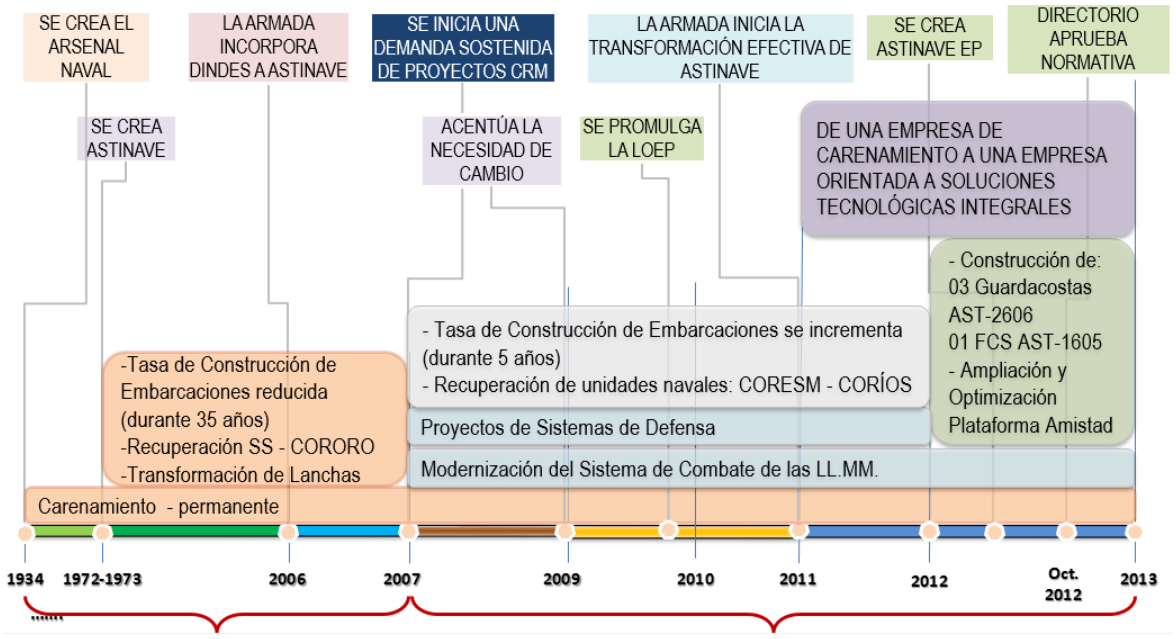

Figura I.1. Cambios de ASTINAVE EP

Introducción

Conforme los diversos cambios dentro del entorno interno y externo en el cual se encuentra inmerso Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP, se hace imperiosa la necesidad de formular ciertos cambios internos salvaguardando el alineamiento adecuado a la política pública descrita dentro del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 -2017, las Políticas Intersectoriales y aquellas políticas Sectoriales. De este modo se busca definir los principales retos de la organización durante los próximos años hasta el 2017, con el fin de establecer los objetivos e iniciativas que permitan garantizar el éxito en nuestras líneas de negocio al desarrollar proyectos y brindar nuestros servicios.

La definición del Plan Estratégico arrancó a inicios de Julio del 2013 con la participación activa y comprometida del equipo directivo y los servidores(as)/obreros(as) públicos(as) quienes han favorecido y estructurado la información suficiente para la construcción del Plan y la definición de los elementos requeridos para una gestión exitosa como parte de la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.

Producto de este esfuerzo, se presenta a continuación el Plan Estratégico de Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP para el período 2013 - 2017 que cuenta con 09 Objetivos Estratégicos, distribuidos de acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) conforme sus cuatro perspectivas: Clientes, Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Debido a que ASTINAVE EP es una empresa pública administrada con fondos de autogestión y la cual debe velar por la satisfacción de nuestros clientes, la perspectiva financiera ha sido considerada de manera conjunta con aquella perspectiva del Cliente. Los Objetivos Estratégicos Específicos se han enmarcado en aquellos ejes que representan el compromiso permanente para con la comunidad, nuestro personal, y el ambiente, es decir: Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, y Medio Ambiente.

El Plan Estratégico establece aquellos lineamientos como principal guía para todo el personal de la organización en pos de la consecución de la visión de nuestra organización.

Tabla de Contenido

1. Descripción Institucional 8
1.1 Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP 8
1.1.1 Identidad Institucional 8
1.1.2 Estructura Organizacional por procesos 8
1.1.3 Delimitación de las Líneas de Negocios 9
1.1.3.1 Desarrollo De Proyectos 9
1.1.3.2 Prestación De Servicios 9
2. Análisis Situacional 11
2.1 Factores Externos: Macro entorno 11
2.1.1 Condiciones Económicas 12
2.1.2 Condiciones Político Legales 13
2.1.3 Condiciones Geomarítimas 14
2.1.4 Condiciones Tecnológicas - Ambientales 15
2.1.5 Factores Externos adicionales 17
2.1.6 Condiciones Económicas 17
2.1.7 Condiciones Sociales 19
2.2 Factores Externos: Micro entorno 19
2.2.1 Proveedores 19
2.2.2 Competidores 20
2.2.3 Grupos de Interés 20
2.3 Factores Internos 21
2.3.1 Estrategia 22
2.3.2 Procesos (Excelencia Operativa) 23
2.3.3 Talento Humano 25
2.3.4 Infraestructura 25
2.3.5 Finanzas 26
3. Descripción de Elementos Orientadores 34
3.1 Misión 34
3.2 Visión 34
3.3 Valores Organizacionales 34
3.4 Objetivos Estratégicos 35
3.4.1 Perspectiva Financiera - Cliente 35
3.4.2 Perspectiva Procesos Internos 35
3.4.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 35
3.5 Mapa Estratégico Institucional 36
3.6 Alineación de los Objetivos Estratégicos 37
3.7 Indicadores de los Objetivos Estratégicos Institucionales 43
3.8 Metas de los Objetivos Estratégicos Institucionales 45
4. Diseño de Estrategias – Programas y Proyectos 47
4.1 Políticas 47
4.1.1 Orientadas a la Estrategia 47
4.1.2 Orientadas a la Excelencia Operativa 47
4.1.3 Orientadas a la infraestructura 48
4.1.4 Orientadas al talento Humano 48
4.1.5 Orientadas a la Sostenibilidad y Transparencia Ciudadana 48
4.1.6 Orientadas al Ámbito Financiero 48
4.2 Estrategias 49
4.2.1 Financiera - Cliente 49
4.2.2 Procesos Internos 49
4.2.3 Aprendizaje y Crecimiento 49
4.3 Programa de Crecimiento Interno - PCI 50
5. Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y Programación Anual de la Política Pública (PAPP) 55
6. Plan Operacional de ASTINAVE EP 2014 56
7. Definiciones y Acrónimos 57
7.1 Definiciones 57
7.2 Acrónimos 57
8. Referencias 58

8.1 REFERENCIAS DOCUMENTALES 58
9. Anexos 58

Índice de Tablas

Tabla 1.1. Capacidad instalada por líneas de negocio de la Planta Centro 11
Tabla 1.2. Capacidad instalada por líneas de negocio de la Planta Sur 11
Tabla 2.1. Análisis de los Grupos de Interés 21
Tabla 2.2. Análisis del Macroentorno 28
Tabla 2.3. Análisis del Microentorno 30
Tabla 2.4. Análisis Interno 33
Tabla 3.1. Alineación al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017 40
Tabla 3.2. Alineación a las Políticas Intersectoriales 41
Tabla 3.3. Alineación a los Objetivos del MIDENA 42
Tabla 3.4. Indicadores de los Objetivos Estratégicos Institucionales 44
Tabla 3.5. Metas de los Objetivos Estratégicos Institucionales 46
Tabla 4.1. Interrelación de Objetivos, Políticas y Estrategias Institucionales 54
Tabla 5.1. Programa de Crecimiento Interno (PCI) 2013 - 2017 55
Tabla 6.1. Programa Operacional de ASTINAVE EP 56

Índice de Figuras

Figura I.1. Cambios de ASTINAVE EP 1
Figura 1.1. Mapa de Procesos de ASTINAVE EP 8
Figura 1.2. Organigrama Estructural por Procesos de ASTINAVE EP 9
Figura 1.3. Líneas de Negocio de ASTINAVE EP 10
Figura 2.1. Modelo de Gestión de ASTINAVE EP 22
Figura 2.2. Soluciones Tecnológicas Integrales 23
Figura 3.1. Mapa Estratégico de ASTINAVE EP 36

1. DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

1.1 ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS – ASTINAVE EP

Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP es una empresa con más de cuarenta años en el mercado naval ecuatoriano, cuyas competencias radican en el apoyo a: la defensa y la seguridad nacional, el desarrollo industrial maritimo, y al desarrollo y producción de tecnología.

1.1.1 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Somos una empresa de ingeniería que forja futuro en el mar brindando soluciones integrales.

Nuestra identidad organizacional se basa adicionalmente en nuestro compromiso con el país, con los planes del gobierno, con nuestra gente y nuestros estándares internos organizacionales.

1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Los procesos determinan los flujos de trabajo que conducen a la creación de los productos y servicios de ASTINAVE EP, están caracterizados en detalle en el Manual de Procesos, y se resumen a continuación en el siguiente mapa de macro procesos:

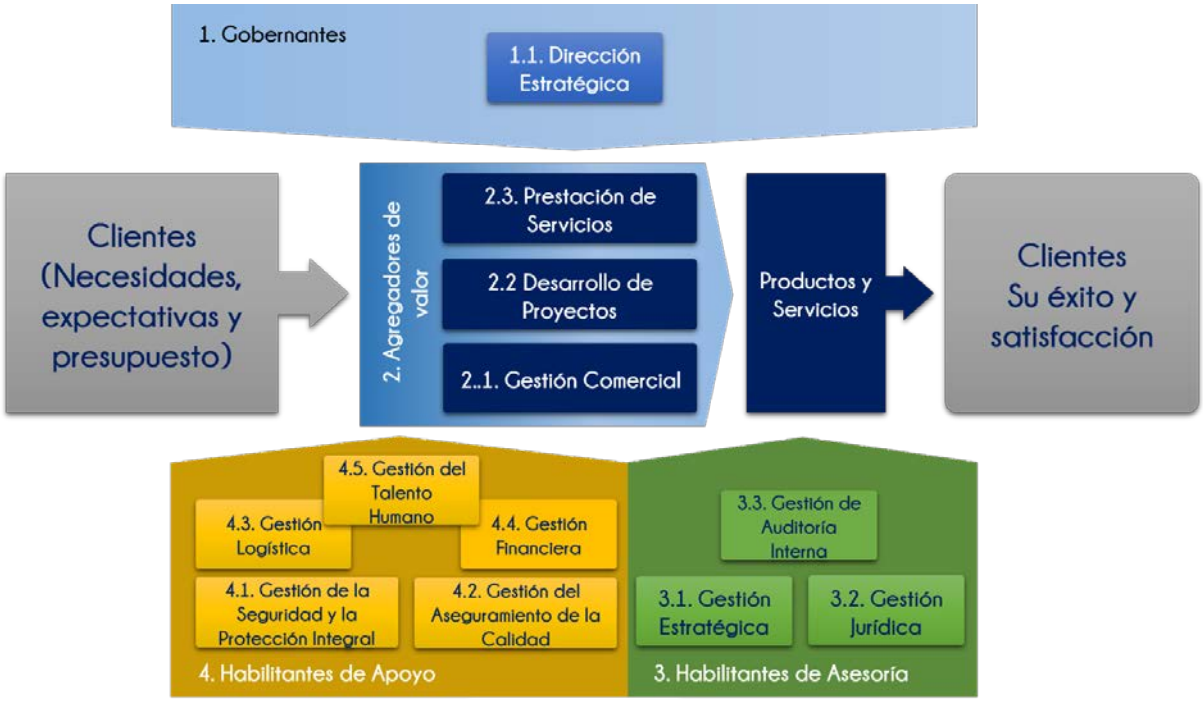

Figura 1.1. Mapa de Procesos de ASTINAVE EP

ASTINAVE EP tiene una estructura organizacional orientada al enfoque a procesos empresariales y se muestra en la Figura 1.2.

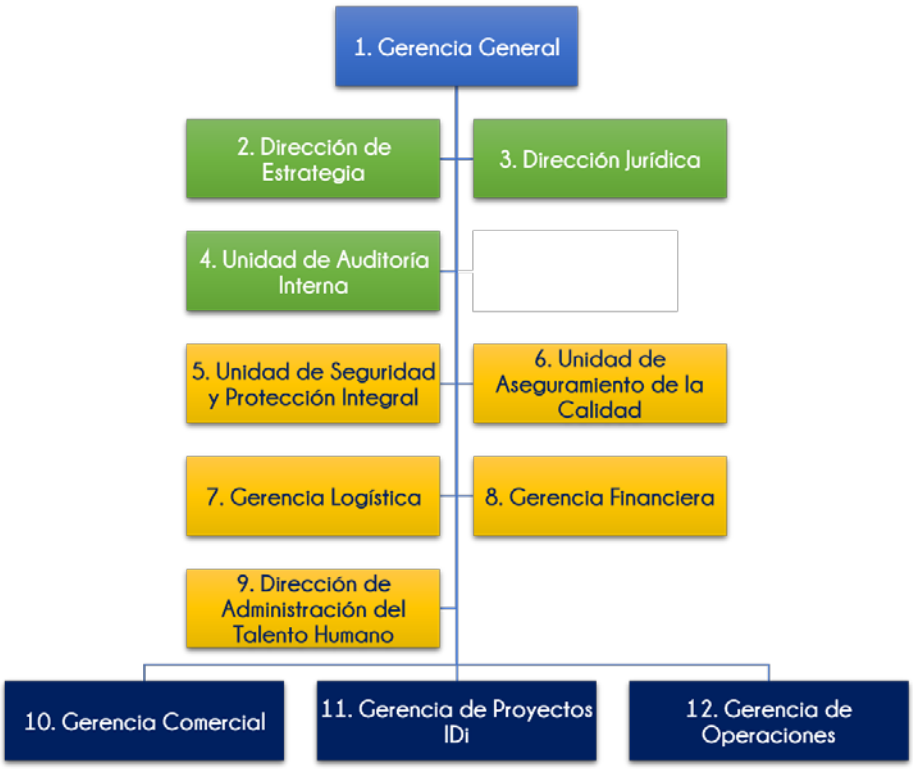

Figura 1.2. Organigrama Estructural por Procesos de ASTINAVE EP

1.1.3 DELIMITACIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS

ASTINAVE EP actualmente desarrolla sus actividades productivas distribuidas en las siguientes líneas de negocio.

1.1.3.1 DESARROLLO DE PROYECTOS

a. Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones
b. Soluciones Electrónicas
c. Soluciones Industriales para la actividad Costa Afuera

1.1.3.2 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

a. Mantenimiento de Embarcaciones
b. Mantenimiento Electrónico
c. Servicios Industriales y logísticos para la Actividad Costa Afuera

La capacidad instalada que actualmente posee la empresa, para atender las líneas de negocio indicadas, está repartida en dos plantas: la Planta Centro y la Planta Sur.

La capacidad instalada se podrá utilizar para brindar servicios industriales de oportunidad.

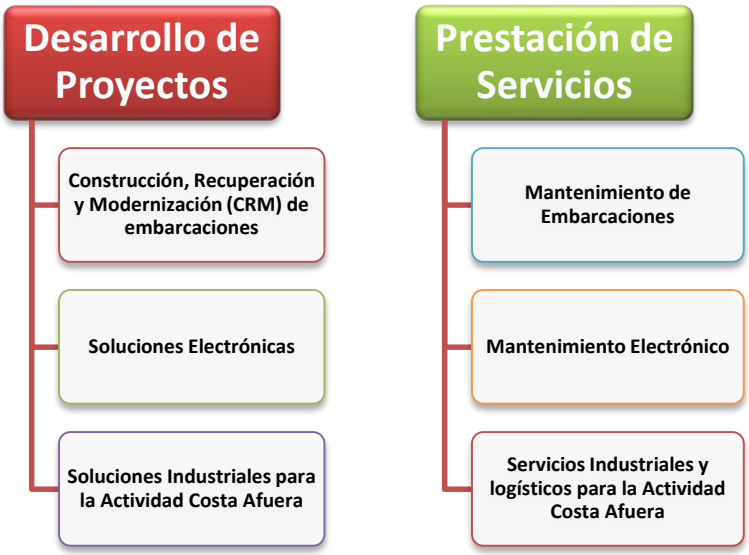

Figura 1.3. Líneas de Negocio de ASTINAVE EP

La capacidad productiva de cada una de las plantas, se resume en la Tabla 1.1 y en la Tabla 1.2.

Emprendimiento	Línea de Negocio	Descripción, Capacidad, Alcance
Desarrollo de Proyectos	Construcción, Recuperación y Modernización (CRM) de embarcaciones	• Embarcaciones de acero y aluminio de hasta 2.000 [ton], 90 [m] de eslora y 15 [m] de manga, 5 [m] de calado
	Soluciones Electrónicas	• Sistemas de Mando y Control; • Sistemas de Defensa Electrónica; • Infraestructura de Seguridad de la Información
	Soluciones Industriales para la actividad Costa Afuera	• Ingeniería y modernización para optimización de facilidades de producción costa afuera; y, • Fabricación de módulos estructurales para facilidades costa afuera de hasta 30 [ton].
Prestación de servicios	Mantenimiento de Embarcaciones	• Mantenimiento de Embarcaciones de acero y aluminio de hasta 800 [ton], 60 [m] de eslora, 12 [m] de manga y 4[m] de calado. • Todo tipo de servicios metalmecánicos, mantenimiento de sistemas propulsivos y de gobierno, mantenimiento eléctrico, mantenimiento a motores de combustión interna y mecánicos.
	Mantenimiento Electrónico	• Mantenimiento de sistemas: o Mando y Control o Defensa Electrónica; y, o Seguridad de la Información.
	Servicios Industriales y logísticos para la Actividad y Costa Afuera	• Diseño y Construcción de: Plataformas Petroleras, Tuberías Submarinas, Facilidades de Superficie en Instalaciones Costa Afuera • Relevamiento de Instalaciones Petroleras Submarinas

Emprendimiento	Línea de Negocio	Descripción, Capacidad, Alcance
		• Mantenimiento de Predictivo/Correctivo de Instalaciones Petroleras Offshore • SCADA

Tabla 1.1. Capacidad instalada por líneas de negocio de la Planta Centro

Emprendimiento	Línea de Negocio	Capacidad
Prestación de servicios	Carenamiento	• Mantenimiento de Embarcaciones de acero y aluminio de hasta 6.000 [ton], 120 [m] de eslora y 16 [m] de manga y 6[m] de calado.

Tabla 1.2. Capacidad instalada por líneas de negocio de la Planta Sur

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

ASTINAVE EP es una empresa de carácter estratégico que debe competir con similares locales, de la región, y del mundo, para obtener sus recursos, mantenerse y crecer; es fundamental la permanente actualización y perfeccionamiento de la estrategia, organización, procesos e infraestructura para estar en capacidad de responder a los requerimientos del entorno, de promover cambios positivos en él, y de mantener una rentabilidad sustentable, basada en se capacidad técnica y humana, contribuyendo de forma efectiva al desarrollo del país.

Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP es una empresa que compite en un mercado en constante evolución y debe adaptarse permanentemente a los requerimientos del entorno, requiriendo por ello identificar las oportunidades y amenazas para el perfeccionamiento de la estrategia.

2.1 FACTORES EXTERNOS: MACRO ENTORNO

Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores que afectan las líneas de negocio de ASTINAVE EP, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores de materia prima requerida para la ejecución de nuestras líneas de negocio como a nuestros clientes.

La identificación y evaluación de los factores externos permiten a ASTINAVE EP elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr los objetivos anuales.

Para el análisis de las oportunidades del macro entorno se realizó una matriz de entorno en el cual se detallan los factores y subfactores que impactan positiva o negativamente en la estrategia de ASTINAVE EP, los cuales, considerando la prelación del caso, se detallan a continuación:

2.1.1 CONDICIONES ECONÓMICAS

Conforme a lo citado en el Plan Nacional del Buen Vivir, la actual matriz productiva ha sido uno de los principales limitantes para que el Ecuador alcance una sociedad del Buen Vivir. Superar su estructura y configuración actual es por lo tanto uno de los objetivos prioritarios del gobierno.

Se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. Los sectores priorizados así como las industrias estratégicas serán los que faciliten la articulación efectiva de la política pública y la materialización de esta transformación, pues permitirán el establecimiento de objetivos y metas específicas observables en cada una de las industrias que se intenta desarrollar.

De esta manera el Gobierno Nacional evita la dispersión y favorece la concentración de sus esfuerzos.

El proyecto de Gobierno proyecto denominado Complejo Industrial Marítimo Astillero del Pacífico (CIMAP), es un proyecto que permitirá aprovechar y fortalecer directa y/o indirectamente nuestra área de influencia marítima, nuestro complejo geomarítimo, tanto costero como costa-afuera, la vasta riqueza y potencial ictiológico que debe ser manejado con responsabilidad, una inmensa riqueza forestal que debe ser protegida, una gran riqueza minera, hidrocarburífera y gasífera, que aún está por explorarse y explotarse de forma responsable, además de un alto potencial turístico cuyo desarrollo apenas está en ciernes.

Sumado a lo anterior, factores como los expuestos a continuación, hacen que este concepto sea altamente relevante para dotar de una infraestructura en los ámbitos: social, comercial e industrial al país.

1. La ampliación del Canal de Panamá, la que se prevé terminará en el año 2014 y permitirá el tráfico de nuevos buques de tipo Post-Panamax de hasta 150.000 Tonelada de Registro Muerto [TRM], lo cual a su vez genera desde ya la necesidad de contar con este tipo de embarcaciones, y a futuro demandará de los servicios para su mantenimiento.
2. La construcción de la Refinería del Pacífico, la misma que se prevé estará en operación en el año 2016 con capacidad de procesamiento de 300 Mil de Barriles Diarios KBD, demandará de facilidades Costa-Afuera y de buques, entre ellos los Post-Panamax, para el encadenamiento comercial.
3. La ampliación del Canal de Panamá y el tráfico de los nuevos buques Post-Panamax nos obliga a pensar en contar con Infraestructura Portuaria de Aguas Profundas, que esté en capacidad de operar en esta nueva realidad comercial marítima, es decir a fututo contaremos con nuevos puertos de aguas profundas para dar paso al nuevo tráfico comercial marítimo.
4. El incremento de amenazas por vía marítima como terrorismo, narcotráfico, contrabando, trata de personas, pesca ilícita; obliga a contar con soluciones de defensa costo-efectivas y sostenibles en el tiempo para proteger nuestra riqueza y ayudar al desarrollo de las actividades industriales Costa-Afuera en un entorno de seguridad.

La Planta del Astillero del Pacífico, parte integrante del CIMAP, tendrá la configuración de un Astillero de Cuarta Generación de la siguiente forma:

1. Una zona para la construcción de embarcaciones de hasta tipo Post- Panamax

150.000 [TRM] toneladas de Registro Muerto
2. Una zona para el carenamiento de buques de hasta tipo Post-Panamax.
3. Una zona para la construcción de plataformas para la actividad costa- afuera.
4. Una zona para la investigación, desarrollo y producción de los sistemas de defensa navales
5. Una zona para la actividad logística

Con este proyecto, se contribuirá al cambio de la matriz productiva del país posibilitando que se conformen o se fortalezcan empresas en actividades conexas de los recursos necesarios para el funcionamiento del ASTILLERO DEL PACIFICO. A adicionalmente este proyecto crea posibilidades de alianzas para empresas que incentivan la investigación y el conocimiento como la empresa Yachay EP, creando de esta manera sinergias para la mejor aportación del país.

Este proyecto representa una gran oportunidad de expansión para ASTINAVE EP, dado que la capacidad instalada nacional actual es insuficiente, con la capacidad instalada futura en tres meses estará cubierta totalmente la demanda nacional.

Adicionalmente se atenderá la demanda internacional, que actualmente tiene que recurrir a Brasil, Europa y Norteamérica, con antelación de al menos un año. Normalmente un astillero constructor de las dimensiones que se propone en el proyecto se proyecta a competir con el resto de astilleros del planeta.

2.1.2 CONDICIONES POLÍTICO LEGALES

El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el estado constituirá empresa pública para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos el aprovechamiento sustentable, la prestación de servicio público el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Dicho precepto constitucional dispone que las empresas públicas funcionen como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales económicos, sociales y ambientales.

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

La Ley es aplicable y obligatoria para todas las instituciones del estado; sin embargo, para las empresas públicas, es aplicable únicamente para contrataciones que estén fuera del giro específico de negocio.

Las contrataciones a cargo de las empresas referidas en el artículo 104 del Reglamento de la LOSNCP, relacionadas con el giro específico de sus negocios, que estén reguladas por las leyes específicas que rigen sus actividades o por prácticas comerciales o modelos de negocios de aplicación internacional, y los contratos de orden societario, no estarán sujetas a las normas contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento y podrán crear su propio Reglamento de contrataciones por Giro de Negocio.

La disposición invocada en el párrafo anterior, señala que para acogerse a las contrataciones por giro específico de negocio, la máxima autoridad de las empresas o sus delegados, emitirán una resolución motivada en la que se determine taxativamente las contrataciones y el régimen legal aplicable, por lo cual mediante oficio No. INCOP-DE-2012-0171-OF de fecha 26 de enero de 2012, suscrito por el Dr. Jorge Luis González, Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Contratación Pública, en atención a la solicitud formulada por ASTINAVE EP, el INCOP se pronuncia de la siguiente manera: "III. DETERMINACIÓN DE LA AMPLIACIÓN DEL GIRO ESPECÍFICO DEL NEGOCIO DE ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS".

Esto implica para ASTINAVE EP normar y actualizar los procedimientos de contratación y establecer el procedimiento precontractual.

2.1.3 CONDICIONES GEOMARÍTIMAS

El Ecuador como país ribereño del Océano Pacífico, tiene un espacio marítimo cinco veces mayor al de su territorio y a ello se suman sus dilatadas costas continentales e insulares y el sistema fluvial amazónico; en todo este espacio la Fuerza Naval ejerce su jurisdicción como Policía Marítima y Fluvial, en el ámbito de la seguridad de la vida humana y la prevención de la contaminación.

Son cada vez más dinámicas las actividades en el medio: transporte de pasajeros, cargas, actividades pesqueras, de recreación, deportivas, etc. cuyo eficaz control suponen redoblar esfuerzos y optimizar el empleo de los medios disponibles, los mismos que se orientan a mantener un entorno seguro que garantice el normal desarrollo de esta variada y compleja gama de actividades.

Como respuesta a los desafíos del cambiante escenario marítimo, el mando naval enfrenta los retos que significa el cabal cumplimiento de sus tareas, relacionadas con la seguridad de la navegación, el combate a las actividades ilícitas, la prevención y el control de la contaminación, estructurando proyectos estratégicos orientados a potenciar cada vez más la capacidad operativa del Comando de Guardacostas, y Capitanías del Puerto, con el incremento de sus recursos humanos, económicos, informáticos, de comunicaciones y de infraestructura logística en tierra así como los sistemas de vigilancia, monitoreo y control de su área de responsabilidad.

La Armada Ecuatoriana, ahora no solo está orientada a protegernos de peligros externos, sino también de peligros internos, orientada a colaborar con la Seguridad Ciudadana y, básicamente, con la seguridad de nuestros espacios acuáticos, está invirtiendo decenas de millones de dólares en potenciar el cuerpo guardacostas para contrarrestar el contrabando de combustible, tráfico de personas, narcotráfico y que nuestros pescadores sean asolados por piratas.

Esta oportunidad representa para ASTINAVE EP, un incremento en la producción y por ende un incremento en sus ingresos, debido a que la Autoridad de Policía Marítima Nacional para la ejecución y control de los espacios marítimos, aguas interiores, ríos y lagos de nuestro país, emplea patrulleras oceánicas y marítimas del Comando de Guardacostas, lanchas equipadas con motores fuera de borda y embarcaciones menores asignadas a las Capitanías de Puerto, Retenes Navales y Puestos de Auxilio Fluvial, que son construidas por astilleros nacionales.

Las embarcaciones son utilizadas para el control de actividades relacionadas con el transporte acuático, seguridad a las naves de tráfico internacional, control de cumplimiento de periodos de veda, precautelar la seguridad de la navegación a naves de pasajeros, control y monitoreo de funcionamiento de ayudas a la navegación, neutralización de actividades ilícitas, seguridad a embarcaderos, protección a instalaciones portuarias y asistencia inmediata en caso de eventos que afecten negativamente las actividades que se ejecutan en los espacios acuáticos nacionales.

El Estado ecuatoriano, como signatario de todos los Convenios Internacionales en el campo de la Seguridad Marítima y la Protección del Medio Ambiente Marino, derivados de la OMI, tiene la responsabilidad de garantizar que el transporte acuático y sus actividades conexas se desarrollen en un ambiente de seguridad para las personas y libre de contaminación. Esta gran responsabilidad del Estado, recae sobre la Armada del Ecuador, a través de la DIRNEA y sus repartos subordinados: Comando de Guardacostas, Capitanías de Puerto y Superintendencias de los Terminales Petroleros.

Los Proyectos de Construcción y Mantenimiento de buques para la defensa y la seguridad son ejecutados por ASTINAVE EP, lo que significa una contribución en los ingresos totales de la empresa en un 75% a un 80% por parte de las Fuerzas Armadas en los últimos cuatro años.

Debido a la creciente demanda de mantenimiento, construcción y soporte técnico de embarcaciones de la Armada Ecuatoriana, el camino de la construcción y servicio en ASTINAVE EP debe evolucionar técnica y tecnológicamente, a fin de satisfacer la demanda actual y venidera.

2.1.4 CONDICIONES TECNOLÓGICAS - AMBIENTALES

La máxima productividad y el menor costo de operación son las claves para mantener un negocio competitivo.

Con el objetivo de preservar el medio ambiente, la exigencia del mercado establece un nuevo estándar para la productividad y la confiabilidad, empleando equipos de ultra alta presión que contribuye con sus resultados a permitir trabajar de forma más eficiente, obtener, terminar más trabajos con menos contaminación

La preparación de las superficies del casco para su pintado es uno de los problemas más críticos para la industria naval europea. Esta preparación consiste en la limpieza de la sal, el óxido, las adherencias marinas y la pintura en mal estado de la superficie del casco. La sal y las adherencias marinas se eliminan en una primera fase mediante chorreo de agua a presión. La eliminación de pintura puede realizarse mediante la proyección de agua a muy alta presión o mediante el chorreo con granalla metálica, siendo esta última, con mucha diferencia, la tecnología dominante.

Considerando conceptos de tecnologías amigables con el medio ambiente, se han incorporado al mercado los equipos de limpieza de superficies con tecnología de ultra alta presión, conforme las necesidades de un astillero reparador y constructor, posibilitando de esta manera la reducción de los impactos ambientales y de salud ocupacional, ya que el abrasivo utilizado en los procesos de limpieza o corte con estas maquinarias es el agua con características de filtrado especiales, adicionalmente estas máquinas poseen lanzas con un sistema de seguridad doble para el personal que los opera garantizando su seguridad en cada momento.

Varios astilleros en el mundo han adoptado este tipo de tecnología para realizar la limpieza de casco de las embarcaciones. Estos equipos permiten limpiar las superficies de las embarcaciones dentro de los procesos de reparación o mantenimiento del casco y/o el pintado de las mismas, así como limpieza de estructuras de acero sean cuales fueren éstas; dejando de producir polución en el aire del entorno en el cual se trabaja con estas maquinarias, lo cual diferencia de las tradicionales máquinas de sandblasting cuyo abrasivo utilizado en el proceso es la arena.

Los equipos de alta presión a base de agua permitirán a ASTINAVE EP desarrollar en un mayor nivel la línea de negocio denominada SOLUCIONES PARA LA INDUSTRIA OFF-SHORE sin descuidar, claro está, las líneas tradicionales como el CRM de Embarcaciones así como el mantenimiento de las mismas, dado que sujeto a dispositivos complementarios permite el corte de planchas de acero y aluminio de espesores considerables sin generar esquirlas, “chispas”, lo que una máquina de corte mecánico produciría en este mismo proceso; incrementando así la seguridad industrial por medio de la mitigación de los riesgos inherentes en los procesos productivos de corte y limpieza de superficies en las plataformas de exploración y/o explotación de gas y petróleo costa-afuera.

La nueva tecnología reemplaza a la técnica tradicional denominada “Grit Blasting”, la cual generaba polvo y partículas contaminantes que se dispersaban en el ambiente. La inversión en el sistema UHP permitirá eliminar completamente la emisión de contaminantes a la atmósfera.

La modernización de los astilleros ecuatorianos es imprescindible para el desarrollo portuario que requiere el país, debido a que más del 75% de la producción mundial es transportada por la vía marítima.

La tecnología de chorro de agua a ultra-alta presión es la más eficiente para limpieza de superficies. Los beneficios en materia medioambiental y de costos en el uso de esta tecnología han permitido que se convierta rápidamente a nivel mundial en el sistema estándar para preparación de superficies en el área industrial.

Con esta tecnología se gana en productividad, obteniéndose superficies preparadas de manera más rápida, más económica y con mejor resultado final. Los beneficios para los astilleros al adoptar esta tecnología son:

1. Limpieza ecológica: La tecnología de chorro de agua a ultra-alta presión limpia superficies de manera amigable con el medio ambiente.
2. Costos más bajos que la limpieza abrasiva: Sólo se utiliza agua para trabajar las superficies y se eliminan los costos de recolección, disposición y almacenamiento de los abrasivos.
3. Reducción en los tiempos de ejecución de los proyectos: La limpieza con agua en lugar de abrasivos permite llevar adelante otras tareas mientras se realiza el hidrolavado (por ejemplo, trabajos de acero, mecánicos, eléctricos o incluso de pintura), reduciendo de esta manera los tiempos totales del proyecto.
4. Superficies más limpias: Limpia la superficie dejando un metal casi blanco y dejando al mismo tiempo intacto el perfil original. Los productos corrosivos son también removidos profundamente dejando la superficie con menor cantidad de residuos de cloruro (sal) que la producida con la limpieza abrasiva. Al proveer una superficie más limpia para la aplicación del futuro recubrimiento, permite una mejor adhesión del mismo y consecuentemente una mayor duración.

2.1.5 FACTORES EXTERNOS ADICIONALES

La Construcción o Adecuación de Puertos del País lo convertirá en uno de los puertos principales del pacifico sur por su posición estratégica en las rutas de la flota marítima internacional y promoverá el comercio internacional con Asia que es un gran mercado en desarrollo.

Las naves que están incrementando en su servicio y en su construcción son las de mayores dimensiones y capacidad: Subpanamax, Panamax y Postpanamax, y que las menores se han ido disminuyendo; que son las que por la limitación del canal de acceso con 9.5 metros de calado, actualmente llegan al puerto de Guayaquil.

La modificación de ciertos puertos de América y de la *Ampliación del Canal de Panamá* muestra como las necesidades mundiales de transporte marítimo han cambiado y como es fundamental ajustarse a este crecimiento para mantenerse vigente como Puerto estratégico en la costa del Pacífico y como el principal ASTILLERO del Ecuador, considerado como Industria Estratégica en la Transformación de la Matriz Productiva.

2.1.6 CONDICIONES ECONÓMICAS

El transporte marítimo con la ayuda de buques especializados de toda clase, como portacontenedores, petroleros, etc., tienen una enorme trascendencia en la economía mundial ya que hace posible, para muchas naciones que sea imprescindible el abastecimiento de mercancía mediante las embarcaciones.

Las estimaciones acerca del incremento en la construcción de buques de la flota mercante mundial son continuar aumentando a un nivel del 30% por año hasta el 2020 para satisfacer las necesidades de países que están sujetas al comercio mediante buques de alto calado.

A partir de la revolución industrial con los avances en la metalurgia, la estructura de la construcción naval cambió en forma considerable, creándose de esta manera en los países industrializados Astilleros para la construcción de grandes embarcaciones. Si la economía mundial entra en recesión, la comercialización y distribución de mercancía por mar se vería afectada y por ende la demanda de construcción de embarcaciones.

El nivel económico mundial es un factor muy importante para la empresa, ya que la situación económica mundial afecta antes o después a la del propio país y con ello a la rentabilidad de la empresa, ya sea para bien o para mal según la situación económica de la que se trate. Las perspectivas para el crecimiento mundial se han deteriorado a partir del año 2008, a raíz de la crisis financiera internacional. La mayoría de economías desarrolladas estuvieron en recesión y algunas se mantienen en recesión, las economías en desarrollo vienen sufriendo las consecuencias de la crisis.

Según las proyecciones del FMI, el crecimiento mundial continuará siendo moderado y se ubicará ligeramente por encima de 3% en 2013, igual que en 2012, debido al considerable debilitamiento de la demanda interna y al enfriamiento del crecimiento en varias economías de mercados emergentes de importancia crítica, así como al prolongamiento de la recesión de la zona del euro.

Concretamente, las grandes economías avanzadas deberían mantener una combinación de políticas macroeconómicas de apoyo, asociada a planes creíbles para lograr la sostenibilidad de la deuda a mediano plazo y reformas encaminadas a restablecer los balances y los canales de crédito. Muchas economías de mercados emergentes y en

desarrollo enfrentan una disyuntiva entre aplicar políticas macroeconómicas destinadas a apuntalar la débil actividad o políticas destinadas a contener las salidas de capital.

Sin embargo en América Latina las perspectivas económicas permanecen relativamente positivas, pero están sujetas a incertidumbre y volatilidad en el contexto externo.

Después de casi una década de expansión continuada, únicamente interrumpida durante 2009, las proyecciones más recientes indican que el PIB regional crecerá 3.2% en 2012 y del 4.0% en 2013, lo que significa una desaceleración, al tiempo que se proyecta una caída de la inflación.

La potencial disminución en el corto plazo de los precios internacionales de algunas materias primas afectaría a muchos países que las exportan, no solamente por el deterioro de su balanza comercial, sino también por la reducción de sus ingresos fiscales, aunque representaría un alivio para los países importadores netos de alimentos y combustibles – en especial los de Centroamérica y el Caribe.

Si analizamos la economía local analizaremos el nivel general de la actividad económica en donde afectan las dimensiones del mercado del país, las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico adicionalmente se considerará lo siguiente:

1. Según el índice de crecimiento de la población, que puede tener altos o bajos grados de natalidad o mortalidad o incluso inmigración incluye la economía de la empresa. De ello va a depender el consumo que se va a realizar. Cuando la población aumenta, el PIB tiene que ser mayor que el crecimiento de población.
2. El grado de industrialización, que está ligado al grado de especialización de la fuerza laboral. Existen empresas en que se requiere un alto grado de industrialización, que cada vez es mayor. El cambio tecnológico afecta a los productos y al proceso mismo de producción.
3. Los niveles salariales. De los niveles salariales dependerán los salarios de los trabajadores. A mayor nivel salarial mayor es la dedicación económica que se requiere para la actividad, aunque de ello también depende la mayor capacidad de consumo. Hay que tener en cuenta también las presiones de los sindicatos para mayores salarios y condiciones laborales de los trabajadores.
4. La distribución de la riqueza a nivel país. Según la distribución de la riqueza existirán mercados con mayor y con menor capacidad de crecimiento o de rentabilidad.
5. La disponibilidad de las materias primas. Si no existen materias primas para la producción de la empresa su crecimiento es menor y el precio de las materias primas tiende a subir. Sin embargo, si existen materias primas suficientes su precio será inferior y se podrán nutrir las necesidades de los clientes obteniendo mayores beneficios.

El Banco Central del Ecuador confirma que durante el primer trimestre del 2013 la economía del Ecuador continúa creciendo: De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 3.5% en el primer trimestre de 2013. Dicho crecimiento fue impulsado mayoritariamente por el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.2%. La economía no petrolera representó el 84.7% del total del PIB en el primer trimestre de 2013. El PIB nominal del primer trimestre de 2013 alcanzó los USD 21,962 millones[1].

[1] Cuentas Nacionales Trimestrales, Banco Central del Ecuador – BCE, Octubre 2013.

Los principales componentes del PIB, en relación a su aporte al crecimiento económico del primer trimestre de 2013, fueron: la formación bruta de capital fijo (0.51%), el consumo de los hogares (0.47%) y las exportaciones (0.36%). Respecto al cuarto trimestre de 2012, las importaciones se incrementaron en 2.8%, la Formación Bruta de Capital Fijo en 2.0%, las exportaciones en 1.3%, el consumo de los hogares en 0.7%, mientras que el gasto público presentó una disminución de 1.3%. En relación al mismo período del año anterior, los componentes de mayor crecimiento fueron la formación bruta de capital fijo (6.7%), el gasto público (5.7%) y el consumo de los hogares (4.3%).

Finalmente, las actividades económicas que más contribuyeron en términos anuales al crecimiento del PIB del primer trimestre de 2013 fueron: Construcción (0.79%), Correo y Comunicaciones (0.5%) y Transporte (0.41%).

2.1.7 CONDICIONES SOCIALES

La falta de profesionales técnicos y tecnológicos superiores influye en el sector industrial del país. En el documento de la política industrial, elaborado por el Ministerio de la Producción, se detalla que el 40% de los trabajadores del sector manufacturero solo cuenta con estudios secundarios, esto perjudica enormemente a ASTINAVE EP dado que gran parte del capital humano necesario para la ejecución de las Líneas de Negocio debe tener formación técnica, tecnológica.

La Secretaría de Educación Superior actualmente está trabajando en la estructuración de Institutos Tecnológicos Sectoriales (INTES), relacionados a los sectores establecidos en la Agenda de Transformación Productiva del país (agropecuario, industrial, servicios, salud y transporte).

2.2 FACTORES EXTERNOS: MICRO ENTORNO

2.2.1 PROVEEDORES

La Comunidad Andina está concentrada actualmente en la perfección simultánea de una zona de libre comercio y la unión aduanera, la firma de convenios de integración con Colombia y Perú, posibilitarán una mayor integración física, económica y comercial.

Los procesos de integración internacional exigen a la empresa privada y a los organismos del Estado, un esfuerzo serio para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, así como, enfrentar los retos que ello plantea en términos de mejoramiento de infraestructura aeroportuaria, equipamiento, oferta comercial, etc.

El convenio firmado por SIMA (Servicios Industriales de la Marina) de Perú y ASTINAVE EP de Ecuador, a través de los Ministerios de Defensa de amos países permitirá la construcción conjunta de lanchas patrulleras marítimas con la finalidad de combatir delitos en alta mar.

Las embarcaciones que serán construidas tendrán capacidad para participar de misiones de búsqueda y rescate, apoyo en casos de desastres naturales, lucha contra el tráfico de drogas y otras actividades ilegales que tengan lugar en el litoral de ambos países.

El convenio además permitirá fortalecer la industria de la Defensa a través de proyectos conjuntos, entre los cuales estarían actividades de investigación científica y la construcción de embarcaciones multipropósito para uso fluvial.

2.2.2 COMPETIDORES

El monitoreo del entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los servicios que brindan y el tipo de embarcaciones que construyen.

Mantener el seguimiento de nuestros competidores involucra analizar la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores y compradores y la presión de los productos o servicios sustitutos. Ninguno de nuestros competidores tiene DIQUES flotantes para realizar los servicios de carenamiento en varaderos con parrillas de hasta 1000 ton de capacidad. Los servicios de carenamiento de embarcaciones de acero y aluminio de hasta 6000[DWT] provistos por ASTINAVE EP cubren al menos un 50% de la demanda nacional en dicho segmento, lo que significaría estar ubicados en el ranking de las 500 mejores empresas del país a partir del año 2014, una diferenciación y ventaja competitiva en el mercado.

Una oportunidad frente a este reducido mercado local de astilleros, es la implementación de un nuevo servicio, el servicio offshore.

Actualmente, la industria de la construcción naval se está adaptando a una disminución de la demanda, como consecuencia tanto de una caída de los fletes con unos niveles mínimos como de una sobrecapacidad de flota en algunos segmentos.

Como resultado de lo anterior, los astilleros a nivel mundial se enfrentan a una escasez de nuevos negocios en los sectores marítimos convencionales.

Ante este panorama, se ha optado por la diversificación y exploración de nuevas áreas de negocio, tales como el sector de la energía offshore y la energía renovable, que requiere de buques de un mayor valor añadido, que precisan de fuertes inversiones en nichos de mercado no completamente asentados, debido a su carácter innovador, y que presentan mayores incertidumbres, desde el punto de vista de los financiadores, imprescindibles para su implementación.

El sector de los buques de apoyo a las plataformas y pozos petrolíferos offshore sigue registrando un elevado nivel de inversiones en buques con nuevos diseños, más eficientes energéticamente, de menor impacto medioambiental, constituyendo plantas de trabajo de gran envergadura cada vez más complejas, sofisticadas y eficientes. Es indudable que se está abriendo un nuevo mercado al que nuestros astilleros pueden y deben incorporarse.

Si bien es innegable que para ello se necesita no solo tener acceso a la financiación sino poder competir en el mercado europeo e internacional en igualdad de oportunidades.

2.2.3 GRUPOS DE INTERÉS

En cuando a los grupos de interés, vale recalcar que han sido considerados todos los principales actores que puedan influenciar en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Entre los principales tenemos al Gobierno Nacional, entidades de control y Ministerios, Clientes, Equipo Directivo, Servidores(as) / Obreros(as) públicos de la empresa, Proveedores y Comunidad, cuyo interés y su categorización por importancia ha sido descrita en la Tabla 2.1.

GRUPOS DE INTERES	PORQUE SON IMPORTANTES	QUE ESPERAN DE ASTINAVE EP
Gobierno Nacional, Entidades de Control, Ministerios	Estipulan leyes, reglamentos y regulaciones orientadas al buen vivir, y controlan el desarrollo de nuestras actividades, planes, programas y proyectos.	Que los servicios y proyectos que desarrolla ASTINAVE EP estén sujetos a principios de eficiencia, igualdad gestionándolos bajo el cumplimiento de estrictos estándares técnicos, legales y ambientales.
Clientes	Son la razón de ser de la empresa, son para quienes están orientados nuestras líneas de negocios en desarrollo de proyectos y la prestación de servicios.	Que exista compromiso, cumplimiento y calidad en los productos y servicios a ellos entregados siendo una empresa socialmente responsable y altamente sustentable.
Equipo Directivo	Son los que ejercen liderazgo para alcanzar las metas y objetivos de la organización.	Que ASTINAVE EP este ciento por ciento alineada a sus objetivos empresariales y cada uno de los esfuerzos del capital humano sea para la consecución de las metas, respetando los deberes y derechos de su personal.
Servidores(as)/Obreros(as) Públicos	Garantizan el cumplimiento de la gestión administrativa y operativa de la empresa.	Que en ASTINAVE EP se retenga, obtenga y potencialice el capital humano, con comunicación efectiva, participación igualitaria y reconocimiento de sus labores que desemboque en el bienestar intrafamiliar.
Proveedores	Suministran bienes, materiales y servicios necesarios para el desarrollo de los proyectos y la prestación de los servicios de la empresa.	Que los procesos de contratación pública estén sujetos a los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional.
Comunidad	Porque son los socios estratégicos que avalan el impacto de la ejecución de los procesos productivos en el entorno.	Que exista un real cuidado y respeto al ecosistema y al medio ambiente.

Tabla 2.1. Análisis de los Grupos de Interés

2.3 FACTORES INTERNOS

Para mencionar aquellos factores internos de la organización se ha planteado su descripción conforme los componentes del Modelo de Gestión de la empresa.

El modelo de gestión se basa en la Responsabilidad y Transparencia Ciudadana estableciendo con ello el cumplimiento de las normativas que inciden en la organización, estableciendo lineamientos en temas de calidad, salud ocupacional, seguridad y medio ambiente y favorece de la información a todas las partes interesadas resultado de la gestión que se realiza.

Figura 2.1. Modelo de Gestión de ASTINAVE EP

2.3.1 ESTRATEGIA

Al poseer un Plan Estratégico alineado a la Política Pública Gubernamental, así como elementos orientadores estipulados para que todo el personal de la organización se afiance de ellos, es indispensable comunicarlo, concientizarlo y difundirlo de manera óptima para que el respectivo empoderamiento y compromiso de las personas de entregar cada uno de los esfuerzo para la consecución de los objetivos estratégicos y alcanzar la visión empresarial. Cabe mencionar que dentro del modelo de gestión uno de los pilares fundamentales es el Talento Humano por ello la estrategia debe ser muy bien entendida por para el alineamiento correspondiente en cada uno de los niveles organizacional. Para que este tema surta efecto los mecanismos de comunicación interna debe fortalecerse de modo que cada uno de los canales internos de comunicación brinden la información necesaria de manera transparente y clara de cómo se lleva la gestión en todo nivel y cuáles son los acontecimientos que se deslingan de ellos y que impactan a todo el personal.

Por otro lado uno de los principales inconvenientes desde años anteriores ha sido la presencia débil de una imagen institucional al no tener canales de comunicación externos adecuados, así como la presencia de una imagen única, homologada y sobre todo que brinde la realidad de la organización de manera permanente, esto ha radicado en que el medio externo para que no posea una percepción clara de la organización ni de sus líneas de negocio haciendo prevalecer hoy en día la imagen de una empresa de años anteriores con una operación diferente a la actual. Si bien es cierto en este año se han emprendido lineamientos claros para las diversas publicaciones de la organización en medio masivos, esto no cubre con los requerimientos de una empresa con una posición de mercado como la que presenta ASTINAVE EP, las publicaciones y la presencia de la empresa ha sido fortalecida con el desarrollo de lineamientos claros y precisos dentro del documento denominado Manual de Imagen Corporativa la cual brinda la información necesario de la utilización de la marca de la organización dentro de los diversos ámbitos en los cuales vayan a ser utilizados dichos elementos. Este manual coadyuva a que todo el personal de la empresa regule el uso de los elementos de identidad visual corporativa creando sentido de pertenencia y propiedad, y transmitir los valores y filosofía de la organización mediante la correcta aplicación de su marca en las diferentes piezas comunicacionales.

Otro factor adicional que impacta dentro de la estrategia empresarial es el fortalecimiento de las líneas de negocio que siguen dos esquemas de ejecución de los trabajos tanto para brindar el servicio o producto nuevos así como para mantenerlo durante su ciclo de vida, estos dos esquemas son:

1. El esquema unificado para el desarrollo de proyectos de ASTINAVE EP (APDCF: ASTINAVE EP PROJECT DEVELOPMENT COMMON FRAMEWORK); y,
2. El esquema unificado para la gestión del ciclo de vida de los productos de ASTINAVE EP (APLMCF: ASTINAVE EP PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT COMMON FRAMEWORK)

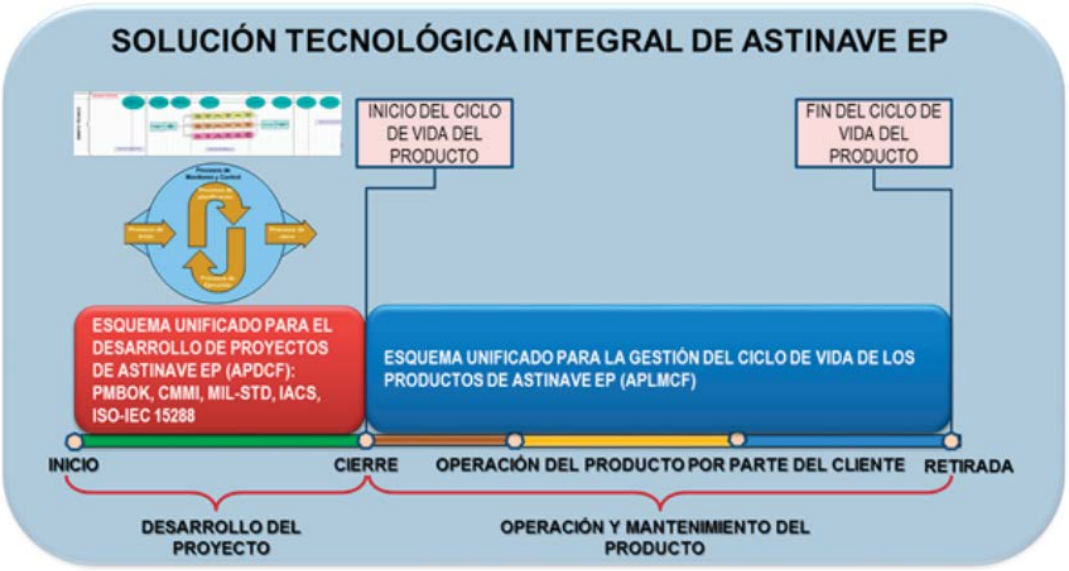

Figura 2.2. Soluciones Tecnológicas Integrales

Con estos esquemas se fortalece a la organización como aquella que brinda Soluciones Tecnológicas Integrales haciendo que se fomente esquemas homologados en cada uno de los trabajos que se realizan dentro de la organización.

2.3.2 PROCESOS (EXCELENCIA OPERATIVA)

La organización cuenta con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 certificado desde 1998, el cual en principio coadyuva a la operacionalización de la organización brindando un sistema de gestión con enfoque en procesos, esto ha permitido alcanzar un nivel de orden y control dentro de cada una de las líneas de trabajo sean estas administrativas u operativas.

Sin embargo sujetos a los cambios, producto del cambio de la reestructuración del mes de octubre del año 2012, se han establecido nuevos procesos, subprocesos y actividades propias de la organización planteada para abastecer las nuevas líneas de negocio así como los nuevos retos planteados. Estos procesos soportan la estructura orgánica funcional también aprobada en el mencionado mes lo cual hace imperiosa la necesidad de que el sistema de gestión de la calidad migre a uno más acorde a la realidad actual de la organización contemplando temas de sostenibilidad dentro de ASTINAVE EP que contemplen la calidad, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente cuyo impacto dentro de la organización es transversal. Con ello ASTINAVE EP ha planteado como prioridad de su gestión incrementar el valor social y económico en el ámbito de sus competencias tanto interna como externamente, a través de intervenciones de alto impacto

y auto-sostenibles que promuevan el desarrollo de la empresa. Estos temas involucran que se hable de la implementación de un Sistema Integrado de Gestión que contemplen bajo los lineamientos de las Normas Técnicas ISO 9001:2008, 14001:2004, y OHSAS 18001:2007.

La implementación de un Sistema Integrado de Gestión le permitirá a ASTINAVE EP demostrar su compromiso hacia todas las partes interesadas y no solo hacia el cliente, pues un Sistema Integrado de Gestión cubre todos los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y el servicio al cliente, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una situación de desempeño ambiental y de seguridad y salud ocupacional aceptables.

El modelo de gestión integrado presentará una visión globalizadora e integradora orientada al Cliente y a las partes interesadas tanto internas como externas según postulados de Calidad Total y a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial.

Dentro de las ventajas para la empresa, al lograr una certificación en sistemas de gestión integrados se destacan:

1. Simplificación del proceso de certificación y menor costo.
2. Cubrir los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y el servicio al clientes, hasta el mantenimiento de las operaciones dentro de una gestión eficiente y controlada de la salud, la seguridad y ambiental.
3. Las auditorias de implantación, seguimiento de los sistemas de gestión que se hayan establecidos en ASTINAVE EP sujeto a un plan de auditorías sistemático y programado por un equipo auditor polivalente, optimizando de esta manera los costos.
4. Simplificará la documentación necesaria al ser ésta única, lo que traería consigo transparencia, facilidad de manejo y reducción de costos de mantenimiento.
5. Mayor visibilidad de la misión y las políticas de la organización a través de una estructura documental integrada.
6. Mejor claridad de la red de responsabilidades.
7. Mejora del desarrollo y la transferencia de know how.
8. Mejora de la ejecución de las operaciones y de los métodos internos de gestión.
9. Mayor motivación del personal y menor número de conflictos inter funcionales.
10. Menor cantidad y mayor coordinación de las múltiples auditorías.
11. Aumento de la confianza de nuestros clientes y el fortalecimiento de la imagen positiva en la comunidad y el mercado.
12. Al tender a un sistema único y por lo tanto, un sistema más fácil de manejar, desarrollar y mantener, coadyuvará, animará y sensibilizará a mejorar nuestra competitividad e imagen en el mercado.
13. Mejorar la comunicación interna y la participación y confianza del personal.
14. Lograr mayor eficacia del sistema de gestión, al establecer en conjunto políticas, objetivos, programas, capacitación, control, monitoreo y revisión.
15. Obtener más ventajas competitivas con respecto a cada sistema de gestión por separado.
16. Mayor satisfacción del cliente y otras partes interesadas.

Adicionalmente, el Gobierno de la República del Ecuador, se encuentra promoviendo el cumplimiento de 4 éticas fundamentales, por parte de las organizaciones, que son: Trabajadores, Comunidad, clientes y proveedores, Gobierno (estado) y Ambiente, a través del sistema de Certificación y reconocimiento de los Sellos HACE BIEN y HACE MEJOR.

Para ASTINAVE EP, es imperioso la implementación del Sistema Integrado de Gestión y cumplir los requisitos por cada ética mencionada, para lograr una certificación con el Sello HACE BIEN con todo el personal capacitado y con las herramientas idóneas para su implementación, administración y gestión de los mismos.

2.3.3 TALENTO HUMANO

El haber constituido un Plan de Formación y Capacitación acorde a las necesidades de la organización ha favorecido de la optimización de recursos contemplando factores de economías de escala así como la integralidad de las capacitaciones dentro de los diversos departamentos de la organización con ello la priorización de las reales necesidades de la organización dentro de cada uno de los procesos fueron identificadas constituyendo brechas a ser cerradas para el óptimo funcionamiento de ASTINAVE EP. Cabe mencionar que este tema permitirá adicionalmente fortalecer las competencias del talento humano conforme los manuales de descripción, clasificación y valoración de cargos tanto para los servidores públicos como para los obreros de la organización.

Al ser ASTINAVE EP una empresa de más de cuarenta años involucra poseer capital humano que ha llevado un tiempo considerable dentro de la organización, lo cual establece dos aristas fundamentales en el tema laboral: el primero es la edad promedio de los servidores/obreros públicos dentro de las líneas de negocio lo cual incrementa la posibilidad de accidentes laborales ya que existen actividades de precisión y de esfuerzo que deben ser contempladas dentro de ciertos rangos de edad para salvaguardar la integridad, la seguridad y la salud ocupacional de los servidores/obreros públicos que realicen los trabajos; el segundo tema relevante es la experiencia ganada de este personal que lleva años dentro de la organización lo cual se vuelve una fortaleza para las nuevas generaciones dentro de la organización brindando la posibilidad de la transferencia de conocimiento que en complemento con conocimientos del personal nuevo se conjuga para contribuir a la mejora continua de los procesos operativos.

Claro está, que el poseer el talento humano más competente debe ir acompañado de la estabilidad del mismo a modo de precautelar el funcionamiento de un astillero con el bienestar de su personal, creando de esta manera un clima y cultura organizacional de excelencia, permitiendo generar mejores trabajos dentro de las líneas de negocio e incrementar el nivel de calidad en los mismos.

2.3.4 INFRAESTRUCTURA

Como se mencionó en incisos anteriores el ser una empresa con más de cuarenta años hace prever que las instalaciones cuentan con una lógica anterior que no facilita el desenvolvimiento de las actividades diarias lo cual radica en demoras dentro de los procesos actuales considerando adicionalmente toda aquella infraestructura de gestión y soporte empresarial obsoleta por haber madurado sin un horizonte bien definido. En la actualidad se ha prestado atención a estos temas, solucionando inconvenientes con las redes de energía eléctrica de media y baja tensión dentro de la organización, así como también la infraestructura de voz y datos que se encuentra en un estado de mejoramiento con proyectos de seguridad perimetral, implementación del centro de datos y temas adicionales obligatorios de cumplimientos de normativas de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional en los cuales se han contemplado los circuitos contra incendios, sistema de alarmas e implementación de EPPS (equipos y prendas de protección).

Todos estos temas en los que la organización está avanzando permitirán tener la administración y gestión de los procesos productivos y administrativos de manera que se

reducirán tiempos de procesos, optimización de recursos dentro de las líneas de negocio que permitirá fortalecer la capacidad de respuesta para los trabajos que el entorno externo nos provee, dado que existe la relevancia de incrementar nuestra participación del mercado con infraestructura física limitada es necesario proveer de mejoramiento en procesos de producción para de esta manera poder aplacar las necesidades y el volumen de trabajos de nuestros clientes.

Se debe mencionar en este inciso que la posibilidad de ampliar nuestra capacidad de producción por medio de una nueva planta en el sector de Posorja plasmaría el crecimiento en todos los ámbitos internos permitiendo atender embarcaciones de mayores capacidades forzando a que la empresa considere los temas de inversión de manera prioritaria dentro de las actuales plantas como de la nueva a la que se desea trasladar el astillero.

2.3.5 FINANZAS

Al estar inmersos dentro de un mercado competitivo a nivel nacional e internacional hace imperioso que los costos de ventas sean revisados de manera permanente de modo que el astillero este dentro de los parámetros económicos del mercado objetivo. La cartilla de costos actual que maneja la empresa debe contener los componentes de las nuevas líneas de negocio que han sido fortalecidas en los últimos años (soluciones electrónicas y soluciones para la industria costa – afuera) esto permitirá brindar los productos y servicios de manera competitiva y permitirá adicionalmente tomar consideraciones internas para reducir costos operativas de modo que la rentabilidad sea maximizada.

Punto clave para el desempeño del astillero es el apalancamiento financiero el cual favorecerá del desarrollo o diversificación de las líneas de negocio y permitirá adicionalmente operan con posibles proyectos a futuro en los cuales se coadyuve a su desarrollo en las diferentes etapas de ejecución y/o construcción.

La reinversión es un punto primordial que debe mantenerse dentro de la organización para poder crecer en capacidad productiva y poder hacer realidad el traslado de la empresa al sector de Posorja sin que ello deje de contemplar adicionalmente posibles financiamientos por otros mecanismos para el traslado y el crecimiento del astillero en el nuevo sector.

A continuación se presenta las matrices de entorno que ilustra todos aquellos factores y subfactores del análisis externo e interno.

ANÁLISIS DE MACROENTORNO					
FACTOR /SUBFACTOR	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADO ACTOR PREPONDERANTE
POLITICO - LEGAL					
La priorización de los productos y servicios nacionales conforme al art. 288 de la Constitución	Mayor participación en la contratación de ASTINAVE EP como proveedor.	ALTO	ALTO	Negociación directa con entidades contratantes.	PROVEEDORES
El poco agregado de valor nacional en los bienes conforme al cálculo del VAE que contiene la resolución del INCOP	Reducida probabilidad de ejecución de proyectos.	ALTO	ALTO	Gestión con el INCOP / Gestión de participación en la transformación de la matriz productiva	INCOP
El incremento de modalidades precontractuales para Giro de Negocio para empresas públicas - LOSNCP	Desarrollo de mecanismos nuevos conforme al modelo de gestión de la empresa	ALTO	ALTO	Oficializar procedimientos, formatos e instructivos a todo el personal de ASTINAVE EP	INCOP
La aplicación de los procedimientos de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública	Ejecución de procesos contractuales bajo parámetros estrictos de la ley	ALTO	ALTO	Realización de convenios marcos con los proveedores	INCOP
La aplicación de los procedimientos de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública (proveedor)	Mayor participación en ofertas de desarrollo de proyectos o servicios / Transparencia de información en el mercado	ALTO	ALTO	Revisión periódica de los procesos publicados en el portal	INCOP
ECONÓMICOS					
El incremento de las tasas de interés	Reducción de las ventas por el incremento de los costos operativos	MEDIO	ALTO	Revisión de los márgenes de utilidad	SECTOR EXTERNO
Transformación de la Matriz Productiva	Incremento en la oferta de servicios	ALTO	ALTO	Cambio en el direccionamiento estratégico	ESTADO
Países considerados como paraísos fiscales	Restricción en la importación de materiales para la ejecución de actividades del giro de negocio	ALTO	MEDIO	Fortalecimiento con alianzas estratégicas	ESTADO
Variación en la macroeconomía	Variaciones en los componentes de los ingresos de la empresa	MEDIO	ALTO	Diversificar cartera de productos	ESTADO
SOCIAL-DEMOGRÁFICO					
La falta de Institutos de formación de carreras Tecnológicas	No contar con talento humano acorde a las exigencias de nuestro manual de descripción de puestos.	ALTO	ALTO	Concretar convenios de implementación de carreras técnicas con SENECYT	SENECYT
El contar con instituciones de formación superior que dicten carreras de especialidad relacionada con la industria offshore	Contar con talento humano calificado para la ejecución de actividades de la industria offshore	ALTO	ALTO	Proceso de selección y vinculación de talento humano calificado / Convenios de pasantías	SENECYT
La remuneración fijada para los profesionales en la industria offshore	Reducida participación de talento humano potencial a vincularse	ALTO	ALTO	Restructuración de la escala salarial de ASTINAVE EP	MRL

ANÁLISIS DE MACROENTORNO					
La falta de instituciones de especialización en carreras navales	Reducida tasa de incremento de profesionales especializados en nuestras líneas de negocio	ALTO	ALTO	Elaboración del Plan de Formación de nuestros profesionales /Convenios con Universidades Locales y del Exterior	SENECYT
La migración de personas especializadas en carreras afines a las líneas de negocio	Presencia de mano de obra calificada	BAJO	ALTO	Proceso selectivo de vinculación de talento humano calificado en posiciones claves de la organización	SENECYT
Disposición de la reubicación de ASTINAVE EP	Cambios en el comportamiento productivo y operativo	MEDIO	ALTO	Diseño de nueva estructura de ingresos y costos	MINISTERIOS
TECNOLOGICOS					
El alto nivel de desarrollo en SW y HW	Presencia de alternativas para el cambio de la Infraestructura Tecnológica	ALTO	ALTO	Proceso selectivo para la incorporación de nueva tecnología	SECTOR EXTERNO
Mayor número de proveedores de servicios de telecomunicación	Presencia de alternativas para el cambio de la Infraestructura de Telecomunicaciones	ALTO	ALTO	Proceso selectivo para la incorporación de nueva tecnología de telecomunicaciones	SECTOR EXTERNO
Alternativas de software convenientes para la gestión	Presencia de alternativas que coadyuven la gestión de los procesos de la organización.	ALTO	ALTO	Proceso de optimización de recursos y gestión interna a las organizaciones	SECTOR EXTERNO
Reducido número de alternativas en soluciones electrónicas personalizadas	Desarrollo de un mercado potencial de tecnología	ALTO	ALTO	Fortalecimiento de los proceso de innovación continúa	MINISTERIOS

Tabla 2.2. Análisis del Macroentorno

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO					
FACTOR /SUBFACTOR	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADO ACTOR PREPONDERANTE
COMPETIDORES ACTUALES					
El incremento de la ventaja competitiva de la competencia (ampliación de la infraestructura productiva)	Afectación a los ingresos de la empresa	ALTO	MEDIO	Adecuaciones en el varadero, revisión de cartilla para varadero	ASTILLERO MARIDUEÑA
La existencia de patio de transferencia para 200 embarcaciones callao de Sima-Perú	Afectación a los ingresos de la empresa	MEDIO	ALTO	Gestión comercial para fidelización de buques ecuatorianos	ASTILLERO SIMA PERÚ
El diseño y construcción de embarcaciones por parte de astillero Sima-Perú	Posible promoción de imagen de marca de sima en el sector marítimo	BAJO	MEDIO	Desarrollar estrategias para fortalecer la marca como constructor	ASTILLERO SIMA PERÚ
El diseño y construcción de embarcaciones por parte de astillero COTECMAR- Colombia	Posible penetración de mercado de COTECMAR en el sector marítimo	BAJO	BAJO	Desarrollar estrategias para reposicionamiento de marca como constructor	COTECMAR
COMPETIDORES POTENCIALES					
Compra de varadero y ampliación de infraestructura por Hnos. Paladines	Afectación a los ingresos de la empresa	ALTO	ALTO	Desarrollar estrategias de ventas y fidelización de clientes.	VARADERO HNOS. PALADINES
Nuevo Astillero del Pacifico	Pérdida total de clientes	BAJO	ALTO	Gestión de la alta gerencia	ASTILLERO DEL PACIFICO
PROVEEDORES					
Los convenios de alianza estratégica con astilleros extranjeros	Adquisición de knowhow y alta dependencia para paquete de materiales	MEDIO	ALTO	Búsqueda de otros astilleros para alianzas estratégicas	ASTILLEROS DAMEN
La integración hacia adelante y atrás con los proveedores	Afectación en tiempos de entrega y precios para la ejecución de proyectos y servicios	ALTO	ALTO	Negociar alianzas con el fabricante/representante para distribución exclusiva	FABRICANTE/REPRESENTANTE
Los convenios marcos para la adquisición materiales de alta rotación	Facilitación en la adquisición de materiales y la entrega oportuna de proyectos y trabajos	ALTO	ALTO	Desarrollar e incrementar convenios de alianza con proveedores	PROVEEDORES
Materia prima en el extranjero para el giro de negocio (licencia de importación)	Reducción de costos en materiales	ALTO	ALTO	Buscar alianzas con proveedores extranjeros	PROVEEDORES
Falta de calificación de subcontratista	Insatisfacción de cliente por baja calidad de productos/servicios	ALTO	ALTO	Realizar procesos solo con contratistas calificados	PROVEEDORES
Falta de proveedores de servicios especializados	Afectación en los tiempos de entrega y ejecución de proyectos y servicios	ALTO	ALTO	Fortalecer el proceso de planificación bajo tiempos de contratación	PROVEEDORES
CLIENTES					
Contratos de construcción y soluciones electrónicas del sector publico	Dependencia de las Fuerzas Armadas y Empresas Públicas	ALTO	ALTO	Aumentar el portafolio de productos/servicios.	ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO
Los proyectos para la defensa y seguridad (COMACO)	Afectación de los ingresos / falta de desarrollo del knowhow	ALTO	MEDIO	Promocionar el portafolio de productos/servicios.	
SUSTITUTOS					

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO					
Soluciones electrónicas (rastreo satelital) desarrollados por empresas privadas y publicas	Reducido crecimiento de las línea de negocio / barreras de entrada a un nuevo mercado	MEDIO	MEDIO	Realizar alianzas	HUNTER, CLARO
Desarrollo de soluciones criptográficas para el mercado	Crecimiento de la línea de negocio	ALTO	ALTO	Destinar porcentaje del presupuesto para investigación y desarrollo	

Tabla 2.3. Análisis del Microentorno

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS					
FACTOR Y SUBFACTOR	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO	RESPUESTA	IMPLICADO ACTOR PREPONDERANTE
ESTRATEGIA					
La no difusión del Plan Estratégico	Grado de alineamiento del personal	BAJO	ALTO	Establecer los planes operativos por unidades	ASTINAVE EP
Deficiente esquema de comunicación interna	Falta de operacionalización a nivel táctico	ALTO	ALTO	Mejoramiento e implementación de canales de comunicación	ASTINAVE EP
Buen alineamiento con los entes gubernamentales	Ejecución de procesos	ALTO	ALTO	Monitoreo del entorno legal interno y preparación interna del cambio	ASTINAVE EP
La falta de atención a la imagen corporativa	Reducido posicionamiento como empresa	MEDIO	ALTO	Estandarización de elementos comunicacionales - estructuración del plan de marketing y de negocio	ASTINAVE EP
Falta de estrategias comerciales	Falta de rumbo en los proyectos de negocio o canales de ventas	ALTO	ALTO	Elaboración de estrategias por líneas de negocio y formulación de planes de negocio afines a los considerandos	ASTINAVE EP
Una reducida operacionalización de la estrategia - planes operativos	Falta de alineamiento interno	ALTO	ALTO	Establecer los planes operativos por unidades - monitoreo y control	ASTINAVE EP
El fortalecimiento del programa de crecimiento interno	Incremento de la inversión en los ejes estratégicos	ALTO	ALTO	Priorización permanente del PCI en función de las necesidad productivas	ASTINAVE EP
La formalización de las líneas de negocio	Asignación de recursos para el cumplimiento de metas	ALTO	ALTO	Definición clara de los segmentos de mercado	ASTINAVE EP
PROCESOS					
El no contar con el manual de procesos actualizado	Decremento la efectividad de la gestión empresarial	MEDIO	ALTO	La actualización permanentes de forma eficiente	ASTINAVE EP
El no incremento en la sistematización y automatización de los procesos	Reducida efectividad de la gestión organizacional	MEDIO	ALTO	Implementación de procesos con medios tecnológicos y actualización dinámica	ASTINAVE EP
La implantación de los sistemas integrados de gestión	Permiten alcanzar estándares internacionales de gestión de la empresa (calidad, seguridad y salud ocupacional; y medio ambiente)	ALTO	ALTO	Compromiso por adopción y mantenimiento de las normativas integradas	ASTINAVE EP
No contar con un esquema unificado de provisión de soluciones	Limita la capacidad para responder a los requerimientos de los clientes y la reducción de la imagen organizacional	ALTO	ALTO	Establecer formalmente los esquemas para el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios para el ciclo de vida de la solución	GERENCIA DE OPERACIONES Y PROYECTOS
Falta de control y monitoreo de los procesos	Costos de no calidad altos	ALTO	ALTO	Diseño e implementación del BSC	ASTINAVE EP

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS					
ORGANIZACIÓN					
Mediano nivel de madurez de la organización	La coordinación interdepartamental se complica	ALTO	ALTO	Normalización, estandarización, señalización , difusión y evaluación de la organización	ASTINAVE EP
El desarrollo de los estatutos orgánico estructurado a nivel macroproceso	Permite adaptar la estructura de la organización con flexibilidad	MEDIO	ALTO	Aprovechar con la mejora continua este tema y actualizar y difundir permanentemente los componentes conexos.	ASTINAVE EP
TALENTO HUMANO					
El incremento de las capacitaciones acordes a un modelo de gestión	Permite el cierre de brechas conforme los perfiles de los puestos	ALTO	ALTO	Constitución, ejecución, monitoreo de planes de capacitación idóneos a la nueva lógica de la empresa	ASTINAVE EP
El incremento de la edad promedio en las áreas operativas	Incrementaría índices altos de accidentes y los costos de la no calidad	ALTO	ALTO	Elaborar perfiles a detalle de los cargos contemplando la edad para refinamiento del proceso de vinculación y desvinculación	ASTINAVE EP
La experiencia de los servidores/obreros públicos	Incrementaría la mejora de la calidad en los proyectos y servicios	MEDIO	ALTO	Potenciar competencias actitudinales y aptitudinales a través de planes de desarrollo profesional	ASTINAVE EP
Falta de competencias académicas que se ajusten a los perfiles de nuestros manuales de descripción de puestos	El incumplimiento de actividades operacionales y administrativas requeridas	ALTO	ALTO	Realización de convenios de capacitación para la certificación de la mano de obra y selección conforme características del perfil	ASTINAVE EP
El poseer habilidades en trabajos operativos	Disminuyen los tiempos de ejecución de procesos, e incrementan la calidad	MEDIO	MEDIO	Potenciar las habilidades adquiridas dentro de la escuela de formación o espacio de talleres	ASTINAVE EP
La falta de atención al bienestar del personal	Incidente en el clima y cultura organizacional	ALTO	ALTO	Desarrollo de planes de responsabilidad social pro-empleados	ASTINAVE EP
El incremento de remuneración acorde a las políticas organizacionales	Incremento de motivación y bienestar intrafamiliar	MEDIO	ALTO	Implementación del sistema de remuneración variable	ASTINAVE EP
La falta de estabilidad laboral	Incremento de la rotación del personal y fuga de conocimiento	ALTO	ALTO	Implementación planes de vinculación de acuerdo a la estructura organizacional	ASTINAVE EP
La planificación del personal operativo en tiempos cortos por giro de negocio	El reducido tiempo para la vinculación del personal operativo	ALTO	ALTO	Estructuración de una base de datos de acuerdo a los perfiles afines al giro de negocio	ASTINAVE EP
INFRAESTRUCTURA					
La falta de atención a la infraestructura física	Incide en la reducción de la imagen empresarial y los procesos	MEDIO	ALTO	Elaboración, ejecución de planes de modernización de las instalaciones	ASTINAVE EP

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS					
	productivos, reducida salud ocupacional			conforme la nueva estructura organizacional	
La falta de limpieza y orden en la organización	Deterioro de la imagen institucional y el incremento de tiempos de ejecución de los procesos	MEDIO	ALTO	Planes 5s	ASTINAVE EP
La modernización de los sistemas y plataformas informáticas	Acrecentarían la gestión empresarial de la organización y la reducción de residuos generados	MEDIO	ALTO	Fortalecimiento de los planes de crecimiento tecnológico conforme la nueva infraestructura tecnológica	ASTINAVE EP
La gestión de la información reducida, accionares tecnológicos	Falta de toma de decisiones	MEDIO	ALTO	Mantenimiento de los aplicativos desarrollados y mejoramiento en la gestión de la información en cada uno de los ámbitos	ASTINAVE EP
No existencia de políticas a nivel tecnológico formalmente estipuladas	Falta de homologación de criterios e incremento de infracciones a la seguridad de la información	ALTO	ALTO	Homologación y estandarización de políticas organizacionales en seguridad de la información, gestión del conocimiento.	TICS
Falta de crecimiento en la capacidad instalada por la naturaleza del giro de negocio	Reducido desarrollo en líneas de negocio y presencia en el mercado y diversificación	ALTO	ALTO	Fortalecimiento por medio de los planes de expansión en sitios propios de la organización, gestión de la construcción del CIMAP a través de entes gubernamentales	ASTINAVE EP
FINANZAS					
Los excedentes generados son reinvertidos	Crecimiento y desarrollo tecnológico	ALTO	ALTO	Fomentar la reinversión por planes y proyectos acordes a la transformación de la matriz productiva , investigación y desarrollo permanente	ASTINAVE EP
Nof / incremento del capital de trabajo	Desarrollo y/o diversificación de las líneas de negocio	ALTO	ALTO	Equilibrar los porcentajes de inversión con la reinversión	ASTINAVE EP
Apalancamiento	Desarrollo y/o diversificación de las líneas de negocio	MEDIO	ALTO	Depuración de los activos de la organización, mejorando la estructura financiera	ASTINAVE EP
La no adecuada estructura de costos	Costos no adecuados del desarrollo de proyectos o prestación de servicios	ALTO	ALTO	Implementación de la estructura adecuada de costos	ASTINAVE EP
Altos costos fijos	Elevados costos de producción	ALTO	ALTO	Actualización de la cartilla de costos	ASTINAVE EP

Tabla 2.4. Análisis Interno

3. DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS ORIENTADORES

3.1 MISIÓN

DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES PARA POTENCIAR LA DEFENSA, LA SEGURIDAD, Y EL SECTOR INDUSTRIAL MARÍTIMO

3.2 VISIÓN

HASTA EL AÑO 2017 SER LA EMPRESA LÍDER EN EL PAÍS EN APOYO A LA DEFENSA, SEGURIDAD Y DESARROLLO INDUSTRIAL MARÍTIMO

3.3 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores de ASTINAVE EP son considerados de vital importancia para la realización armónica y efectiva de nuestro trabajo, por ello la empresa propiciará en el entorno valores que contribuyan con el cumplimiento de la visión y misión de la empresa. Adicionalmente los servidores/servidoras, obreros/obreras públicos/as deberán propiciar en el entorno dichos valores para que tengan una adecuada actuación profesional que contribuya con el cumplimiento del orden interno en búsqueda del bienestar común e incremente la credibilidad de nuestra organización.

1. **Lealtad.-** Es la actitud de apego firme en ideales, principios y convicciones que a un servidor/servidora, obrero/obrera público/a conlleva a no traicionar ni abandonar a su nación, su líder, al grupo de trabajo donde se desempeña y a las personas en sí que lo rodean dentro de la organización y fuera de la misma

2. **Honestidad.-** Asumir el compromiso ético y moral de cumplir con las funciones y el cuidado de los bienes públicos y privados en la prestación del servicio y de demostrar la incorruptibilidad ante las situaciones de responsabilidad y compromiso institucional en la prestación del servicio.

3. **Compromiso.-** Asumir con responsabilidad y como propios el cumplimiento de la misión, la visión, la política, los objetivos institucionales y los reglamentos institucionales.

4. **Respeto.-** Mostrarse de acuerdo al derecho de los demás a ser, sentir, pensar y actuar diferente, a legitimar al otro como un ser humano en igualdad de condiciones y a fortalecer la autonomía y la capacidad de las personas para generar bienestar a fin de fomentar el trato adecuado entre colaboradores, clientes y proveedores.

5. **Responsabilidad Social.-** Los servidores/servidoras, obreros/obreras públicos/as, por medio de sus actos, deben voluntariamente forjar el mejoramiento social, económico y ambiental de la empresa para con el país.

6. **Equidad.-** En concordancia al Plan Nacional para el Buen Vivir, este valor refiere al principio de justicia, aplicado a las relaciones interpersonales estructurada sobre bases como: las libertades de conciencia y pensamiento; igualdad de oportunidades, derecho a ejercer tareas de responsabilidad de acuerdo a las capacidades de los sujetos y el respeto a sí mismo. La Empresa se compromete a mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación, valorar la pluralidad y la diversidad en las relaciones interpersonales e interinstitucionales en lo justo y el buen trato.

7. **Flexibilidad.-** Todos los servidores/servidoras, obreros/obreras públicos/as deben poder adaptarse a distintas circunstancias o propuestas que se establezcan en pos del mejoramiento de la organización y de los procesos internos o externos en los cuales se desenvuelvan.

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA - CLIENTE

OE1: Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.

OE2: Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C3IVR), defensa electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.

OE3: Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.

OE4: Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.

OE5: Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.

3.4.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OE6: Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.

OE7: Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.

3.4.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OE8: Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.

OE9: Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.

3.5 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Mapa Estratégico ilustrado en la Figura 3.1, visualiza los caminos del cómo la empresa desarrollará su estrategia para la consecución de sus objetivos y cómo esta agregará valor dentro del periodo de tiempo considerado para alcanzar la visión empresarial.

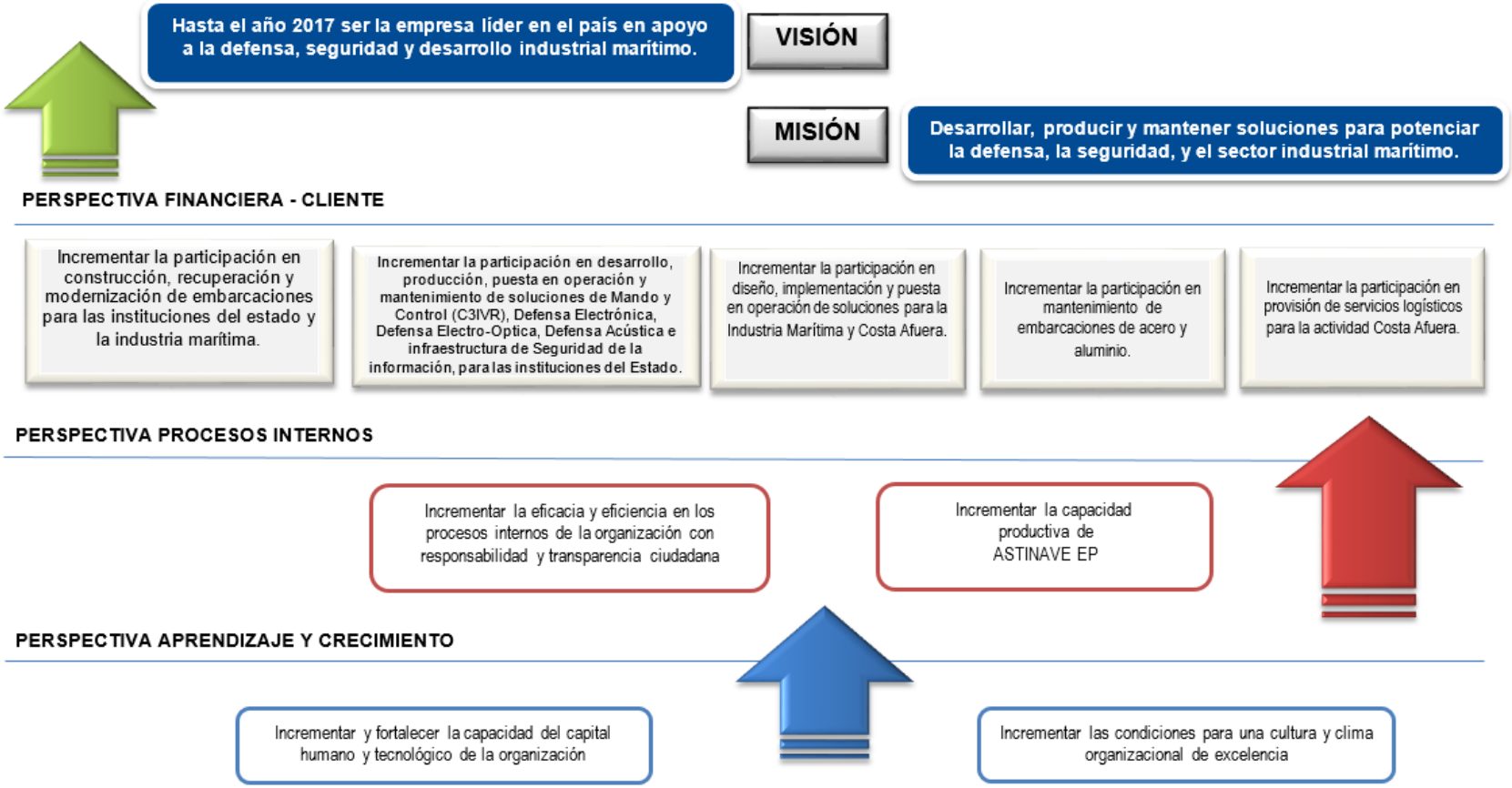

Figura 3.1. Mapa Estratégico de ASTINAVE EP

3.6 ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos de ASTINAVE EP (OEI) están alineados al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 como se muestra en la **Tabla 3.1.** a aquellas Políticas Intersectoriales del Ministerio Coordinador de la Seguridad, **Tabla 3.2.,** y aquellos Objetivos del Ministerio de Defensa Nacional – MIDENA como se ilustra en la **Tabla 3.3.**

O.E. ASTINAVE EP		OBJETIVOS DEL PNBV 2013 - 2017		POLITICAS DEL PNBV 2013 - 2017	
PERSPECTIVA FINANCIERA - CLIENTE					
OE1:	Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.	PNBV-O9	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	9.1	Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
		PNBV-O10	Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.1	Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
		PNBV-O11	Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica	11.4	Gestionar el recurso hídrico, en el marco constitucional del manejo sustentable y participativo de las cuencas hidrográficas y del espacio marino
		PNBV-O12	Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana	12.3	Profundizar una política comercial estratégica y soberana, articulada al desarrollo económico y social del país
OE2:	Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C3IVR), defensa electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.	PNBV-O9	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	9.1	Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
		PNBV-O10	Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.1	Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
		PNBV-O11	Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica	11.4	Gestionar el recurso hídrico, en el marco constitucional del manejo sustentable y participativo de las cuencas hidrográficas y del espacio marino
		PNBV-O12	Garantizar la soberanía y la paz, y profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana	12.3	Profundizar una política comercial estratégica y soberana, articulada al desarrollo económico y social del país
OE3:	Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.	PNBV-O8	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	8.1	Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales
				8.7	Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente.
		PNBV-O9	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	9.1	Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
		PNBV-O10	Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.1	Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
		PNBV-O11	Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica	11.4	Gestionar el recurso hídrico, en el marco constitucional del manejo sustentable y participativo de las cuencas hidrográficas y del espacio marino.
OE4:		PNBV-O8	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	8.1	Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales

O.E. ASTINAVE EP		OBJETIVOS DEL PNBV 2013 - 2017		POLITICAS DEL PNBV 2013 - 2017	
	Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.			8.7	Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente
		PNBV-O9	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	9.1	Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
		PNBV-O10	Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.1	Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
OE5:	Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.	PNBV-O8	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	8.1	Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales
				8.7	Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente
		PNBV-O9	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	9.1	Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
		PNBV-O10	Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.1	Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OE6:	Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.	PNBV-O1	Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	1.5	Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.
				1.6	Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.
				1.13	Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción.
		PNBV-O2	Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social territorial, en la diversidad	2.1	Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.
				2.5	Fomentar la inclusión y cohesión social, la convivencia pacífica y la cultura de paz, erradicando toda forma de discriminación y violencia.
				2.6	Garantizar la protección especial universal y de calidad durante el ciclo de vida, a personas en situación de vulnerabilidad de derechos.
				2.11	Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos
		PNBV-O3	Mejorar la calidad de vida de la población	3.7	Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.
				3.8	Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente
				3.11	Garantizar la preservación y protección integral del patrimonio cultural y natural y de la ciudadanía ante amenazas y riesgos de origen natural o antrópico.
		PNBV-O4	Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	4.6	Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.
				4.7	Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país.
		PNBV-O7	Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global	7.2	Conocer, valorar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre, acuática continental, marina y costera, con el acceso justo y equitativo a sus beneficios.

O.E. ASTINAVE EP		OBJETIVOS DEL PNBV 2013 - 2017		POLITICAS DEL PNBV 2013 - 2017	
				7.6	Gestionar de manera sustentable y participativa el patrimonio hídrico con enfoque de cuencas y caudales ecológicos para asegurar el derecho humano al agua.
				7.8	Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y post consumo.
		PNBV-O8	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	8.1	Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales
				8.10	Articular la relación entre el Estado y el Sector Privado
		PNBV-O9	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	9.1	Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
OE7:	Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.	PNBV-O1	Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	1.5	Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.
				1.6	Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.
		PNBV-O8	Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	8.1	Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales
				8.2	Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado
				8.3	Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas
				8.10	Articular la relación entre el Estado y el Sector Privado
		PNBV-O10	Impulsar la transformación de la matriz productiva	10.1	Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
				10.2	Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales
				10.3	Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.
				10.4	Impulsar la producción y productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar l inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.
				10.5	Fortalecer la economía popular y solidaria -EPS-, y las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES- en la estructura productiva.
				10.6	Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva
				10.7	Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva.
				10.9	Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OE8:	Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.	PNBV-O1	Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular	1.5	Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.
				1.6	Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.
		PNBV-O2	Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social territorial, en la diversidad	2.1	Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.

O.E. ASTINAVE EP		OBJETIVOS DEL PNBV 2013 - 2017			POLITICAS DEL PNBV 2013 - 2017
				2.11	Garantizar un Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos
		PNBV-O3	Mejorar la calidad de vida de la población	3.7	Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.
				3.8	Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente
		PNBV-O4	Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.	4.6	Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.
				4.7	Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país.
		PNBV-O5	Fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	5.5	Garantizar a la población el ejercicio del derecho a la comunicación libre, intercultural, incluyente, responsable, diversa y participativa.
		PNBV-O7	Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global	7.8	Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y post consumo.
		PNBV-O9	Garantizar el trabajo digno en todas sus formas	9.1	Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.
				9.5	Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral
OE9:	Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.	PNBV-O3	Mejorar la calidad de vida de la población	3.8	Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente
				3.11	Garantizar la preservación y protección integral del patrimonio cultural y natural y de la ciudadanía ante amenazas y riesgos de origen natural o antrópico.
		PNBV-O5	Fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	5.5	Garantizar a la población el ejercicio del derecho a la comunicación libre, intercultural, incluyente, responsable, diversa y participativa.

Tabla 3.1. Alineación al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017

O.E. ASTINAVE EP		POLITICAS INTERSECTORIALES (MINISTERIO COORDINADOR DE LA SEGURIDAD)
PERSPECTIVA FINANCIERA - CLIENTE		
OE1:	Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.	1. Prevenir y controlar el delito común y organizado para garantizar la seguridad integral y la convivencia pacífica 3. Garantizar la soberanía, integridad territorial e integración regional y mundial para promover relaciones de cooperación, pacíficas y de mutua confianza en el marco del Buen Vivir
OE2:	Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C3IVR), defensa electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.	5. Garantizar la seguridad frente a emergencias y estados de excepción como agresión, conflicto armado internacional o interno, grave conmoción interna, calamidad pública o desastres naturales, en salvaguarda del Buen Vivir 6. Promover la cultura de uso de la inteligencia estratégica para la gestión de la seguridad integral en el marco del buen vivir
OE3:	Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.	
OE4:	Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.	
OE5:	Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OE6:	Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.	2. Prevenir y atender las violencias en el marco de los derechos humanos aplicando los enfoques de igualdad: género, intercultural, generacional, movilidad humana y discapacidades. 4. Fortalecer las capacidades sociales y ambientales para reducir la vulnerabilidad frente a los eventos adversos de origen natural o antrópico
OE7:	Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OE8:	Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.	2. Prevenir y atender las violencias en el marco de los derechos humanos aplicando los enfoques de igualdad: género, intercultural, generacional, movilidad humana y discapacidades. 4. Fortalecer las capacidades sociales y ambientales para reducir la vulnerabilidad frente a los eventos adversos de origen natural o antrópico
OE9:	Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.	

Tabla 3.2. Alineación a las Políticas Intersectoriales

O.E. ASTINAVE EP		O.E. MIDENA	
PERSPECTIVA FINANCIERA CLIENTE			
OE1:	Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.	OEM1	Incrementar la capacidad de Defensa Militar en respaldo de acciones ante potenciales controversias.
		OEM3	Incrementar la efectividad en la participación de las Fuerzas Armadas en apoyo a la seguridad interna de acuerdo con la normativa legal vigente
		OEM6	Incrementar el apoyo al desarrollo nacional de los ámbitos de investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa, apoyo comunitario, gestión de riesgos e intereses nacionales.
		OEM10	Incrementar el uso eficiente del presupuesto
OE2:	Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C3IVR), defensa electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.	OEM1	Incrementar la capacidad de Defensa Militar en respaldo de acciones ante potenciales controversias.
		OEM3	Incrementar la efectividad en la participación de las Fuerzas Armadas en apoyo a la seguridad interna de acuerdo con la normativa legal vigente
		OEM6	Incrementar el apoyo al desarrollo nacional de los ámbitos de investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa, apoyo comunitario, gestión de riesgos e intereses nacionales.
		OEM10	Incrementar el uso eficiente del presupuesto
OE3:	Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.	OEM5	Incrementar el nivel de sostenibilidad de la economía de la defensa.
		OEM6	Incrementar el apoyo al desarrollo nacional de los ámbitos de investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa, apoyo comunitario, gestión de riesgos e intereses nacionales.
		OEM10	Incrementar el uso eficiente del presupuesto
OE4:	Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.	OEM3	Incrementar la efectividad en la participación de las Fuerzas Armadas en apoyo a la seguridad interna de acuerdo con la normativa legal vigente
		OEM10	Incrementar el uso eficiente del presupuesto
OE5:	Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.	OEM5	Incrementar el nivel de sostenibilidad de la economía de la defensa.
		OEM6	Incrementar el apoyo al desarrollo nacional de los ámbitos de investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa, apoyo comunitario, gestión de riesgos e intereses nacionales.
		OEM10	Incrementar el uso eficiente del presupuesto
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
OE6:	Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.	OEM9	Incrementar la eficiencia operacional (institucional)
OE7:	Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.	OEM5	Incrementar el nivel de sostenibilidad de la economía de la defensa.
		OEM6	Incrementar el apoyo al desarrollo nacional de los ámbitos de investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa, apoyo comunitario, gestión de riesgos e intereses nacionales.
		OEM9	Incrementar la eficiencia operacional (institucional)
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
OE8:	Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.	OEM6	Incrementar el apoyo al desarrollo nacional de los ámbitos de investigación, desarrollo tecnológico, industria de la defensa, apoyo comunitario, gestión de riesgos e intereses nacionales.
		OEM8	Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
OE9:	Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.	OEM7	Incrementar el nivel de cultura de seguridad y defensa en todos los ámbitos y niveles de la sociedad

Tabla 3.3. Alineación a los Objetivos del MIDENA

3.7 INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

Los Objetivos Estratégicos Institucionales de ASTINAVE EP (OEI) tienes los indicadores planteados en la **Tabla 3.4.**

PERSP.	INDICADORES		UNIDAD	LINEA BASE	META	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	Formula	
								Num.	Den.
PERSPECTIVA FINANCIERA -CLIENTE	OE1:	Porcentaje de incremento en construcción, recuperación y modernización de buques para la defensa, la seguridad, y la industria marítima.	Porcentaje	25%	100%	ASTINAVE EP	Anual	Proyectos de Construcción Naval para la defensa, la seguridad y la industria marítima realizados por ASTINAVE EP en toneladas.	Proyectos de Construcción Naval para la defensa, la seguridad y la industria marítima esperados por ASTINAVE EP en toneladas.
		Porcentaje de Satisfacción del Cliente en CRM	Porcentaje	90%	98%	ASTINAVE EP	Anual	Resultado de Encuesta de Satisfacción del Cliente en CRM	Máximo posible de Satisfacción del Cliente en CRM
	OE2:	Porcentaje de incremento en la provisión de Soluciones de Defensa y Seguridad para las instituciones del Estado	Porcentaje	20%	70%	SENPLADES	Anual	Soluciones en C4IVR, Defensa Electrónica, Defensa Electro-óptica, Defensa Acústica, y Seguridad de la Información provistas por ASTINAVE EP para el Ministerio de Defensa y para el Ministerio Coordinador de Seguridad	Totalidad de soluciones en C4IVR, Defensa Electrónica, Defensa Electro-óptica, Defensa Acústica, y Seguridad de la Información contratadas por el Ministerio de Defensa y por el Ministerio Coordinador de Seguridad
		Porcentaje de Satisfacción del Cliente en Soluciones Electrónicas	Porcentaje	90%	98%	ASTINAVE EP	Anual	Resultado de Encuesta de Satisfacción del Cliente en Soluciones Electrónicas	Máximo posible de Satisfacción del Cliente en Soluciones Electrónicas
	OE3:	Porcentaje de incremento en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera	Porcentaje	5%	20%	SENPLADES	Anual	Soluciones para la Actividad Costa Afuera realizados por ASTINAVE EP	Totalidad de soluciones para la actividad Costa Afuera
		Porcentaje de Satisfacción del Cliente en Soluciones para la Actividad Costa Afuera	Porcentaje	90%	99,5%	ASTINAVE EP	Anual	Resultado de Encuesta de Satisfacción del Cliente en Soluciones Costa Afuera	Máximo posible de Satisfacción del Cliente en Soluciones Costa Afuera
	OE4:	Porcentaje de utilización de capacidad instalada por carenamientos de embarcaciones de hasta 6000 [DWT]	Porcentaje	90%	95%	ASTINAVE EP	Anual	Capacidad Instalada en Planta Sur y Centro para Carenamiento de embarcaciones utilizada.	Capacidad Instalada total en Planta Sur y Centro para Carenamiento de embarcaciones.
		Porcentaje de Satisfacción del Cliente en mantenimientos de embarcaciones de acero y aluminio	Porcentaje	80%	90%	ASTINAVE EP	Anual	Resultado de Encuesta de Satisfacción del Cliente en Mantenimiento de Embarcaciones de acero y aluminio	Máximo posible de Satisfacción del Cliente en mantenimiento de Embarcaciones de acero y aluminio
	OE5:	Porcentaje de incremento en la provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera	Porcentaje	5%	20%	SENPLADES	Anual	Proyectos de provisión de servicios logísticos para la Actividad Costa Afuera realizados por ASTINAVE EP	Totalidad de Proyectos de provisión de servicios logísticos para la Actividad Costa Afuera dentro de los Espacios Acuáticos Nacionales
		Porcentaje de Satisfacción del Cliente en la provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera	Porcentaje	90%	99,5%	ASTINAVE EP	Anual	Resultado de Encuesta de Satisfacción del Cliente en la Provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera	Máximo posible de Satisfacción del Cliente en la provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera

PERSP.	INDICADORES		UNIDAD	LINEA BASE	META	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	Formula	
								Num.	Den.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	OE6:	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión - Soporte Empresarial, Responsabilidad Social	Porcentaje	24%	100%	ASTINAVE EP	Semestral	Avance Ejecutado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial, Responsabilidad Social	Avance Planificado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial, Responsabilidad Social
	OE7:	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno: Desarrollo de la Infraestructura Productiva	Porcentaje	21%	100%	ASTINAVE EP	Semestral	Avance Ejecutado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura Productiva	Avance Planificado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura Productiva
		Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión - Soporte Empresarial (Ingeniería para el Traslado del Astillero a Posorja)	Porcentaje	0%	100%	ASTINAVE EP	Semestral	Avance Ejecutado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial (Ingeniería para el Traslado del Astillero a Posorja)	Avance Planificado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial (Ingeniería para el Traslado del Astillero a Posorja)
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE8:	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno - Desarrollo del Talento Humano	Porcentaje	10%	100%	ASTINAVE EP	Semestral	Avance Ejecutado del PCI: Desarrollo del Talento Humano	Avance Planificado del PCI: Desarrollo del Talento Humano
		Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno - Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial	Porcentaje	57%	100%	ASTINAVE EP	Semestral	Avance Ejecutado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial	Avance Planificado del PCI: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial
	OE9:	Porcentaje de satisfacción del Cliente Interno	Porcentaje	85%	95%	ASTINAVE EP	Anual	Resultado de Encuesta de Satisfacción del Cliente Interno	Máximo posible de Satisfacción del Cliente Interno

Tabla 3.4. Indicadores de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Cabe indicar que los indicadores de las perspectivas de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento están sujetos a los ingresos, excedentes y flujo de caja de la organización.

3.8 METAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

En la **Tabla 3.5** se presenta la descripción de los indicadores intermedios, de la cual se infiere las metas anuales para los Objetivos Estratégicos de ASTINAVE EP.

O.E. ASTINAVE EP	Indicador Intermedio	Descripción del Indicador Intermedio	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
OE1:	Porcentaje de incremento en construcción, recuperación y modernización de buques para la defensa, la seguridad, y la industria marítima.	La construcción, recuperación y modernización de buques de acero y aluminio para la defensa, la seguridad y la industria marítima de hasta 2500 [Ton] provistos por ASTINAVE EP cubren al menos el 100% de las embarcaciones planificadas (2800 [Ton]) hasta el año 2017 con incrementos del 18,5% de manera anual.	43,5%	62%	80,5%	100%
	Porcentaje de Satisfacción del Cliente en CRM	La satisfacción del cliente en CRM de los trabajos realizados por ASTINAVE EP cubre al menos el 98% hasta el año 2017 con incrementos anuales del 2%.	92%	94%	96%	98%
OE2:	Porcentaje de incremento en la provisión de Soluciones de Defensa y Seguridad para las instituciones del Estado	Las Soluciones de C4IVR, Defensa Electrónica, Defensa Electro-óptica, Defensa Acústica, y Seguridad de la Información requeridas por el Ministerio de Defensa y por el Ministerio Coordinador de Seguridad son provistas en un 60% por ASTINAVE EP en el año 2017 con un incremento anual del 10% a partir del año 2013.	30%	40%	50%	60%
	Porcentaje de Satisfacción del Cliente en Soluciones Electrónicas	La satisfacción del cliente en Soluciones Electrónicas de los trabajos realizados por ASTINAVE EP cubre al menos el 98% hasta el año 2017 con incrementos anuales del 2%.	92%	94%	96%	98%
OE3:	Porcentaje de incremento en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera	El diseño, mantenimiento, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera realizado por ASTINAVE EP cubren al menos el 20% de las soluciones costa afuera requeridas por parte de Petroecuador EP hasta el año 2017 con incrementos del 5% de manera anual.	5%	10%	15%	20%
	Porcentaje de Satisfacción del Cliente en Soluciones para la Actividad Costa Afuera	La satisfacción del cliente en Soluciones para la Actividad Costa Afuera por trabajos realizados en ASTINAVE EP cubre al menos el 99,5% hasta el año 2017 con incrementos anuales del 2,5%.	92,5%	95%	97,5%	99,5%
OE4:	Porcentaje de utilización de capacidad instalada por carenamientos de embarcaciones de hasta 6000 [DWT]	La utilización de la capacidad instalada por carenamientos de embarcaciones de hasta 6000 [DWT] de ASTINAVE EP cubren el 95% en cada uno de los años hasta el 2017, manteniéndose el uso en un nivel óptimo planificado.	95%	95%	95%	95%
	Porcentaje de Satisfacción del Cliente en mantenimientos de embarcaciones de acero y aluminio	La satisfacción del cliente en mantenimientos de embarcaciones de acero y aluminio por los trabajos realizados en ASTINAVE EP cubre al menos el 90% hasta el año 2017 con incrementos anuales del 2,5%.	82,5%	85%	87,5%	90%
OE5:	Porcentaje de incremento en la provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera	La satisfacción del cliente en la provisión de servicios logísticos para la Actividad Costa Afuera de los trabajos realizados en ASTINAVE EP cubre al menos el 99,5% hasta el año 2017 con incrementos anuales del 2,5%.	5%	10%	15%	20%
	Porcentaje de Satisfacción del Cliente en la provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera	La provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera entregados por ASTINAVE EP cubren al menos el 20% de las provisiones de servicios logísticos para la actividad costa afuera requeridas por parte de Petroecuador EP hasta el año 2017 con incrementos del 5% de manera anual.	92,5%	95%	97,5%	99,5%

O.E. ASTINAVE EP	Indicador Intermedio	Descripción del Indicador Intermedio	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
OE6:	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión - Soporte Empresarial, Responsabilidad Social	El Programa de Crecimiento Interno dentro de los ámbitos del Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial y Responsabilidad Social se cumplirá al 100% hasta el año 2017, conforme lo planificado anualmente.	54%	75%	87%	100%
OE7:	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno: Desarrollo de la Infraestructura Productiva	El Programa de Crecimiento Interno dentro de los ámbitos del Desarrollo de la Infraestructura Productiva se cumplirá al 100% hasta el año 2017conforme lo planificado anualmente.	55%	77%	90%	100%
	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno: Desarrollo de la Infraestructura de Gestión - Soporte Empresarial (Ingeniería para el Traslado del Astillero a Posorja)	El Programa de Crecimiento Interno dentro de los ámbitos del Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial (Ingeniería para el Traslado del Astillero a Posorja) se cumplirá al 100% hasta el año 2014.	100%			
OE8:	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno - Desarrollo del Talento Humano	El Programa de Crecimiento Interno dentro de los ámbitos del Desarrollo del Talento Humano se cumplirá al 100% hasta el año 2017conforme lo planificado anualmente.	33%	55%	78%	100%
	Porcentaje de avance del Programa de Crecimiento Interno - Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial	El Programa de Crecimiento Interno dentro de los ámbitos del Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial se cumplirá al 100% hasta el año 2017, conforme lo planificado anualmente.	72%	93%	97%	100%
OE9:	Porcentaje de satisfacción del Cliente Interno	La Satisfacción del Cliente Interno alcanzará el nivel del 95% hasta el año 2017 conforme lo planificado anualmente sujeto a los ámbitos de sostenibilidad de la institucional.	90%	92%	94%	95%

Tabla 3.5. Metas de los Objetivos Estratégicos Institucionales

4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS – PROGRAMAS Y PROYECTOS

4.1 POLÍTICAS

A fin de disponer de un marco de referencia adecuado para los procesos de toma de decisiones alineados al Plan Estratégico, es necesario disponer de un conjunto de políticas institucionales que orienten el quehacer de cada una de las áreas de la empresa conforme el modelo de gestión organizacional e interrelacionadas con las perspectivas planteadas.

4.1.1 ORIENTADAS A LA ESTRATEGIA

1. Estructurar y mantener un Plan de Negocios que permita la sustentabilidad y crecimiento de la empresa;
2. Establecer convenios estratégicos con instituciones clave del Estado a fin de canalizar recursos para el desarrollo de tecnología en los ámbitos de acción de la empresa, y para el fortalecimiento profesional de su talento humano;
3. Establecer convenios estratégicos con instituciones del Estado para la provisión de bienes y servicios relacionados con las líneas de negocios de la empresa, aprovechando las ventajas del marco legal vigente para las empresas públicas en general, y en particular para las actividades relacionadas con el sector marítimo y con la seguridad;
4. Establecer convenios estratégicos con sectores empresariales, nacionales e internacionales, relacionados con las líneas de negocios de la empresa, para la provisión de productos y servicios, aprovechando las ventajas del marco legal vigente, que fomenta las actividades productivas y empresariales nacionales;
5. Priorizar la orientación al cliente con calidad, e incorporar a la cultura organizacional principio y prácticas relacionadas con responsabilidad social y medioambiental;
6. Observar las disposiciones legales vigentes en todos los procesos y actividades de la empresa;
7. Establecer y mantener un esquema comercial flexible, ágil y diferenciado que permita negociar con los clientes y con los proveedores para obtener las mejores condiciones contractuales para las partes; y,
8. Concebir, implementar, controlar y mejorar un sistema de gestión integrado que permita consolidar la arquitectura empresarial con todos los ámbitos organizacionales.
9. Fortalecer la cultura de orden y limpieza en las instalaciones de ASTINAVE EP.

4.1.2 ORIENTADAS A LA EXCELENCIA OPERATIVA

1. Administrar ASTINAVE EP bajo el enfoque de los procesos, garantizando el rendimiento y una eficiente integración de los recursos y acciones de mejora continua de acuerdo al ciclo – PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).
2. Inventariar el conocimiento de la empresa y mantener su repositorio actualizado y en línea;
3. Definir los estándares y normas a emplearse en toda actividad de la empresa y controlar su aplicación;
4. Mantener el Programa de Crecimiento Interno, alineado a la estrategia empresarial.
5. Mantener la flexibilidad organizacional a fin de responder con agilidad a las condiciones cambiantes de entorno.
6. Orientar las acciones operativas y administrativas de la empresa a resultados concretos y medibles.

4.1.3 ORIENTADAS A LA INFRAESTRUCTURA

1. Optimizar el empleo y explotación de la infraestructura existente.
2. Mantener la infraestructura disponible en el más alto grado de disponibilidad y confiabilidad.

4.1.4 ORIENTADAS AL TALENTO HUMANO

1. Vincular a la empresa a profesionales que cumplan con los requisitos técnicos, actitudinales y aptitudinales para desarrollar su trabajo de forma efectiva, permitiendo la participación abierta;
2. Fortalecer el talento humano con programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento debidamente estructurados en función de los objetivos productivos y de la estrategia empresarial, con recursos propios y con recursos provenientes de convenios;
3. Evaluar de forma objetiva al personal, contemplando indicadores de gestión por resultados tendientes a conseguir a una remuneración variable por eficiencia.
4. Fomentar el trabajo en equipo y priorizar la mejora permanente de las condiciones laborales, entorno organizacional, y clima laboral, fortaleciendo una cultura de limpieza, orden, seguridad y calidad.
5. Retener, Incorporar, y potenciar las personas con discapacidad, en un ambiente que fomente su desarrollo en equidad laboral.
6. Promover la equidad remunerativa considerando los temas de género u otro que no atente con los derechos humanos, considerando además las funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad, experiencia y el desempeño de funciones conforme al marco legal correspondiente.
7. Promover el trato no discriminatorio relacionado con la raza, color, sexo, edad, religión, procedencia social y cualquier tipo de discapacidad, tendencia política, nacionalidad, condición médica, orientación sexual o condición marital o cualquier tema adicional que atente contra los derechos humanos.

4.1.5 ORIENTADAS A LA SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA CIUDADANA

1. Contribuir al cumplimiento de los principios y objetivos nacionales para el Buen Vivir;
2. Promover el diálogo social, con los actores circundantes a la organización.
3. Promover y apoyar la generación de oportunidades, empleo, capacitación, transferencia tecnológica.
4. Promover la investigación y el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, no contaminantes y de bajo impacto que permitan reducir o mitigar impactos ambientales negativos cumpliendo con la normativa vigente.
5. Producir y brindar los productos y servicios fundamentados en el desarrollo sostenible y/o sustentable.
6. Producir y difundir información veraz, transparente y oportuna de la gestión empresarial.

4.1.6 ORIENTADAS AL ÁMBITO FINANCIERO

1. Producir los recursos financieros que permitan operacionalizar la estrategia empresarial.
2. Optimizar los costos operativos y administrativos de la organización.
3. Mantener un nivel de capital de trabajo y flujo de caja que permitan ejecutar las operaciones de la empresa.

4.2 ESTRATEGIAS

Las estrategias genéricas a aplicarse en la empresa están definidas por cada una de las perspectivas planteadas.

4.2.1 FINANCIERA - CLIENTE

1. Invertir para consolidar y mantener la capacidad de construir embarcaciones de acuerdo a la demanda prevista y a la proyección de cobertura de dicha demanda;
2. Controlar la ejecución presupuestaria del área administrativa y operativa.
3. Monitorear el cumplimiento financiero de los programas de crecimiento interno.
4. Desarrollar e implementar un programa de optimización y control de inversiones en proyectos y otros gastos de capital
5. Realizar encuestas de satisfacción sobre el desempeño de las líneas de negocio.
6. Desarrollar nuevos tipos de embarcaciones para la Defensa y la Seguridad.
7. Implementar diferenciación en la oferta de Soluciones C4IVR y de Defensa Electrónica.
8. Desarrollar nuevas soluciones C4IVR y de Defensa Electrónica.
9. Realizar integración hacia adelante y hacia atrás en la cadena de valor.
10. Implementar diferenciación en calidad y precio para la oferta de servicios de carenamiento.
11. Implementar el programa de crecimiento interno en el ámbito de desarrollo de la infraestructura productiva.
12. Realizar penetración de mercado
13. Ejecutar la ingeniería básica de la planta de Posorja "Astillero Pacífico"
14. Implementar diferenciación horizontal en el mercado de carenamiento.
15. Monitorear márgenes de rendimiento de servicios y soluciones.

4.2.2 PROCESOS INTERNOS

1. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito del Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial.
2. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito del Desarrollo de la Infraestructura Productiva.
3. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito de la Responsabilidad Social.
4. Invertir para desarrollar la capacidad para brindar soluciones industriales integrales para la actividad Off-shore;
5. Implementar diferenciación en calidad y precio para el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios.
6. Mejorar los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y de Seguridad y Protección Integral.
7. Mejorar el Sistema Logístico en Contrataciones y en Administración de Almacenes.
8. Mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa.
9. Realizar integración hacia adelante y hacia atrás en la Cadena de Valor.
10. Invertir en la construcción de la Planta de Posorja "Astillero del Pacífico" sujeto a mecanismos de financiamiento u otro instrumento.

4.2.3 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

1. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito del Desarrollo del Talento Humano.
2. Mejorar el Sistema de Gestión por Competencias.

3. Desarrollar e implementar nuevos instrumentos de gestión y normativos.
4. Implementar programas de difusión de la nueva estructura organizacional y de los nuevos instrumentos de gestión y normativos.
5. Desarrollar e implementar un Sistema de evaluación y actualización permanente de la estructura organizacional y de los instrumentos de gestión y normativos.
6. Diseñar y efectuar programas de capacitación del personal en la Gestión por Procesos productivos y administrativos.

4.3 PROGRAMA DE CRECIMIENTO INTERNO - PCI

Todo esfuerzo que realiza la empresa para fortalecer el talento humano y la infraestructura está integrado y estructurado dentro del Programa de Crecimiento Interno, que es parte integrante de este plan, el cual se compone de los Programas y Proyectos destinados a fortalecer internamente la empresa para el cumplimiento de su Estrategia.

Este Programa de Crecimiento Interno –PCI, está conformado por cuatro ejes principales que permiten articular la consecución de la estrategia, estos son:

1. Desarrollo de la infraestructura de gestión y soporte empresarial: Este eje de inversión coadyuva a todo lo referente a edificios administrativos, infraestructura tecnológica y administración de los sistemas de gestión empresariales.
2. Desarrollo de la infraestructura productiva: Se considera toda aquella infraestructura como edificios de talleres, maquinaria productiva, infraestructura física y tecnológica directamente relacionada con la operacionalización de las líneas de negocio.
3. Desarrollo del talento humano: Abarca todo lo relacionado con el cierre de brechas de competencias existentes dentro de la organización.
4. Responsabilidad social: En este eje de inversión se contempla todo aquello que se refiera con la operacionalización de los ámbitos de seguridad, salud ocupacional y el medio ambiente.
5. Investigación y desarrollo: Conjuga la inversión realizada en materiales, mano de obra y servicios para incrementar la innovación y el desarrollo dentro de las líneas de negocio de la organización.

Para una visualización de la interrelación de los elementos mencionados dentro de este capítulo se ha establecido la **Tabla 4.1.**

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ASTINAVE EP		POLITICAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMA DE CRECIMIENTO INTERNO - PCI
PERSPECTIVA FINANCIERA -CLIENTE	OE1:	Incrementar la participación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las instituciones del estado y la industria marítima.	ORIENTADAS A LA ESTRATEGIA: 1. Estructurar y mantener un Plan de Negocios que permita la sustentabilidad y crecimiento de la empresa; 2. Establecer convenios estratégicos con instituciones clave del Estado a fin de canalizar recursos para el desarrollo de tecnología en los ámbitos de acción de la empresa, y para el fortalecimiento profesional de su talento humano; 3. Establecer convenios estratégicos con instituciones del Estado para la provisión de bienes y servicios relacionados con las líneas de negocios de la empresa, aprovechando las ventajas del marco legal vigente para las empresas públicas en general, y en particular para las actividades relacionadas con el sector marítimo y con la seguridad; 4. Establecer convenios estratégicos con sectores empresariales, nacionales e internacionales, relacionados con las líneas de negocios de la empresa, para la provisión de productos y servicios, aprovechando las ventajas del marco legal vigente, que fomenta las actividades productivas y empresariales nacionales; 5. Priorizar la orientación al cliente con calidad, e incorporar a la cultura organizacional principio y prácticas relacionadas con responsabilidad social y medioambiental; 7. Establecer y mantener un esquema comercial flexible, ágil y diferenciado que permita negociar con los clientes y con los proveedores para obtener las mejores condiciones contractuales para las partes; 9. Fortalecer la cultura de orden y limpieza en las instalaciones de ASTINAVE EP. ORIENTADAS AL AMBITO FINANCIERO: 1. Producir los recursos financieros que permitan operacionalizar la estrategia empresarial. 2. Optimizar los costos operativos y administrativos de la organización. 3. Mantener un nivel de capital de trabajo y flujo de caja que permitan ejecutar las operaciones de la empresa.	a. Invertir para consolidar y mantener la capacidad de construir embarcaciones de acuerdo a la demanda prevista y a la proyección de cobertura de dicha demanda; b. Controlar la ejecución presupuestaria del área administrativa y operativa. c. Monitorear el cumplimiento financiero de los programas de crecimiento interno. d. Desarrollar e implementar un programa de optimización y control de inversiones en proyectos y otros gastos de capital e. Realizar encuestas de satisfacción sobre el desempeño de las líneas de negocio. f. Desarrollar nuevos tipos de embarcaciones para la Defensa y la Seguridad. g. Implementar diferenciación en la oferta de Soluciones C4IVR y de Defensa Electrónica. h. Desarrollar nuevas	- Investigación y Desarrollo - Desarrollo de la Infraestructura Productiva
	OE2:	Incrementar la participación en desarrollo, producción, puesta en operación y mantenimiento de soluciones de mando y control (C3IVR), defensa electrónica, defensa electro-óptica, defensa acústica e infraestructura de seguridad de la información, para las instituciones del Estado.			
	OE3:	Incrementar la participación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad Costa Afuera.			
	OE4:	Incrementar la participación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.			

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ASTINAVE EP		POLITICAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMA DE CRECIMIENTO INTERNO - PCI
	OE5:	Incrementar la participación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.		soluciones C4IVR y de Defensa Electrónica. i. Realizar integración hacia adelante y hacia atrás en la cadena de valor. j. Implementar diferenciación en calidad y precio para la oferta de servicios de carenamiento. k. Implementar el programa de crecimiento interno en el ámbito de desarrollo de la infraestructura productiva. l. Realizar penetración de mercado m. Ejecutar la ingeniería básica de la planta de Posorja "Astillero Pacífico" n. Implementar diferenciación horizontal en el mercado de carenamiento. ñ. Monitorear márgenes de rendimiento de servicios y soluciones.	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	OE6:	Incrementar la eficacia y eficiencia en los procesos internos de la organización con responsabilidad y transparencia ciudadana.	ORIENTADAS A LA ESTRATEGIA 6. Observar las disposiciones legales vigentes en todos los procesos y actividades de la empresa; 8. Concebir, implementar, controlar y mejorar un sistema de gestión integrado que permita consolidar la arquitectura empresarial con todos los ámbitos organizacionales. 9. Fortalecer la cultura de orden y limpieza en las instalaciones de ASTINAVE EP. ORIENTADAS A LA EXCELENCIA OPERATIVA: 1. Administrar ASTINAVE EP bajo el enfoque de los procesos, garantizando el rendimiento y una eficiente integración de los recursos y acciones de mejora continua de acuerdo al ciclo – PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). 2. Inventariar el conocimiento de la empresa y mantener su repositorio actualizado y en línea; 3. Definir los estándares y normas a emplearse en toda actividad de la empresa y controlar su aplicación; 4. Mantener el Programa de Crecimiento Interno, alineado a la estrategia empresarial. 5. Mantener la flexibilidad organizacional a fin de responder con agilidad a las condiciones cambiantes de entorno.	a. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito del Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial. b. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito del Desarrollo de la Infraestructura Productiva. c. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito de la Responsabilidad Social. d. Invertir para desarrollar la capacidad para brindar	- Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial - Desarrollo de la Infraestructura Productiva - Responsabilidad Social

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ASTINAVE EP		POLITICAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMA DE CRECIMIENTO INTERNO - PCI
	OE7:	Incrementar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.	6. Orientar las acciones operativas y administrativas de la empresa a resultados concretos y medibles. ORIENTADAS A LA INFRAESTRUCTURA: 1. Optimizar el empleo y explotación de la infraestructura existente. 2. Mantener la infraestructura disponible en el más alto grado de disponibilidad y confiabilidad. ORIENTADAS A LA SOSTENIBILIDAD Y TRANSPARENCIA CIUDADANA: 1. Contribuir al cumplimiento de los principios y objetivos nacionales para el Buen Vivir; 2. Promover el diálogo social, con los actores circundantes a la organización. 3. Promover y apoyar la generación de oportunidades, empleo, capacitación, transferencia tecnológica. 4. Promover la investigación y el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, no contaminantes y de bajo impacto que permitan reducir o mitigar impactos ambientales negativos cumpliendo con la normativa vigente. 5. Producir y brindar los productos y servicios fundamentados en el desarrollo sostenible y/o sustentable. 6. Producir y difundir información veraz, transparente y oportuna de la gestión empresarial. ORIENTADAS AL AMBITO FINANCIERO: 2. Optimizar los costos operativos y administrativos de la organización.	soluciones industriales integrales para la actividad Off-shore; e. Implementar diferenciación en calidad y precio para el desarrollo de proyectos y la prestación de servicios. f. Mejorar los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad y de Seguridad y Protección Integral. g. Mejorar el Sistema Logístico en Contrataciones y en Administración de Almacenes. h. Mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa. i. Realizar integración hacia adelante y hacia atrás en la Cadena de Valor. j. Invertir en la construcción de la Planta de Posorja "Astillero del Pacífico" sujeto a mecanismos de financiamiento u otro instrumento.	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE8:	Incrementar y fortalecer la capacidad del capital humano y tecnológico de la organización.	ORIENTADAS A LA ESTRATEGIA: 9. Fortalecer la cultura de orden y limpieza en las instalaciones de ASTINAVE EP. ORIENTADAS AL TALENTO HUMANO: 1. Vincular a la empresa a profesionales que cumplan con los requisitos técnicos, actitudinales y aptitudinales para desarrollar su trabajo de forma efectiva, permitiendo la participación abierta; 2. Fortalecer el talento humano con programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento debidamente estructurados en función de los objetivos productivos y de la estrategia empresarial, con recursos propios y con recursos provenientes de convenios; 3. Evaluar de forma objetiva al personal, contemplando indicadores de gestión por resultados tendientes a conseguir a una remuneración variable por eficiencia. 4. Fomentar el trabajo en equipo y priorizar la mejora permanente de las condiciones laborales, entorno organizacional, y clima laboral, fortaleciendo una cultura de limpieza,	a. Ejecutar y Controlar el Programa de Crecimiento Interno en el ámbito del Desarrollo del Talento Humano. b. Mejorar el Sistema de Gestión por Competencias. c. Desarrollar e implementar nuevos instrumentos de gestión y normativos. d. Implementar programas de difusión de la nueva estructura organizacional y de los nuevos instrumentos de gestión y normativos.	- Desarrollo del Talento Humano - Desarrollo de la Infraestructura de Gestión y Soporte Empresarial

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ASTINAVE EP		POLITICAS	ESTRATEGIAS	PROGRAMA DE CRECIMIENTO INTERNO - PCI
	OE9:	Incrementar las condiciones para una cultura y clima organizacional de excelencia.	orden, seguridad y calidad. 5. Retener, Incorporar, y potenciar las personas con discapacidad, en un ambiente que fomente su desarrollo en equidad laboral. 6. Promover la equidad remunerativa considerando los temas de género u otro que no atente con los derechos humanos, considerando además las funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad, experiencia y el desempeño de funciones conforme al marco legal correspondiente. 7. Promover el trato no discriminatorio relacionado con la raza, color, sexo, edad, religión, procedencia social y cualquier tipo de discapacidad, tendencia política, nacionalidad, condición médica, orientación sexual o condición marital o cualquier tema adicional que atente contra los derechos humanos. ORIENTADAS A LA INFRAESTRUCTURA: 1. Optimizar el empleo y explotación de la infraestructura existente. 2. Mantener la infraestructura disponible en el más alto grado de disponibilidad y confiabilidad.	e. Desarrollar e implementar un Sistema de evaluación y actualización permanente de la estructura organizacional y de los instrumentos de gestión y normativos. f. Diseñar y efectuar programas de capacitación del personal en la Gestión por Procesos productivos y administrativos.	

Tabla 4.1. Interrelación de Objetivos, Políticas y Estrategias Institucionales

5. PROGRAMACIÓN PLURIANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (PPPP) Y PROGRAMACIÓN ANUAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA (PAPP)

Conforme el desarrollo del Programa de Crecimiento Interno – PCI, se ha formulado los planes y proyectos dentro del horizonte de planificación de los siguientes años hasta el 2017 conforme los ingresos proyectados de la organización dentro del mismo período de tiempo, en la Tabla 5.1. se expone el PCI 2013 – 2017.

	PE 2013-2017	P-1 (2013)	P-2 (2014)	P-3 (2015)	P-4 (2016)	P-5 (2017)
	USD	USD	USD	USD	USD	USD
DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DE GESTION Y SOPORTE EMPRESARIAL	3.127.850	1.234.871	1.127.735	563.083	144.617	109.744
CONSTRUCCION Y REESTRUCTURACION DE MUELLE Y VARADERO		52.200				
DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA DE LA INFORMACION	1.564.850	893.388	2USD27.735	332.795	66.559	44.373
RECUPERACION, READECUACION Y MANTENIMIENTO INTEGRAL DE LAS INSTALACIONES	763.000	259.283	250.000	190.288	38.058	25.372
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION - SIG	300.000	30.000	150.000	40.000	40.000	40.000
INGENIERIA PARA EL TRASLADO DEL ASTILLERO A POSORJA **	500.000		500.000			
DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA	8.553.421	1.761.575	2.928.437	1.866.351	1.082.554	881.537
RECUPERACION, READECUACION, MANTENIMIENTO Y EQUIPAMIENTO INTEGRAL DE LAS INSTALACIONES CENTRO	4.395.980	1.536.093	1.556.891	977.247	195.449	130.300
RECUPERACION, READECUACION, MANTENIMIENTO Y EQUIPAMIENTO INTEGRAL DE LAS INSTALACIONES SUR	4.157.441	225.482	1.371.546	889.104	887.104	751.237
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	534.587	52.488	122.099	120.000	120.000	120.000
DESARROLLO PROFESIONAL	534.587	52.488	122.099	120.000	120.000	120.000
RESPONSABILIDAD SOCIAL	955.410	149.495	201.479	201.479	201.479	201.479
PROTECCION AMBIENTAL	272.500	40.000	58.125	58.125	58.125	58.125
SALUD OCUPACIONAL	136.810	17.575	29.809	29.809	29.809	29.809
SEGURIDAD INDUSTRIAL	546.100	91.920	113.545	113.545	113.545	113.545
INVESTIGACION Y DESARROLLO	1.001.055	8.825	373.003	273.012	273.021	182.019
INVESTIGACION Y DESARROLLO	1.001.055	8.825	373.003	273.012	273.021	182.019
TOTAL GENERAL	14.172.323	3.207.254	4.752.753	3.023.925	1.821.670	1.494.779

** No se incluyen los valores imputables al traslado del Astillero a Posorja

Tabla 5.1. Programa de Crecimiento Interno (PCI) 2013 - 2017

6. PLAN OPERACIONAL DE ASTINAVE EP 2014

Conforme la planificación establecida dentro de las líneas de negocio: desarrollo de proyectos y prestación de servicios se presenta en la Tabla 6.1. los trabajos a ser realizados para el año 2014.

PROYECTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
DESARROLLO DE PROYECTOS												
CONSTRUCCIÓN, RECUPERACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE EMBARCACIONES												
CONSTRUCCIÓN DE 02 LANCHAS 2606												
RECUPERACIÓN INTEGRAL DE LA CORBETA												
PRESTACION DE SERVICIOS												
MANTENIMIENTO DE EMBARCACIONES												
EMBARCACION 1												
EMBARCACION 2												
EMBARCACION 3												
EMBARCACION 4												
EMBARCACION 5												
EMBARCACION 6												
EMBARCACION 7												
EMBARCACION 8												
EMBARCACION 9												
EMBARCACION 10												
EMBARCACION 11												
EMBARCACION 12												
EMBARCACION 13												
EMBARCACION 14												
EMBARCACION 15												
EMBARCACION 16												
EMBARCACION 17												
EMBARCACION 18												
EMBARCACION 19												
EMBARCACION 20												
EMBARCACION 21												
EMBARCACION 22												
EMBARCACION 23												
EMBARCACION 24												
EMBARCACION 25												
EMBARCACION 26												
EMBARCACION 27												
EMBARCACION 28												
EMBARCACION 29												
EMBARCACION 30												
EMBARCACION 31												
EMBARCACION 32												
EMBARCACION 33												
EMBARCACION 34												
EMBARCACION 35												
EMBARCACION 36												
EMBARCACION 37												
EMBARCACION 38												
EMBARCACION 39												
EMBARCACION 40												
EMBARCACION 41												
EMBARCACION 42												
EMBARCACION 43												
EMBARCACION 44												
EMBARCACION 45												
EMBARCACION 46												

*** Información considerada dentro de los ámbitos del desarrollo de proyectos y prestación de servicios.

Tabla 6.1. Programa Operacional de ASTINAVE EP

7. DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS

7.1 DEFINICIONES

Competitividad	:	Capacidad de competir o de soportar la competencia
Calidad	:	Condición general en la que los medios, transformaciones y resultados cumplen o exceden las expectativas, requerimientos, normas y estándares de los clientes, de la empresa y de organizaciones relacionadas
Estrategias	:	Procesos para alcanzar los objetivos.
Flexibilidad	:	Es la capacidad de adaptación a nuevos entornos y realidades con un mayor y mejor rendimiento
Innovar	:	Hacer y/o producir cosas y resultados nuevos, o hacer lo mismo de formas nuevas, siempre que lo nuevo sea más efectivo económica, financiera y/o socialmente que lo que lo precedió
Objetivos	:	Resultados a alcanzar.
Políticas	:	Son los criterios generales que definen el marco de referencia para el desempeño de las actividades de la empresa, al amparo de las cuales todo el personal debe actuar para, a través de las estrategias, lograr los objetivos y cumplir la misión de la empresa
Productividad	:	Medida de eficiencia productiva calculada como la razón entre lo que se produce y lo que se requiere para producirlo.
Rentabilidad	:	Relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho para materializarlas.

7.2 ACRÓNIMOS

ASTINAVE EP	:	Astilleros Navales Ecuatorianos
C4IVR	:	Comando, Control, Comunicaciones, Computadores, Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento
CRM	:	Construcción, Recuperación y Modernización
DWT	:	Deadweight Tonnage TPM (Toneladas de Peso Muerto)
EPP	:	Equipos y Prendas de Protección
MIDENA	:	Ministerio de Defensa Nacional
O.E.	:	Objetivo Estratégico
O.E.M.	:	Objetivo Estratégico del Ministerio de Defensa Nacional
P.C.I	:	Programa de Crecimiento Interno
P.N.B.V	:	Plan Nacional para el Buen Vivir
S.I.G	:	Sistema Integrado de Gestión

8. REFERENCIAS

8.1 REFERENCIAS DOCUMENTALES

1. Asamblea Nacional (2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Quito – Ecuador.
2. ASTINAVE (2011). DOC-GRL-001 Plan Estratégico de ASTINAVE 2011-2015 v1.0. Guayaquil – Ecuador.
3. ASTINAVE EP (2011). DOC-GRL-001 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2011-2015 v1.0. Guayaquil – Ecuador.
4. ASTINAVE EP (2012). MAN-GIN-003 Manual de Procesos de ASTINAVE EP v1.0. Guayaquil – Ecuador.
5. ASTINAVE EP (2012). DOC-GRL-008 Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de ASTINAVE EP v1.1. Guayaquil – Ecuador.
6. ASTINAVE (2012). MAN-GON-004 Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos para Servidores Públicos de ASTINAVE EP v1.0. Guayaquil – Ecuador.
7. ASTINAVE (2012). DOC-GRL-005 Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos para Obreros de ASTINAVE EP v1.1. Guayaquil – Ecuador
8. ASTINAVE (2012). DOC-GIN-001 Manual de Identidad Visual Corporativa de ASTINAVE EP v2.0. Guayaquil – Ecuador
9. ASTINAVE (2013). DOC-DDE8-008 Código de Ética Institucional de ASTINAVE EP v1.0. Guayaquil – Ecuador.
10. Cuentas Nacionales Trimestrales, Banco Central del Ecuador – BCE, Octubre 2013.
11. Presidencia de la República (2012). Decreto Ejecutivo de Creación de ASTINAVE EP, 1116. Quito – Ecuador.
12. SENPLADES (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito – Ecuador.

9. ANEXOS

N/A