

GERENCIA GENERAL



ASTINAVE *EP*
ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS

Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025

PLN-AEP-014

MARZO 2022

Firmas de Responsabilidad

Responsabilidad	Nombre	Firma
Gerente General	Mgs. Byron Machuca Trejo	
Director de Estrategia	CPNV-SP Marco Villalba Dahik	
Gerente Financiero	Ing. Ivan Ortega Garrido	

Tabla de Contenido

1	INTRODUCCIÓN	7
2	LA ORGANIZACIÓN	9
2.1	MARCO NORMATIVO	9
2.1.1	LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	9
2.1.2	LA LEY DE SEGURIDAD PÚBLICA Y DEL ESTADO	9
2.1.3	LA LEY ORGÁNICA DE NAVEGACIÓN, GESTIÓN SEGURIDAD Y PROTECCIÓN MARÍTIMA	10
2.1.4	LA LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS	10
2.1.5	LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA Y SU REGLAMENTO	10
2.1.6	EL DECRETO DE CREACIÓN DE ASTINAVE EP Y SUS ACTUALIZACIONES	10
2.1.7	DECRETOS EJECUTIVOS	11
2.1.8	REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DE DIRECTORIO ASTINAVE EP	12
2.2	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	12
2.2.1	SÍNTESIS HISTÓRICA	12
2.2.2	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS PRINCIPALES CUENTAS	17
2.2.3	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUERZA LABORAL	20
2.3	SITUACIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO	21
2.3.1	SITUACIÓN HISTÓRICA	21
2.3.2	LÍNEAS DE NEGOCIO PARA ROL ESTRATÉGICO	25
2.3.2.1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS OPERATIVO	25
2.3.2.1.1	CONSTRUCCIÓN NAVAL	25
2.3.2.1.2	CARENAMIENTO NAVAL	26
2.3.2.1.3	REPOTENCIACIÓN NAVAL	27
2.3.2.1.4	SISTEMAS DE DEFENSA	27
2.3.2.1.5	SOLUCIONES PORTUARIAS	28
2.3.2.1.6	SOLUCIONES COSTA AFUERA	28
2.3.2.1.7	SOLUCIONES INDUSTRIALES	28
2.3.2.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS	28
2.3.2.3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS COMERCIAL	30
2.3.2.3.1	COMPORTAMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	30
2.3.2.3.2	MATRIZ BCG PARA LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	32
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	38
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	38
3.2	GRUPOS DE INTERÉS	38
3.3	ANÁLISIS EXTERNO	39
3.3.1	MACRO-ENTORNO	39
3.3.2	MICRO-ENTORNO	44
3.3.2.1	ANÁLISIS DE CONSTRUCCIÓN NAVAL	44
3.3.2.2	ANÁLISIS DE SISTEMAS DE DEFENSA	46
3.3.2.3	ANÁLISIS DE REPOTENCIACIÓN NAVAL	48
3.3.2.4	ANÁLISIS DE CARENAMIENTO NAVAL	50
3.3.2.5	ANÁLISIS DE SOLUCIONES PORTUARIAS	52
3.3.2.6	ANÁLISIS DE SOLUCIONES COSTA AFUERA	54
3.4	ANÁLISIS INTERNO	56
3.4.1	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS	56
3.4.2	ANÁLISIS FODA	59
4	VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN NACIONAL	65
5	PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL	70
5.1	MISIÓN	70
5.2	VISIÓN	70
5.3	PRINCIPIOS, VALORES E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	70
5.3.1	PRINCIPIOS Y VALORES	70
5.3.2	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	70
5.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	71
5.5	ESTRATEGIAS	72
5.6	MAPA ESTRATÉGICO	72
5.7	PROYECCIÓN EMPRESARIAL	74
5.8	INDICADORES ESTRATÉGICOS	77
5.9	INVERSIÓN Y REINVERSIÓN PARA CUMPLIR CON EL PLAN ESTRATÉGICO	77
5.9.1	ELEMENTOS DE LA DEMANDA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES	77
5.9.2	DESARROLLO INICIAL DE LA PLANTA DE POSORJA	77
5.9.3	DESARROLLO FUTURO DE LA PLANTA DE POSORJA	79

5.10 CUADRO DE RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	80
6 DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS.....	87
6.1 DEFINICIONES.....	87
6.2 ACRÓNIMOS.....	89
7 REFERENCIAS.....	90
7.1 REFERENCIAS DOCUMENTALES.....	90
8 ANEXOS.....	91

Índice de tablas

Tabla 2.1 Evolución histórica del Estado de Situación	18
Tabla 2.2 Evolución histórica del Estado de Resultados	20
Tabla 2.3 Evolución Histórica de la Fuerza Laboral por Cantidad	21
Tabla 2.4 Evolución Histórica de la Fuerza Laboral por Masa Salarial	21
Tabla 2.5. Líneas y Actividades de Negocio de ASTINAVE EP periodo 2017-2021 ...	22
Tabla 2.6. Detalle de las Soluciones Entregadas en la Gestión realizada entre 2017 y 2021	25
Tabla 2.7. Líneas de Negocio de ASTINAVE EP a partir de 2022.....	25
Tabla 2.8. Oferta de Negocio de ASTINAVE EP	30
Tabla 2.9. Proyección Plan de Negocios Plurianual por Líneas de Negocio	30
Tabla 2.10. Ejecución del Plan de Negocios Plurianual por Líneas de Negocio	30
Tabla 2.11. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por años	31
Tabla 2.12. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por líneas de Negocio	31
Tabla 2.13. Participación en el mercado de ASTINAVE EP	35
Tabla 2.14 Participación por segmento de mercado	35
Tabla 2.15 Crecimiento por segmento de mercado.....	36
Tabla 3.1 Fuentes de Información	38
Tabla 3.2 Análisis de los Grupos de Interés	39
Tabla 3.3 Matriz de evaluación PEST.....	43
Tabla 3.4 Sectores objetivo para la segmentación del mercado	44
Tabla 3.5 Análisis de PORTER Construcción Naval.....	46
Tabla 3.6 Análisis de PORTER Sistemas de Defensa.....	48
Tabla 3.7 Análisis de PORTER Repotenciación Naval	50
Tabla 3.8 Análisis de PORTER Carenamiento Naval	51
Tabla 3.9 Análisis de PORTER para Soluciones Portuarias	53
Tabla 3.10 Análisis de PORTER para Soluciones Costa Afuera.....	55
Tabla 3.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	59
Tabla 3.12 Resumen de Oportunidades y Amenazas	62
Tabla 3.13 Resumen de Fortalezas y Debilidades	63
Tabla 3.14 Análisis FODA.....	64
Tabla 4.1 Vinculación con la Política de Largo Plazo y Plan de Creación de Oportunidades.....	69
Tabla 5.1 Perspectivas y Factores Críticos de Éxito	71
Tabla 5.2 Objetivos Estratégicos por Perspectiva.....	72
Tabla 5.3 Estrategias por Objetivo Estratégico	72
Tabla 5.4. Ventas Proyectadas para el Periodo 2022-2025	75
Tabla 5.5. Estado de Resultados Proyectados para el Periodo 2021-2025.....	76
Tabla 5.6. Acciones de Desarrollo de Capacidades en Función de la Demanda.....	77
Tabla 5.7. Etapas para el Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja	77
Tabla 5.8. Cursos de Acción para el Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja	78
Tabla 5.9 Alineamiento Política Pública - ASTINAVE EP	83
Tabla 5.10 Sistema de Objetivos Estratégicos Anualizados de ASTINAVE EP	85
Tabla 5.11 Disgregación de metas del Sistema de Objetivos Estratégicos de ASTINAVE EP	86
Tabla 5.12 Diccionario de variables para los Indicadores de ASTINAVE EP.....	86

Índice de figuras

Figura 2.1. Evolución Histórica de ASTINAVE EP	13
Figura 2.2. Propuesta de Valor de ASTINAVE EP	16
Figura 2.3. Filosofía de Gestión del Ciclo de Vida de las Soluciones	16
Figura 2.4. Pilares de la Cadena de Valor	17
Figura 2.5. Evolución Histórica del Estado de Situación	19
Figura 2.6. Evolución Histórica del Estado de Resultados	20
Figura 2.7. Evolución Histórica de Excedentes	20
Figura 2.8. Realidad Marítima del Ecuador	22
Figura 2.9. Síntesis de las Soluciones Entregadas en la Gestión realizada entre 2017 y 2021	23
Figura 2.10. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por años.....	31
Figura 2.11. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por Líneas de Negocio	32
Figura 2.12. Matriz BCG de ASTINAVE EP	36
Figura 3.1. Análisis de PORTER Construcción Naval	46
Figura 3.2. Análisis de PORTER Sistemas de Defensa	48
Figura 3.3. Análisis de PORTER Repotenciación Naval.....	50
Figura 3.4. Análisis de PORTER Carenamiento Naval	52
Figura 3.5. Análisis de PORTER para Soluciones Portuarias.....	54
Figura 3.6. Análisis de PORTER para Soluciones Costa Afuera	56
Figura 5.1. Mapa Estratégico de ASTINAVE EP	73
Figura 5.2. Concepto del Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja	78
Figura 5.3. Cronograma para el Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja	79
Figura 5.4. Desarrollo Futuro de la Planta de Posorja	79

1 INTRODUCCIÓN

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

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

ASTINAVE EP, en el periodo 2017-2021, cumplió de manera íntegra su rol conforme la misión y visión de la empresa, que forman parte de sus elementos orientadores, lo cual se refleja en:

1. Desarrollo de capacidades y tecnología nacional para Defensa y el Sector Industrial Marítimo, reflejada en las soluciones entregadas a la Armada del Ecuador y la industria marítima.
2. Ahorro de Divisas y Reducción de la salida de divisas, cuantificadas en más de 175 millones de dólares que se ahorró el país, en los sectores Defensa e Industrial Marítimo, y en los más de 119 millones de dólares que el accionar de la empresa permitió que permanecieran en la economía nacional.
3. Empleo directo e indirecto, reflejada en los más de, en promedio, 500 puestos de trabajo directos y en los más de 2.000 trabajos indirectos que la empresa promueve.
4. Creación de valor empresarial para el país, reflejado en el constante fortalecimiento del valor patrimonial de la empresa, tanto tangible como intangible.

A partir de lo expuesto en los diferentes acápite subsiguiente, los retos que se plantean para el siguiente periodo de planificación estratégica 2021 – 2025, son:

El desarrollo de capacidades para ejecutar y entregar los componentes contemplados en el Proyecto de Renovación de la Infraestructura de Seguridad en los Espacios Marítimos (RISEMA), eje fundamental del Plan de Desarrollo de la Armada del Ecuador, con las innovaciones derivadas de la capacidad humana y tecnológica de la empresa, para entregar productos de clase mundial;

El incremento de la cobertura a las necesidades del sector industrial marítimo, que tiene un amplio porcentaje de actores que tienen que buscar atención fuera del país debido al déficit de capacidad instalada para atenderlos, a través de la incorporación de una mayor capacidad instalada para mantenimiento naval;

La extensión del concepto de tecnologías duales para desarrollar el mercado comercial e innovar con soluciones adecuadas a las necesidades de dicho segmento, a partir de los productos de defensa;

Fortalecer el desarrollo de alianzas con empresas pequeñas de altas capacidades, que

faciliten un real desarrollo de capacidades y trabajo a nivel local, para ampliar la oferta de soluciones al campo industrial; y,
Alcanzar un mayor nivel de integración con la academia y la industria conexas local para contribuir al desarrollo consistente de competitividad sistémica de país.

De lo establecido, la consecución de los objetivos estratégicos de la organización brindarán el apoyo y/o contribución de la estrategia de corto y mediano plazo (Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan de Creación de Oportunidades) y aquellas de largo plazo plasmadas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

2 LA ORGANIZACIÓN

2.1 MARCO NORMATIVO

El marco normativo principal, que incide en la operación de la Empresa, se compone de:
La Constitución de la República;
La Ley de Seguridad Pública y del Estado;
La Ley Orgánica de Navegación, Gestión Seguridad y Protección Marítima;
La Ley Orgánica de Empresas Públicas;
La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento;
El Decreto de Creación de ASTINAVE EP y sus actualizaciones;
El Decreto de Creación de la EMCO EP y sus actualizaciones.

2.1.1 LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

Define el rol, alcance, objetivos y metas del Estado y de las Empresas Públicas como órganos operativos para promover el desarrollo nacional

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

2.1.2 LA LEY DE SEGURIDAD PÚBLICA Y DEL ESTADO

Entró en vigor a partir de su publicación en el Registro Oficial N° 35 de 28 de septiembre de 2009, en la cual se establece formalmente la existencia de la Industria de Defensa y le da carácter estratégico en su artículo 42.

Art. 42.- De la Regulación de los sectores estratégicos de la seguridad del Estado.- Son sectores estratégicos de la seguridad del Estado los previstos en la Constitución y los correspondientes a la industria de la defensa, de seguridad interna, de investigación científica y tecnológica para fines de defensa y seguridad interna. A solicitud del Consejo de Seguridad Pública y del Estado, el Ministerio de Coordinación de Seguridad o quien haga sus veces emitirá el informe correspondiente, sobre los impactos en la seguridad del Estado que se hayan generado o puedan generarse por las actividades concernientes a los sectores estratégicos. El Ministerio correspondiente emitirá la normativa respectiva, a

fin de regular el uso de áreas o zonas alrededor de las zonas de seguridad que correspondan. Los gobiernos autónomos descentralizados acatarán las disposiciones de esta normativa independientemente de su autonomía administrativa. En el caso de entidades de investigación científica y tecnológica, el Estado podrá establecer acuerdos para fines de defensa, seguridad interna y prevención.

2.1.3 LA LEY ORGÁNICA DE NAVEGACIÓN, GESTIÓN SEGURIDAD Y PROTECCIÓN MARÍTIMA

Entró en vigor a partir de su publicación en el Registro Oficial N° 472 de 14 de junio 2021. Esta norma que regula y garantiza la defensa de la soberanía y la integridad territorial en los espacios acuáticos nacionales, la protección de los derechos que salvaguardan la vida humana en el mar, la seguridad de la navegación y la protección marítima, prevenir y controlar actos ilícitos en coordinación con las instituciones encargadas de preservar los recursos marítimos, es de aplicación en el territorio nacional y en los buques y artefactos navales de bandera nacional y a personas naturales y jurídicas vinculadas a la actividad marítima y fluvial.

2.1.4 LA LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

Entró en vigor a partir de su publicación en el Registro Oficial N° 48 de 16 de octubre de 2009, con su última modificación de 19 de mayo de 2017, contiene las disposiciones que regulan la creación, operación y extinción de las Empresas Públicas, por tanto, constituye la norma de mayor relevancia para el funcionamiento de ASTINAVE EP.

En el artículo 7 establece que la Presidencia de los Directorios de las Empresas Públicas estará a cargo del Presidente del Directorio de la EMCO EP;

Art. 9.- Atribuciones del Directorio.- Son atribuciones del Directorio las siguientes: (...)

4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivo de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa.
6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución. (...)

2.1.5 LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA Y SU REGLAMENTO

Entró en vigor a partir de su publicación en el Registro Oficial N° 395 de 04 de agosto de 2008. En esta norma se establece las disposiciones relacionadas con la gestión del aprovisionamiento de la Empresa, es cual es un factor crítico para materializar los productos y servicios a los clientes en costo, tiempo y calidad.

2.1.6 EL DECRETO DE CREACIÓN DE ASTINAVE EP Y SUS ACTUALIZACIONES

En el año 2012, mediante Decreto Ejecutivo N° 1116 de 26 de marzo, reformado mediante Decreto Ejecutivo N° 1169 de 17 de mayo, publicados en los Registros Oficiales 680 del 11 de abril y 716 del 04 de junio, respectivamente, se cambió la naturaleza jurídica de ASTINAVE para adecuarse al marco jurídico de la Ley Orgánica de Empresas Públicas bajo la razón social ASTINAVE EP, 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 Públicas, su Reglamento General y el Decreto Ejecutivo. ASTINAVE EP subrogó en sus derechos y obligaciones a la extinta empresa industrial naviera ASTINAVE.

2.1.7 DECRETOS EJECUTIVOS

Decreto Ejecutivo No. 822, de 17 de noviembre de 2015

REGLAMENTO QUE REGULA LAS ATRIBUCIONES, DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTORIOS Y DE LAS GERENCIAS GENERALES DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE LA FUNCION EJECUTIVA

Dicho Reglamento norma el ejercicio de las atribuciones y deberes de los Directorios y de las Gerencias Generales establecidos en Ley Orgánica de Empresas Públicas respecto de las empresas de la Función Ejecutiva y aclara las responsabilidades de cada uno de estos órganos. El cual señala en el artículo (...) Art. 4.- Instrumentos de planificación y de gestión.- El Gerente General formulará y someterá a consideración y aprobación del Directorio las propuestas de Plan Estratégico Empresarial y Plan General de Negocios, Expansión e Inversión; considerando altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales, y en el artículo 5.- Plan Estratégico Empresarial.- El Plan Estratégico Empresarial es el instrumento que asegura la alineación programática de la empresa con el Plan Nacional de Desarrollo, tendrá su misma temporalidad y vigencia. Contendrá las políticas empresariales, los objetivos de gestión, metas programáticas y los lineamientos generales para el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión. Se deberá aprobar en el plazo máximo de 60 días desde que entre en vigencia el Plan Nacional de Desarrollo, conforme la Constitución y la ley. Solo podrá ser modificado por el Directorio en función del informe motivado del Gerente General y avalado por el Presidente del Directorio.

Decreto Ejecutivo N° 462 de 01 de agosto de 2018

Se estableció que los Directorios de las Empresas Públicas volvían a estar presididos por el Ministro del Ramo;

Decreto Ejecutivo No. 1051 el 14 de mayo de 2020

CREACIÓN DE LA EMPRESA COORDINADORA DE EMPRESAS PÚBLICAS (EMCO EP) Y SUS ACTUALIZACIONES

La EMCO EP fue creada mediante, señala que la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas (EMCO EP) es una entidad de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y de gestión, la cual tiene como objeto:

“(...) Planificar, articular, coordinar y controlar las políticas y acciones de todas las empresas públicas, sus subsidiarias, filiales, agencias y unidades de negocio, constituidas por la Función Ejecutiva y de las que se llegaran a crear, fusionar, escindir o liquidar conforme lo determine la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las disposiciones emitidos para el efecto por la Presidencia de la República; con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión, técnica, administrativa y financiera.”

Al Decreto Ejecutivo de creación de la EMCO EP se suman normas y decretos que determinaron la entidad que ocupa la Presidencia de los Directorios de las Empresas

Públicas, y por ende el gobierno de estas:

Decreto Ejecutivo N° 162 de 18 de agosto de 2021

Se estableció que los Directorios de las Empresas Públicas creadas por la Función Ejecutiva estarán presididos por el Presidente del Directorio de la EMCO EP, disposición que se encuentra en vigencia hasta la fecha.

2.1.8 REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DE DIRECTORIO ASTINAVE EP

Este instrumento normativo tiene por objeto regular la organización y el funcionamiento del Directorio de la Empresa Pública Astinave EP y será de cumplimiento obligatorio por parte de sus miembros, y de la Gerencia General, dentro del cual se manifiesta lo siguiente, respecto a la planificación estratégica:

Artículo 4 numeral 8. *“Aprobar el Plan Estratégico de la Empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución. En el evento de requerirse la modificación del antes mencionado plan, esta deberá someterse a consideración del Directorio, contando con el sustento de un informe motivado por el Gerente General. La aprobación o modificación del Plan Estratégico de la empresa, estará supeditada a la obtención del dictamen favorable de la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO-EP, previo el aval del Presidente del Directorio de la respectiva empresa pública; (...)”*

Disposiciones Generales, Tercera: *“El informe de conformidad que emita el Ministerio del ramo, mencionado en el artículo 4 en sus numerales 8 y 27, se referirán a la articulación de la planificación empresarial en relación a las políticas y planificación sectorial. (...)”*

2.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.2.1 SÍNTESIS HISTÓRICA

La historia de ASTINAVE EP está marcada por los cinco hitos ilustrados en la Figura 2.1:

1. Su creación como el Arsenal de Marina el 26 junio de 1907 para el mantenimiento y construcción de los buques de la Armada del Ecuador;
2. Su constitución como empresa el 29 de diciembre de 1972, para continuar y perfeccionar la construcción y mantenimiento de los buques para la Armada del Ecuador, y ampliar su campo de acción al sector comercial;
3. La incorporación del componente humano y técnico de la Dirección de Investigación y Desarrollo Naval (DINDES) a la estructura orgánica de ASTINAVE en el año 2006, que la consolida como una empresa de Defensa;
4. La promulgación de la Ley de Seguridad Pública y del Estado y de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en 2009, por ser las normas que, dentro del ordenamiento jurídico del país, instituyen la Industria de Defensa con carácter estratégico; y,
5. El cambio de naturaleza jurídica a Empresa Pública el 26 de marzo de 2012.

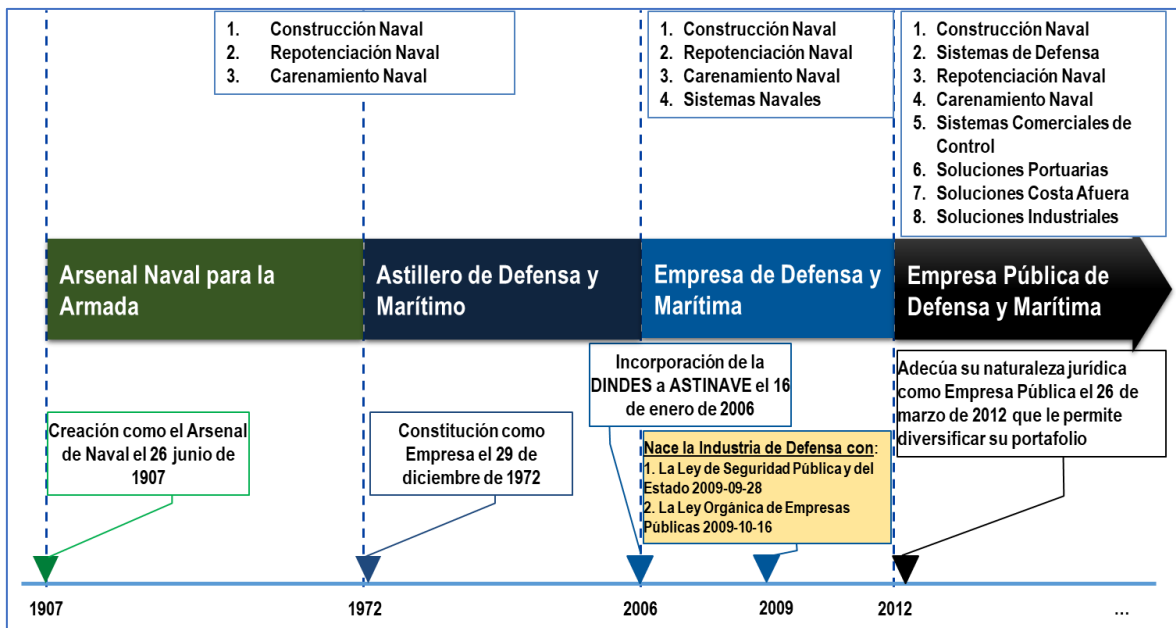


Figura 2.1. Evolución Histórica de ASTINAVE EP

La Armada del Ecuador ante la necesidad de infraestructura para las actividades de mantenimiento de sus buques realizó la gestión que permitió la promulgación por parte de don Eloy Alfaro Delgado, del reglamento de creación del Arsenal de Marina el 26 junio de 1907 a cargo del Inspector General de Máquinas de la Armada. A partir de 1949 cambió su denominación a Arsenal Naval, y en 1959 concluyó una importante modernización en las instalaciones ubicadas de las calles Vacas Galindo y Vivero hacia el sur.

El 28 de febrero de 1966 con Decreto supremo N° 487 se creó el Fondo Industrial Naval, como paso previo a la transformación del Arsenal Naval en empresa, lo cual se dio mediante Decreto Supremo N° 1513 del 29 de diciembre de 1972, el que fue reformado mediante Decreto Supremo N° 112 del 08 de febrero de 1973, publicados en los Registros Oficiales N° 218 del 05 de enero de 1973 y 248 del 16 de febrero de 1973, respectivamente. Astilleros Navales Ecuatorianos, ASTINAVE, fue creada como una Empresa Industrial Naviera dependiente de la Comandancia General de Marina y adscrita a la Dirección General del Material de la Armada, con personería jurídica, patrimonio propio y domicilio en la ciudad de Guayaquil, cuyo objeto principal era:

- Reparar, mantener, carenar, transformar, diseñar y construir Unidades Navales para la Armada Nacional.
- Atender la demanda de la actividad naviera privada, nacional y extranjera en los aspectos de construcción y reparación enunciados en el literal a).
- Ejecutar y proporcionar las manufacturas, instalaciones, trabajos y servicios que le sean solicitados por la Armada del Ecuador.
- Realizar, fomentar y planificar investigaciones científicas y técnicas conducentes al mejoramiento o creación de nuevos diseños para la construcción naval de guerra y comercial, y
- En general, desarrollar todas las actividades propias de un Astillero de reparaciones y construcciones de naves de guerra y mercantes, y extender sus servicios donde sea necesario y conveniente.

ASTINAVE fue concebida bajo el marco de los intereses marítimos nacionales, con una orientación hacia potenciar defensa y desarrollo industrial marítimo, y el decreto de

creación le brindó el marco jurídico necesario para desarrollar y ampliar, con mayor versatilidad y flexibilidad, las capacidades, medios y oferta de su predecesor el Arsenal Naval. No obstante, la fecha de creación, en la práctica la entrada en operación de ASTINAVE se dio el 29 de febrero de 1980.

Desde su entrada en operación hasta el año 2006, ASTINAVE brindó el servicio de mantenimiento a las unidades de la Armada del Ecuador, y a embarcaciones del sector industrial marítimo, así como servicios al sector industrial, de acuerdo con su capacidad instalada. Igualmente, ejecutó cuatro importantes proyectos de Repotenciación de las unidades de superficie y submarinas de la Armada del Ecuador, los proyectos COBRA consistente en la “CONVERSIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LAS TRES LANCHAS TORPEDERAS CLASE “MANTA” A MISILERAS”, CORORO consistente en la “RECUPERACIÓN INTEGRAL DEL BAE EL ORO”, TIGRE consistente en el “RECORRIDO INTEGRAL DEL SUBMARINO SHYRI”, y ORCA consistente en la “RECORRIDO INTEGRAL DEL SUBMARINO HUANCABILCA”.

Por otro lado, en cuanto a construcción naval, en el periodo 1980 - 2006, ASTINAVE construyó 80 buques de acero y aluminio de todo tipo con 2.500 t procesadas; por otra parte, desde 2006 hasta el presente la Empresa construyó 40 buques para defensa y el sector comercial con más de 4.000 t procesadas, es decir que en cantidad construyó la mitad de unidades, pero en tonelaje se produjo un 60% más, cifras que evidencian la participación en proyectos de mayor complejidad, que a su vez dan cuenta del proceso de desarrollo de mayores capacidades.

Un aspecto que influyó de forma directa en el desarrollo de la Empresa, fue el de que, en 2005, la Armada del Ecuador concreta un paso importante en el proceso de fortalecimiento de la Industria de la Defensa, con la aprobación de la incorporación de la Dirección de Investigación y Desarrollo Naval (DINDES) a la estructura organizacional de ASTINAVE, en la sesión del Consejo de Almirantes CONALM 12/05 de 20051207, con resolución CONALM N° 056/05, comunicada con el Oficio N° CONALM-SEC-189-R 20051214, que textualmente indica:

“A) APROBAR LA INCORPORACIÓN DE LA DINDES A ASTINAVE, COMO LA MEJOR ALTERNATIVA PARA FORTALECER LA INDUSTRIA NAVAL ECUATORIANA. B) QUE EL ESTADO MAYOR DE LA ARMADA, LA DIRECCIÓN GENERAL DEL PERSONAL, LA DIRECCIÓN GENERAL DEL MATERIAL Y ASTINAVE VIABILICEN LA INCORPORACIÓN CONSIDERANDO ASPECTOS DE PERSONAL, LEGALES Y ECONÓMICOS.”.

A la resolución del Consejo de Almirantes le procedió la ejecución por parte de los involucrados, y es así que en reunión del Consejo Administrativo de ASTINAVE de 16 de enero de 2006, mediante resolución N° CAA-002-2006 se aprobó la creación de la estructura orgánica de DINDES dentro de ASTINAVE, lo cual se instrumentó a partir de enero de 2007. Este paso permitió la creación de la línea de negocios “Soluciones Electrónicas”, que dotó a ASTINAVE de la capacidad integral para cubrir modernización y producción de unidades navales para defensa, y actualmente se denomina “Sistemas de Defensa y Control”.

Finalmente, en 2012, mediante Decreto Ejecutivo N° 1116 de 26 de marzo, reformado mediante Decreto Ejecutivo N° 1169 de 17 de mayo, publicados en los Registros Oficiales 680 del 11 de abril y 716 del 04 de junio, respectivamente, se modificó la naturaleza jurídica de ASTINAVE para adecuarse al marco jurídico de la Ley Orgánica de Empresas Públicas bajo la razón social ASTINAVE EP, 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 Públicas, su Reglamento General y el Decreto Ejecutivo.

ASTINAVE EP subrogó en sus derechos y obligaciones a la extinta empresa industrial naviera ASTINAVE; y de acuerdo al Decreto N° 1116 su nuevo objeto social quedó determinado de la siguiente manera:

1. Reparación, mantenimiento, carenamiento, transformación, diseño y construcción de las Unidades Navales para el sector de la Defensa Nacional y de las actividades 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 nuevos que incurriera, acorde a sus capacidad operativa, técnica y económica.

En virtud de esto, la propuesta de valor de ASTINAVE EP se ilustra en la Figura 2.2, como una industria integradora de soluciones finales que, para crear los productos y servicios que entrega a sus clientes, requiere de una estrecha relación con otras industrias primarias e intermedias, que ofrezcan y entreguen materias primas y bienes intermedios, acompañada por aliados entre los cuales cuentan empresas nacionales y extranjeras, instituciones financieras, la academia y las entidades públicas.

Igualmente, considerando que, el entorno competitivo en el que ASTINAVE EP desarrolla sus actividades, demanda un modelo de entrega tipo "**Engineering-to-Order**", en el que, **cada cliente busca productos y servicios a la medida de sus necesidades**, con el mejor tiempo y calidad, fue una decisión institucionalizada el abordar la producción bajo la filosofía de **Gestión del Ciclo de Vida de las Soluciones (SLM: Solutions Lifecycle Management)**, que engloba la **Gestión del Ciclo de Vida de los Productos (PLM: Products Lifecycle Management)**, y la **Gestión del Ciclo de Vida de las Aplicaciones (ALM: Applications Lifecycle Management)**. Concomitantes con esta decisión, de forma holística se inició las acciones en materia de procesos, estructura organizacional, capacidad instalada, infraestructura tecnológica y personal.



Figura 2.2. Propuesta de Valor de ASTINAVE EP

La Gestión del Ciclo de Vida de las Soluciones, que se ilustra en la Figura 2.3, es una filosofía de trabajo, que contempla la adición de valor al cliente a través del acompañamiento permanente desde el inicio de su necesidad, hasta que el producto o servicio deja de operar y tiene que ser decomisado o puesto fuera de servicio, para dar paso a una nueva solución en un ciclo iterativo virtuoso.

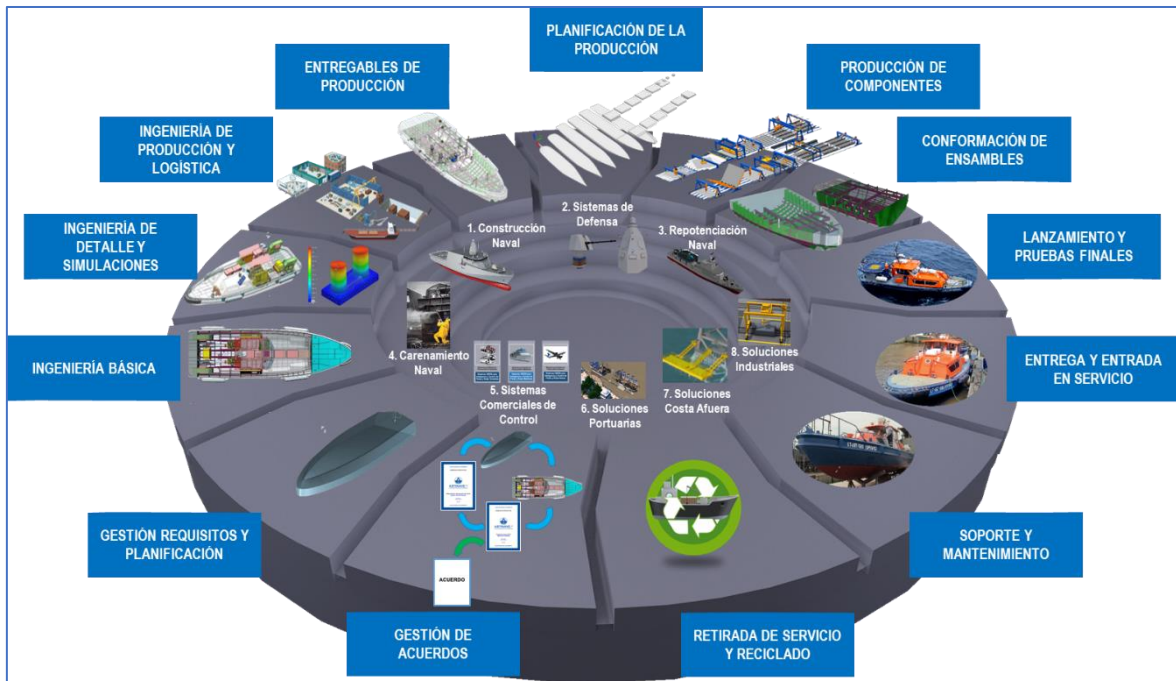


Figura 2.3. Filosofía de Gestión del Ciclo de Vida de las Soluciones

Esta filosofía de trabajo, junto con las condiciones del mercado en cuanto al modelo de entrega Engineering-to-Order, determinan la necesidad de trabajar para fortalecer los pilares de la cadena de valor de ASTINAVE EP (Figura 2.4) que son:

Capacidad de Manejo de Portafolios, Programas y Proyectos;
Capacidad de ingeniería; y,

Capacidad de producción.

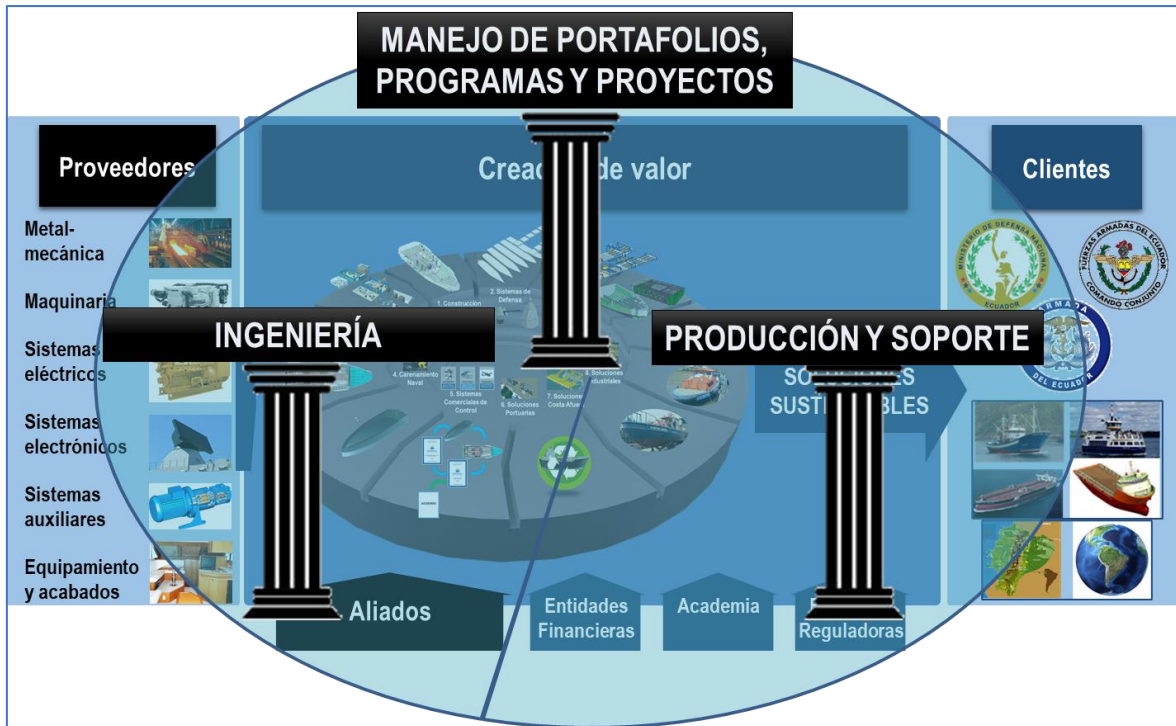


Figura 2.4. Pilares de la Cadena de Valor

Es de resaltar, que el país experimentó un incremento sostenido en la demanda de construcción naval desde el año 2007, la cual, primero como ASTINAVE y desde 2012 como ASTINAVE EP, se refleja en 39 embarcaciones de acero y aluminio de todo tipo, construidas hasta el año 2017.

En dicho periodo, de forma progresiva la empresa construyó buques de mayor tonelaje y complejidad, por ejemplo, la secuencia de construcción de los buques Guardacostas para la Armada del Ecuador, iniciando con la versión de 13 metros, continuando con las de 26 metros, hasta llegar a las de 50 metros, que confirman la condición de empresa de la defensa de ASTINAVE EP.

La experiencia de ASTINAVE de más de un siglo en mantenimiento naval, a la que se suman más de un centenar de nuevos buques tanto para la Armada del Ecuador como para el ámbito comercial, junto a 11 proyectos de Repotenciación de unidades navales, y de implementación de Sistemas de Defensa para las Fuerzas Armadas, complementada con nuestro compromiso permanente por perfeccionar la filosofía de Gestión del Ciclo de Vida de las Soluciones, avalan nuestra promesa de valor para contribuir de forma efectiva a potenciar las capacidades operacionales de las Fuerzas Armadas y de las demás instituciones de seguridad, así como al desarrollo marítimo e industrial, con ingeniería, logística y producción de alto valor agregado, cumpliendo estándares internacionales que nos permitan operar a nivel regional y mundial.

2.2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS PRINCIPALES CUENTAS

En la Tabla 2.1 y la Figura 2.5 se resume la evolución histórica de las principales cuentas del Estado de Situación, y en la Tabla 2.2 y la Figura 2.6 de las principales cuentas del Estado de Resultados de los últimos cinco años.

Cuenta	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS CORRIENTES	\$35.605.814,93	\$27.572.532,43	\$20.779.193,31	\$45.475.153,83	\$45.467.118,43
Efectivo y equivalente de efectivo	\$18.133.928,20	\$2.331.909,44	\$5.207.027,06	\$20.632.443,09	\$17.614.763,55
Anticipos y fondos por cobrar	\$8.829.148,61	\$2.507.195,73	\$1.493.200,60	\$4.856.371,91	\$9.185.011,42
Cuentas por cobrar	\$2.504.475,83	\$10.860.364,57	\$7.279.061,73	\$9.955.503,31	\$9.595.844,80
Activos de Contrato			\$1.824.430,95	\$5.441.789,51	\$2.755.044,97
Inventario consumo producción	\$3.504.223,70	\$3.829.586,45	\$4.138.145,85	\$3.350.440,80	\$3.396.956,28
Inventario productos en proceso	\$2.547.300,55	\$5.584.311,22	\$266.843,07	\$1.225.033,64	\$2.517.332,22
Inventario productos terminados		\$10.356,24			
Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta		\$3.290,05	\$6.540,40	\$2.712,06	\$15.410,07
Otros activos corrientes	\$86.738,04	\$2.445.518,73	\$563.943,65	\$10.859,51	\$386.755,12
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$23.525.424,01	\$24.755.129,37	\$35.329.663,34	\$26.497.235,13	\$29.997.938,40
Propiedades, maquinarias y equipos administrativo	\$3.866.099,76	\$3.746.667,26	\$7.220.837,99	\$7.135.387,75	\$9.836.444,67
Propiedades, maquinarias y equipos producción	\$8.974.018,32	\$9.433.120,76	\$15.207.537,18	\$14.179.178,20	\$13.261.364,18
Bienes intangibles	\$728.036,88	\$478.488,62	\$231.865,38	\$44.032,15	\$132.472,97
Inversiones y obras en proceso	\$2.297.834,99	\$3.279.473,80	\$2.425.444,83	\$2.432.444,83	\$2.693.660,97
Inversiones permanentes	\$6.532.863,21	\$7.071.669,16	\$8.107.241,58		
Inversiones diferidas	\$340.455,65				
Otros activos no corrientes	\$786.115,20	\$745.709,77	\$2.136.736,38	\$2.706.192,20	\$4.073.995,61
TOTAL ACTIVOS	\$59.131.238,94	\$52.327.661,80	\$56.108.856,65	\$71.972.388,96	\$75.465.056,83
PASIVOS CORRIENTES	\$29.289.379,82	\$20.944.970,88	\$19.245.362,31	\$32.207.427,93	\$33.739.609,74
Depósitos y fondos de terceros	\$4.075.806,07	\$7.018.831,64	\$9.370.101,88	\$16.364.371,81	\$16.177.982,73
Cuentas por pagar	\$5.599.473,72	\$10.914.946,64	\$2.626.880,28	\$4.164.985,57	\$3.361.436,34
Provisiones por pagar	\$11.293.654,72	\$400.283,22	\$5.339.733,66	\$4.556.476,47	\$852.168,49
Pasivos diferidos	\$8.143.503,82	\$2.483.777,43	\$1.796.810,64	\$6.611.174,95	\$12.856.151,71
Gastos acumulados por pagar	\$176.941,49	\$127.131,95	\$111.835,85	\$510.419,13	\$491.870,47
PASIVOS NO CORRIENTES	\$1.075.801,17	\$1.404.173,42	\$1.431.508,72	\$5.185.549,70	\$5.259.730,48
Provisión por beneficio a empleados	\$1.074.863,88	\$1.402.975,44	\$1.430.567,43	\$2.165.192,70	\$2.239.412,04
Otros pasivos no corrientes	\$937,29	\$1.197,98	\$941,29	\$3.020.357,00	\$3.020.318,44
TOTAL PASIVOS	\$30.365.180,99	\$22.349.144,30	\$20.676.871,03	\$37.392.977,63	\$38.999.340,22
TOTAL PATRIMONIO	\$28.766.057,95	\$29.978.517,50	\$35.431.985,62	\$34.579.411,33	\$36.465.716,61
Patrimonio público	\$13.072.688,51	\$13.072.688,51	\$13.072.688,51	\$13.072.688,51	\$13.072.688,51
Resultados acumulados ejercicios anteriores	\$12.464.010,86	\$13.598.873,41	\$15.086.738,54	\$15.539.750,52	\$15.043.685,18
Aplicación primera vez niif's	\$2.271.316,03	\$2.271.316,03	\$2.271.316,03	\$2.271.316,03	\$2.271.316,03
Superavit Revaluación Propiedades, Plantas y Equipos				\$4.718.786,48	\$4,713,123.65
Ganancias y pérdidas actuariales acumuladas	\$-125.127,81	\$-447.541,58	\$-447.541,58	\$-1.073.004,18	\$-1,073,004.18
Excedentes y/o deficit ejercicio	\$1.083.170,36	\$1.483.181,13	\$5.448.784,12	\$49.873,97	\$2,437,907.42
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$59.131.238,94	\$52.327.661,80	\$56.108.856,65	\$71.972.388,96	\$75.465.056,83

Tabla 2.1 Evolución histórica del Estado de Situación¹

¹ Elaboración de ASTINAVE EP, a partir de los datos consignados en los estados financieros de la empresa.

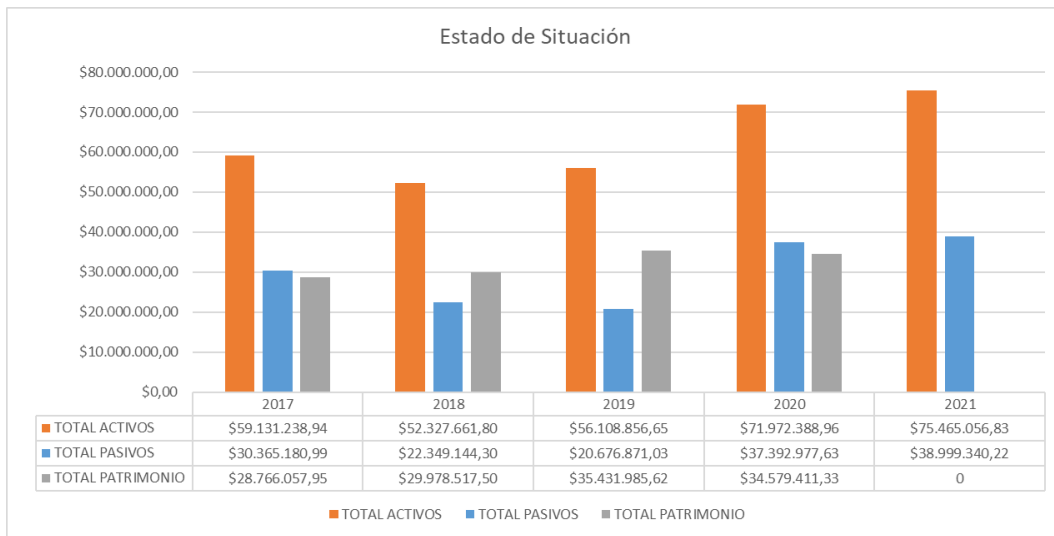


Figura 2.5. Evolución Histórica del Estado de Situación

Cuenta	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	\$68.264.735,72	\$32.289.852,41	\$28.477.021,75	\$20.831.466,64	\$29,081,166.06
Construcción y Repotenciación	\$55.210.453,07	\$11.376.413,06	\$4.138.306,68	\$6.213.282,04	\$8,270,782.43
Carenamiento Naval	\$9.296.481,55	\$12.447.136,44	\$13.367.674,94	\$10.388.907,55	\$11,186,651.28
Sistemas Defensa y Control	\$3.757.801,10	\$4.087.857,36	\$848.697,21	\$907.746,13	\$1,637,936.44
Soluciones Portuarias, Costa Afuera e Industriales	0,00	\$4.378.445,55	\$10.122.342,92	\$3.321.530,92	\$7,985,795.91
Costos Directos Producción	\$58.719.588,04	\$22.070.503,65	\$19.837.382,51	\$13.134.885,32	\$21,311,570.35
Construcción y Repotenciación	\$51.642.771,35	\$9.404.086,90	\$3.789.530,29	\$5.363.006,35	\$7,487,201.82
Carenamiento Naval	\$3.823.840,67	\$6.816.396,32	\$7.118.885,80	\$4.556.809,67	\$5,639,429.30
Sistemas Defensa y Control	\$3.252.976,02	\$2.859.245,95	\$1.447.750,65	\$430.386,25	\$1,453,882.90
Soluciones Portuarias, Costa Afuera e Industriales	0,00	\$2.990.774,48	\$7.481.215,77	\$2.784.683,06	\$6,529,565.42
Otros Costos de Producción	0,00	0,00	0,00	0,00	\$201,490.91
Costos Indirectos Producción	\$7.254.446,73	\$7.441.835,22	\$6.980.305,60	\$6.514.497,27	\$6,540,723.47
Remuneraciones	\$2.628.203,74	\$2.779.678,46	\$2.771.130,31	\$2.593.916,66	\$2,797,022.77
Prestaciones Sociales	\$400.997,98	\$416.507,68	\$426.991,20	\$389.788,22	\$410,851.98
Bienes y Servicios Consumo	\$2.457.520,41	\$2.582.827,94	\$2.031.929,29	\$1.670.396,44	\$1,786,231.09
Seguros	\$227.405,30	\$141.652,88	\$145.227,36	\$151.936,42	\$221,652.24
Depreciación	\$1.339.180,88	\$1.302.211,34	\$1.386.070,52	\$1.489.502,61	\$1,310,287.95
Amortización	\$201.138,42	\$218.956,92	\$218.956,92	\$218.956,92	\$14,677.44
Utilidad Bruta en Ventas	\$2.290.700,95	\$2.777.513,54	\$1.659.333,64	\$1.182.084,04	\$1,228,872.24
Gastos Administrativos	\$2.240.874,31	\$2.053.524,60	\$1.644.864,73	\$1.562.475,86	\$1,405,252.23
Remuneraciones	\$1.307.670,86	\$1.269.866,22	\$1.003.103,20	\$1.035.638,67	\$981,306.67
Prestaciones Sociales	\$184.434,09	\$198.367,20	\$155.697,76	\$154.568,18	\$150,919.40
Bienes y Servicios Consumo	\$305.897,43	\$199.405,41	\$198.916,08	\$172.725,18	\$145,677.09
Seguro	\$28.778,82	\$23.116,27	\$19.711,36	\$41.745,42	\$14,814.79
Depreciación	\$276.349,53	\$229.178,18	\$136.770,01	\$144.890,13	\$72,626.79
Amortización	\$137.743,58	\$133.591,32	\$130.666,32	\$12.908,28	\$39,907.49
Utilidad Operativa	\$49.826,64	\$723.988,94	\$14.468,92	-\$380.391,82	-\$176,379.99
Gastos Financieros	\$97.026,57	\$488.162,96	\$418.559,27	\$243.428,68	\$293,467.08
Otros Ingresos No Operacionales	\$1.231.013,68	\$1.295.674,26	\$3.901.131,29	\$957.127,28	\$592,626.58
Otros Egresos No Operacionales	\$100.643,39	\$48.319,11	\$2.965.070,83	\$283.432,82	\$82,174.88
Resultados del ejercicio	\$1.083.170,36	\$1.483.181,13	\$531.970,11	\$49.873,96	\$40,604.63
Otro Resultado Integral (ORI)	0,00	0,00	\$4.916.814,01	0,00	\$2.397.302,79
Resultado integral total	\$1.083.170,36	\$1.483.181,13	\$5.448.784,12	\$49.873,96	\$2.437.907,42

Tabla 2.2 Evolución histórica del Estado de Resultados²

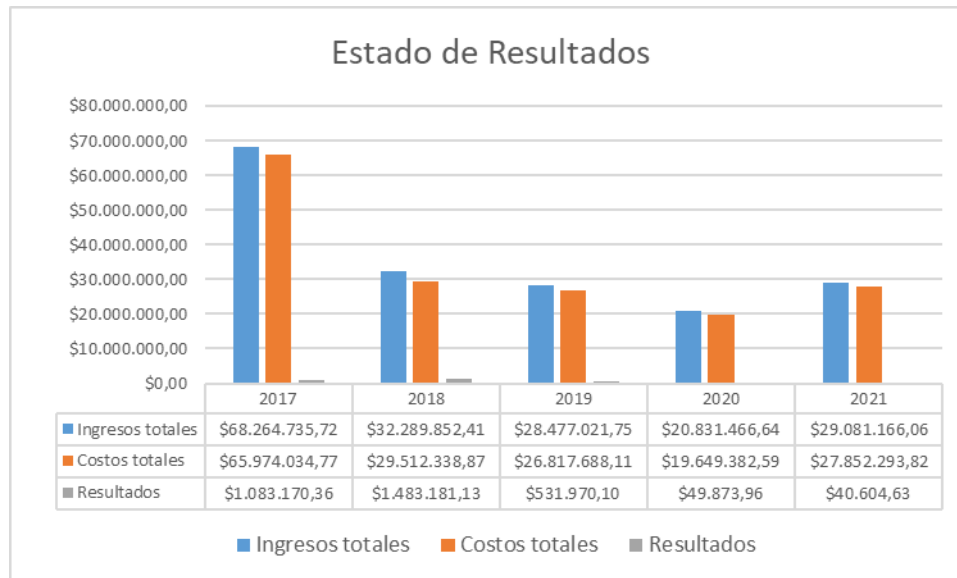


Figura 2.6. Evolución Histórica del Estado de Resultados

De los excedentes generados por la empresa en el periodo 2017-2021 se firmaron convenios de transferencia con el Ministerio de Economía y Finanzas y se transfirió \$1.333.215 en 2018.



Figura 2.7. Evolución Histórica de Excedentes

Por otra parte, ASTINAVE EP no ha recibido ni recibe transferencias del Presupuesto General del Estado.

2.2.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUERZA LABORAL

² Elaboración de ASTINAVE EP, a partir de los datos consignados en los estados financieros de la empresa.

La Fuerza Laboral de ASTINAVE EP, en el periodo 2017-2021, estuvo organizada en los 5 grupos laborales:

Directivos;
Administrativos;
Proyectos e Ingeniería;
Planta; y
Apoyo Operativo.

De estos grupos, los dos primeros se consideran administrativo y los tres restantes como operativo, ya que participan directamente en los procesos productivos de cadena de valor.

En la Tabla 2.3 y Tabla 2.4 se presenta la evolución histórica de la fuerza laboral por cantidad y por masa salarial, evidenciándose una proporción coherente de personal operativo con relación al personal administrativo.

Grupo Laboral	2017		2018		2019		2020		2021	
	Personal	%	Personal	%	Personal	%	Personal	%	Personal	%
Directivos	12	2%	11	2%	12	2%	12	2%	12	3%
Administrativos	52	8%	52	8%	47	9%	42	9%	42	9%
Proyectos e Ingeniería	48	7%	63	10%	61	12%	63	13%	56	12%
Planta	462	72%	424	67%	309	60%	295	60%	266	58%
Apoyo Operativo	71	11%	87	14%	83	16%	79	16%	86	19%
TOTAL	645	100%	637	100%	512	100%	491	100%	462	100%

Tabla 2.3 Evolución Histórica de la Fuerza Laboral por Cantidad³

Grupo Laboral	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sueldo	%	Sueldo	%	Sueldo	%	Sueldo	%	Sueldo	%
Directivos	\$537.257	6%	\$537.257	6%	\$563.762	7%	\$567.613	7%	\$548.681,54	7%
Administrativos	\$992.191	11%	\$1.092.353	12%	\$1.146.219	14%	\$871.450	11%	\$925.268,07	12%
Proyectos e Ingeniería	\$1.166.861	13%	\$1.368.815	15%	\$1.512.050	18%	\$1.356.650	17%	\$1.236.038,64	17%
Planta	\$4.908.187	55%	\$4.982.191	54%	\$3.951.326	47%	\$3.993.142	50%	\$3.518.415,49	47%
Apoyo Operativo	\$1.251.534	14%	\$1.248.762	14%	\$1.218.638	15%	\$1.150.044	14%	\$1.260.519,45	17%
TOTAL	\$8.856.030	100%	\$9.229.378	100%	\$8.391.997	100%	\$7.938.899	100%	\$7.488.923,19	100%

Tabla 2.4 Evolución Histórica de la Fuerza Laboral por Masa Salarial⁴

2.3 SITUACIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO

2.3.1 SITUACIÓN HISTÓRICA

El cabal entendimiento del rol como Empresa de Defensa y Marítima, dada la realidad marítima de nuestro país, que se ilustra en la Figura 2.8, permitió desarrollar capacidades acorde a las necesidades de la Armada del Ecuador y del Sector Industrial Marítimo a través de las líneas de negocio establecidas. Es así, que en el periodo 2017-2021, ASTINAVE EP organizó la taxonomía de su oferta en dos niveles, siendo el primer nivel

³ Elaboración de ASTINAVE EP, a partir de los datos consignados en los estados financieros de la empresa.

⁴ Elaboración de ASTINAVE EP, a partir de los datos consignados en los estados financieros de la empresa.

Líneas de Negocio, y el segundo nivel Actividades de Negocio como se presenta en la Tabla 2.5.

Línea de Negocio	Actividad de Negocio	Acrónimo
1. Construcción Naval	1.1 Construcción Naval	CNV
2. Mantenimiento Naval		MTN
	2.1 Repotenciación Naval ⁵	RPN
	2.2 Carenamiento Naval	CTN
3. Sistemas de Defensa y Control		SDC
	3.1 Sistemas de Defensa	SDD
	3.2 Sistemas Comerciales de Control	SCR
4. Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial		PCI
	4.1 Soluciones Portuarias	PRT
	4.2 Soluciones Costa Afuera	CAF
	4.3 Soluciones Industriales	IND

Tabla 2.5. Líneas y Actividades de Negocio de ASTINAVE EP periodo 2017-2021

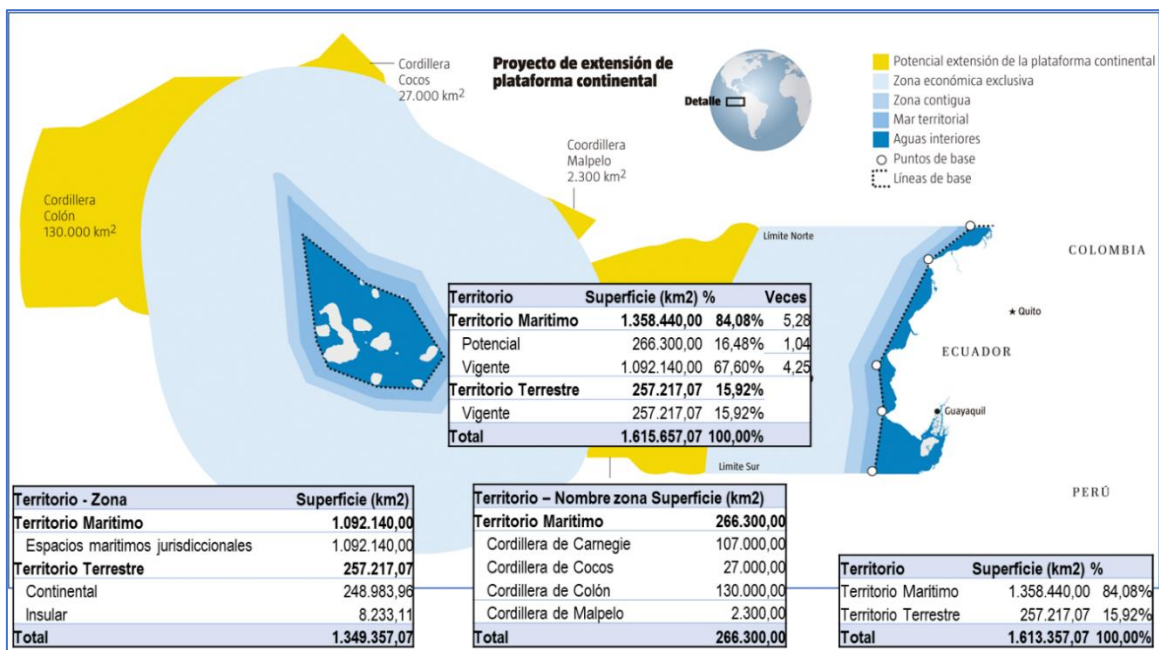


Figura 2.8. Realidad Marítima del Ecuador

Los resultados alcanzados en este período de tiempo 2017 – 2021 considerando las líneas de negocio del mismo período se encuentran esquematizadas y/o resumidas en la Figura 2.9; y, en la Tabla 2.6.

⁵ La Repotenciación Naval comprende recuperación, modernización y reconstrucción.

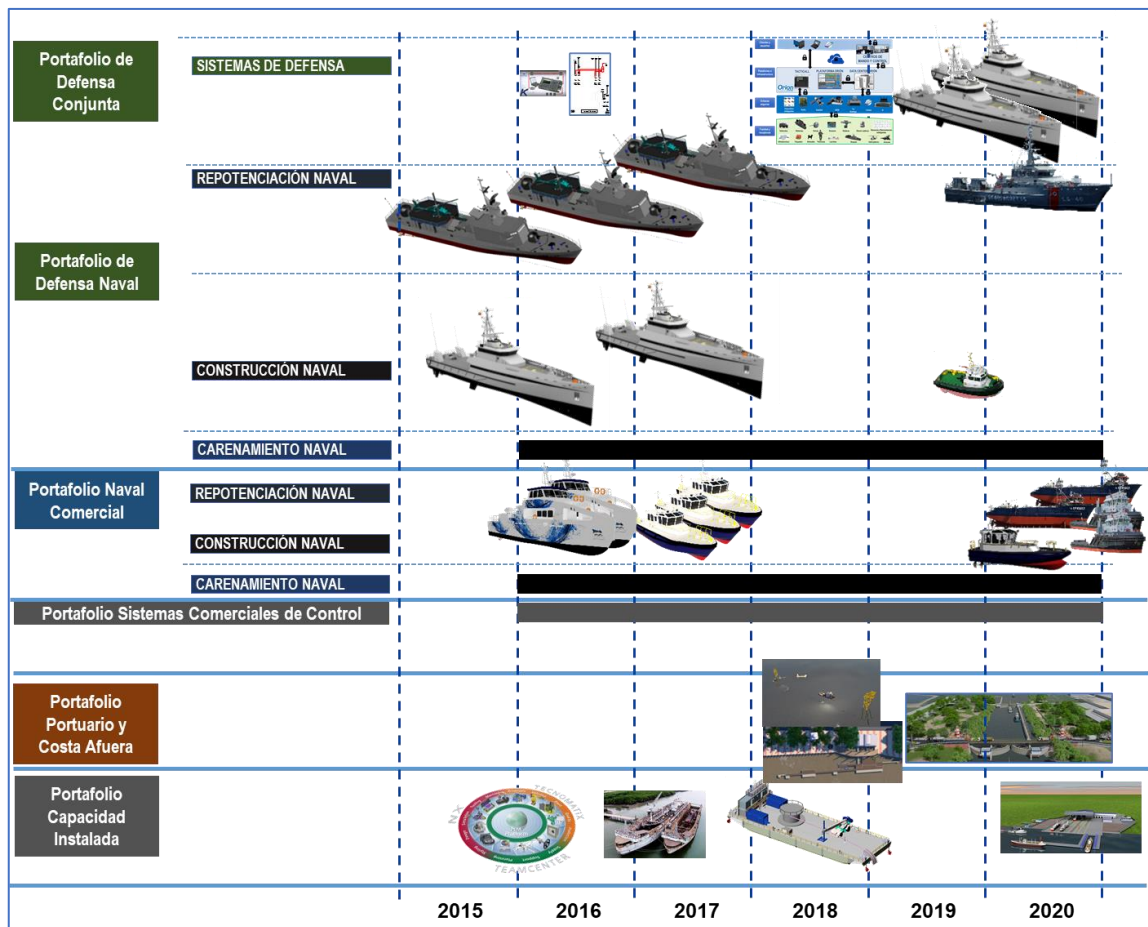


Figura 2.9. Síntesis de las Soluciones Entregadas en la Gestión realizada entre 2017 y 2021

PORTAFOLIO - ACTIVIDAD DE NEGOCIO - PRODUCTO	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
1. Portafolio de Defensa Naval (PDN)					
1.1 Construcción Naval (CNV)					
Construcción y entrega de 01 Lancha Guardacostas tipo LG-AST-2606 (ISLA BALTRA)					
Construcción y entrega de 01 Buque Guardacostas tipo BG-AST-5009 (APOLO ISLA ISABELA)					
Construcción y entrega de 01 Buque Guardacostas tipo BG-AST-5009 (APOLO ISLA SAN CRISTÓBAL)					
Construcción de 01 Remolcador de Bahía tipo RB-AST-1606 (CAYAMBE)					
Construcción de un Remolcador de Bahía (AQUEO RB2)					
Construcción de un Buque Multipropósito tipo MC-AST-7216 (MPV)					
2.1 Repotenciación Naval (RPN)					
Recuperación integral de CORLOJ (JÚPITER CORLOJ)					
Recuperación integral de CORÍOS (JÚPITER CORIOS)					
Recuperación integral de CORMAN (JÚPITER CORMAN)					
3.1 Sistemas de Defensa (SDD)					
Modernización del Sistema de Combate de CORIOS (ORIÓN CORIOS)					
Modernización del Sistema de Combate de CORLOJ (ORION CORLOJ)					

PORTAFOLIO - ACTIVIDAD DE NEGOCIO - PRODUCTO	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Modernización del Sistema de Combate de CORMAN (ORION CORMAN)					
Sistema de Interoperabilidad sobre enlaces seguros para las Corbetas Misileras LOS RÍOS, MANABÍ Y LOJA (ORIÓN DATA LINK)					
Implementación del Sistema de Interoperabilidad ORIÓN para el Buque MPV (ORIÓN DATA LINK MPV)					
Implementación del Sistema de Vigilancia Marítima ORIÓN Fase 1 (DELTA)					
Implementación del Ssitema de Gestión de Combate ORIÓN para el Buque MPV (ORIÓN CMS MPV)					
2.2 Carenamiento Naval (CTN)					
Brindar el mantenimiento programado anual a las unidades de la Armada del Ecuador (CARENAMIENTO DEFENSA)					
3. Portafolio Naval Comercial (PNC)					
1.1 Construcción Naval (CNV)					
Construcción y entrega de 01 Lancha de Pilotos tipo LT-AST-1605 (ESPARTA CORNUDA)					
Construcción y entrega de 01 Lancha de Pilotos tipo LT-AST-1605 (ESPARTA DONCELLA)					
Construcción y entrega de 01 Lancha de Pilotos tipo LT-AST-1605 (ESPARTA RODABALLO)					
Construcción y Entrega de una Lancha de Prácticos tipo LT-AST-1103 (PAULA)					
2.1 Repotenciación Naval (RPN)					
Repotenciar unidades del Sector Comercial Marítimo (REPOTENCIACIÓN COMERCIAL)					
2.2 Carenamiento Naval (CTN)					
Brindar el mantenimiento programado anual a las unidades del Sector Comercial Marítimo (CARENAMIENTO COMERCIAL)					
4. Portafolio de Sistemas Comerciales para Gestión y Control (PSC)					
3.2 Sistemas Comerciales de Control (SCR)					
Sistema ORIÓN para Geolocalización de la Flota de Vehículos para el IESS (ORIÓN IESS)					
Sistema ORIÓN para Geolocalización de la Flota de Vehículos para la ARCOM (ORIÓN ARCOM)					
5. Portafolio de Soluciones Portuarias y Costa Afuera Comerciales (PCC)					
4.1 Soluciones Portuarias (PRT)					
Ampliación del Muelle Yatch Club Naval (HÉCATE)					
Recuperación de las Esclusas del Estero Cobina (NÉMESIS)					
4.2 Soluciones Costa Afuera (CAF)					
Tendido de tubería submarina en la Plataforma Amistad (AMISTAD TUBERÍA SUBMARINA)					
6. Portafolio de Desarrollo de la Capacidad Instalada (PCI)					
Inversiones					
Fortalecer la Capacidad de Almacenamiento, Procesamiento y Conectividad del Centro de Datos de ASTINAVE EP (HARDWARE)					
Convertir la Barcaza AMISTAD en una Plataforma DP1 para el tendido de tubería submarina entre la plataforma Amista A y B en el Golfo de Guayaquil (AMISTAD DP1)					

PORTAFOLIO - ACTIVIDAD DE NEGOCIO - PRODUCTO	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Implementación de la Plataforma PLM para la Gestión del Ciclo de Vida de los Productos de ASTINAVE EP (ACRÓPOLIS)					
Conceptualizar, definir e implementar la Planta de Posorja de ASTINAVE EP (GÉNESIS)					
Repotenciar los Diques Flotantes Napo y Orellana (DIQUES)					

Tabla 2.6. Detalle de las Soluciones Entregadas en la Gestión realizada entre 2017 y 2021⁶

2.3.2 LÍNEAS DE NEGOCIO PARA ROL ESTRATÉGICO

Para el periodo de planificación 2021 - 2025, conforme las metas establecidas, el cambio de rol estratégico y primordialmente la prelación en la satisfacción de las partes interesadas se ha realizado una nueva organización de Líneas de Negocio, estableciendo la taxonomía de oferta estipulada en la Tabla 2.7.

Línea de Negocio	Acrónimo
1. Construcción Naval	CNV
2. Carenamiento Naval	CTN
3. Repotenciación Naval	RPN
4. Sistemas de Defensa	SDD
5. Soluciones Portuarias	PRT
6. Soluciones Costa Afuera	CAF
7. Soluciones Industriales	IND

Tabla 2.7. Líneas de Negocio de ASTINAVE EP a partir de 2022

Se debe considerar que para el desarrollo del presente Plan, en lo referente al desempeño institucional 2017 – 2021, se los abordará considerando las anteriores líneas de negocio del mismo período.

2.3.2.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS OPERATIVO

Establecidas la nueva taxonomía de líneas de negocio para el nuevo horizonte estratégico se ha procedido a realizar una breve descripción y análisis del periodo anterior por cada una de estas.

2.3.2.1.1 CONSTRUCCIÓN NAVAL

En el periodo 2017-2021 el esfuerzo en la línea de negocios “Construcción Naval” estuvo principalmente orientado a Defensa, siendo los principales trabajos realizados la construcción de 02 Buques Guardacostas tipo BG-AST-5009-1 asociados al Contrato N° MIDENA 2014-c-001 celebrado el 15 de junio de 2014, que fueron entregadas en 2018, y la entrega de 01 Remolcador de Bahía tipo RM-AST-1606-1, asociado al Contrato N° COGMAR-COT-007-2019-O, celebrado el 21 de agosto de 2019.

Por otra parte, se destaca la celebración del Contrato N° MIDENA 2019-c-005 celebrado el 31 de octubre de 2019, cuyo objeto es la construcción de 01 Buque Logístico Multipropósito, para lo cual ASTINAVE EP se encuentra en el proceso de desarrollo de capacidades que permitan cumplir con el objeto del mencionado contrato, con inversión en la capacidad instalada en la Planta Centro, para producir desde elementos simples hasta

⁶ Elaboración de ASTINAVE EP, tomado de la documentación relacionada con la gestión realizada.

conjuntos compuestos de la forma más efectiva posible, y con inversión para desarrollar la Planta de Posorja, cuya primera etapa está orientada a las facilidades que permitirán integrar las secciones, bloques y el buque para su lanzamiento, así como pruebas de mar y puesta en operación.

En el sector comercial, se construyeron 3 lanchas de prácticos tipo LP-AST-1605, asociadas a la Orden de Compra N° CDC-365850-OPM emitida el 30 de septiembre de 2016, que constituyen la primera exportación que realiza ASTINAVE EP a la Autoridad del Canal de Panamá. Adicionalmente, cuenta la Construcción de una Lancha para Prácticos tipo LP-AST-1103 asociada al Contrato N° COM-CRM-001-2019, celebrado el 11 de noviembre de 2019 con la Empresa ARETINA.

2.3.2.1.2 CARENAMIENTO NAVAL

Representa los ingresos permanentes y estables para la empresa con una cantidad de 310 embarcaciones atendidas en el periodo 2017- 2021. En cuanto a la situación del mercado, existe un déficit notorio de oferta de servicios de carenamiento para cubrir la demanda de una de las flotas pesqueras más importantes de la región, puesto que, para el sector comercial marítimo deben carenarse alrededor de 280 unidades al año, de los cuales ASTINAVE EP debido a su capacidad instalada actual, atiende entre 50 y 60 embarcaciones. Otros Astilleros y varaderos locales atienden en conjunto un número similar. En consecuencia, existe un considerable número de embarcaciones que deben ser atendidas fuera del país existiendo fuga de mercado.

De acuerdo con lo indicado, una de las principales causas de no poder atender la demanda de carenamiento naval, es la situación crítica en la que se encuentran los dos diques flotantes de ASTINAVE EP, Río Napo y Río Orellana, los mismos que datan de la II Guerra Mundial y han superado el tiempo de vida útil. Ante esta necesidad la empresa ha tomado acciones a través de convenios marco, lo cual ha permitido incrementar el volumen de ventas a niveles no alcanzados en periodos previos, sin embargo, no es suficiente para satisfacer la demanda que cada vez crece, dado el tiempo de vida de las naves, que supera los 35 años.

Otro aspecto para considerar fue la crisis sanitaria dada por el COVID- 19, que inició en Wuhan, China y llegó a Latinoamérica a mediados de febrero del 2020, dándose a conocer el primer caso confirmado en el país el 29 de febrero de ese mismo año por el Ministerio de Salud Pública de Ecuador. Esto, a más de contraer pérdidas humanas, afectó negativamente la economía de amplios sectores de la sociedad con diferentes niveles de impacto, y con un sector privado que prueba tener solvencia financiera y músculo productivo; y ser un aliado clave para contribuir de forma sistémica a estabilizar y mejorar la situación del país.

Bajo esta premisa, ASTINAVE EP afrontó el reto de atender la demanda de carenamiento para el sector industrial marítimo, retomando sus operaciones en la Planta Sur a partir del 26 de mayo de 2020, lo cual permitió que el sector alimenticio no paralizara sus actividades durante la pandemia por Covid- 19, apoyando a mantener su producción durante el confinamiento, que surgió como medida preventiva de contagio. La demanda que se obtuvo por Carenamiento Naval, permitió durante esta crisis, la continuidad del negocio.

La gestión de ASTINAVE EP para ampliar la capacidad instalada y cubrir las necesidades de mantenimiento del sector comercial marítimo, avanza con tres líneas de acción en paralelo, que son: la incorporación de diques flotantes adicionales de segunda mano, la incorporación de diques flotantes nuevos construidos por ASTINAVE EP; y, el desarrollo

de las facilidades en tierra para transferir y carenar embarcaciones en la Planta de Posorja de ASTINAVE EP.

En el presente año está previsto culminar la prefactibilidad y factibilidad de cada opción, para luego realizar la prefactibilidad cruzada y seleccionar el curso de acción costo-efectivo, para proceder a completar la etapa de definición y ejecución de la implementación.

Con estas acciones se prevé contar con una mayor cobertura para incrementar la demanda de este servicio a partir de mediados de 2023.

2.3.2.1.3 REPOTENCIACIÓN NAVAL

En Repotenciación Naval para Defensa, se cumplió con un hito remarcable que fue la reconstrucción de las Corbetas Misileras Los Ríos, Manabí y Loja con una intervención integral que permitió ahorrar al país más de 150 millones de dólares y extendió la vida útil de las tres unidades en al menos 15 años más. En cuanto a la plataforma de estas unidades navales, se contó con los componentes: estructural, propulsión, sistemas eléctricos, sistemas auxiliares, equipamiento, habitabilidad y acabados, y como complemento, la implementación del Sistema de Gestión de Combate ORIÓN.

Por otra parte, y con base en la exitosa experiencia en las Corbetas Misileras, se inició la reconstrucción de la Lancha Guardacostas Isla San Salvador en cumplimiento del objeto del Contrato N° COGMAR-COT-008-2019-O suscrito el 14 de septiembre de 2019. Esta unidad deberá ser entregada en septiembre de 2022 y estará completamente equipada para la ejecución de operaciones de vigilancia y control de actividades ilícitas en nuestros espacios territoriales, completamente integrada a la red de Mando y Control de la Armada del Ecuador, para contribuir a garantizar el dominio del mar con conciencia situacional en tiempo real.

En cuanto al mercado comercial, en 2020 y 2021 se desarrolló un proceso de repotenciación de pesqueros, iniciando con tres alargamientos de eslora para incrementar la capacidad de combustible, y consecuentemente, la autonomía de las unidades eliminando la necesidad del uso dual de cubas de pesca, lo cual contribuyó a la exportación de atún a la comunidad europea, representando ingresos que aportan a la balanza de pagos del país y a la generación de empleo y bienestar. De igual manera, se realizaron dos intervenciones exitosas para la adición de apéndices tipo bulbos, que ayudan a reducir el consumo de combustible e incrementan la velocidad de los barcos, lo cual redundó en una mejora de desempeño operacional y en ahorro de costos. Estas acciones de desarrollo de mercados permitieron establecer dos soluciones como parte de la línea de negocio formal de oferta, la cual cuenta con un mercado importante que va a ser aprovechado por la empresa.

2.3.2.1.4 SISTEMAS DE DEFENSA

En Sistemas de Defensa el periodo 2017-2021 fue el más importante, ya que consolidó el desarrollo y puesta en operación de la oferta que consta en la Tabla 2.8, siendo uno de los eventos de relevancia el desarrollo, implementación y puesta en operación del Sistema de Combate ORIÓN a bordo de las Corbetas Misileras Los Ríos, Manabí y Loja (asociado a los Contratos MIDENA 2014-c-003, DIGMAT-002-2016, DIGMAT-003-2016, DIGMAT-002-2017, DIGMAT-006-2018, DIGMAT-001-2016, DIGMAT-001-2017 y DIGMAT-003-2018), las cuales con su participación en Operaciones Internacionales como UNITAS en sus ediciones: LIX (2018), LX (2019), LXI (2020) y LXII (2021), además de SOLIDAREX 2021, evidenciaron la madurez operacional con los que cuenta este Sistema de Defensa Naval.

Por otra parte, los Sistemas Data Link ORIÓN y la versión Operacional y Estratégica del Sistema de Mando y Control ORIÓN, han demostrado su validez y solidez en operaciones reales, facilitando la Planificación, Conducción, Evaluación y Control de las Operaciones Navales en nuestro amplio territorio de aguas jurisdiccionales. El Sistema ORIÓN Operacional y Estratégico, en su primera fase, está en proceso de implementación en cumplimiento del objeto del Contrato N° MIDENA 2019-c-006 suscrito el 20 de noviembre de 2019.

2.3.2.1.5 SOLUCIONES PORTUARIAS

En el periodo 2017-2021 se construyó el Muelle del Yatch Club Naval, ubicado en el Malecón Simón Bolívar de Guayaquil a la altura de la calle Clemente Ballén, en cumplimiento con el objeto del Contrato N° R-RE-ECC-MIMIG-001-2018 suscrito el 29 de marzo de 2018.

De igual manera, se completó la Rehabilitación de Las Esclusas del Estero Cobina, de acuerdo con el componente enmarcado en el alcance del Contrato N° 151-2018-EMAPAG EP celebrado el 22 de octubre de 2018.

Para el periodo venidero, la empresa se empeñará en promover el desarrollo de nuevas soluciones portuarias, en cooperación con empresas nacionales y extranjeras, para así ofrecer alternativas innovadoras de alto valor agregado a precios competitivos, que faciliten el mejoramiento de la infraestructura portuaria de la Armada del Ecuador y, del área de influencia de la cuenca del Río Guayas, como una forma de promover el desarrollo fluvial de la provincia y la región.

2.3.2.1.6 SOLUCIONES COSTA AFUERA

En el periodo 2017-2021 se realizó el tendido de 3,2 km de Tubería Submarina uniendo las Plataformas Amistad A y B para incrementar la producción de gas natural, en cumplimiento del objeto del Convenio Específico N° PAM-O-02803 celebrado el 21 de marzo de 2018.

Para el futuro periodo de planificación, la empresa se empeñará en desarrollar proyectos puntuales a través de alianzas con el sector público que los demande, replicando lo realizado para el caso indicado en el párrafo precedente.

2.3.2.1.7 SOLUCIONES INDUSTRIALES

En el periodo 2017-2021 soluciones industriales fue una línea de negocio de oportunidad para registrar las ventas realizadas al sector industrial no marítimo, por requerimiento específico, sin constituir objetivos de negocios a ser desarrollados.

Para el periodo 2021-2025 la empresa va a cambiar el enfoque, aplicando las estrategias de desarrollo de productos y mercados, replicando la fórmula virtuosa de establecer alianzas con empresas pequeñas y de altas capacidades para ampliar el portafolio de oferta que permita incrementar la participación en este mercado.

2.3.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS

Los productos y servicios entregados por cada una de las líneas de negocio han permitido consolidar un portafolio comercial de ASTINAVE EP tanto para el segmento de defensa y seguridad, así como para el ámbito comercial e industrial, Tabla 2.8.

Línea de Negocio	Acrónimo	Sector	Productos y Servicios
Construcción Naval	CNV	Defensa, Privado	1.1 Embarcaciones para Servicios Costa Afuera 1.2 Embarcaciones para Investigación Marítima 1.3 Embarcaciones para Mantenimiento Acuático 1.4 Remolcadores 1.5 Barcazas y Gabarras 1.6 Embarcaciones para Turismo 1.7 Dragas 1.8 Pesqueros 1.9 Lanchas de Combate Ribereño 1.10 Lanchas de Reacción Rápida 1.11 Lanchas Guardacostas 1.12 Buques Guardacostas 1.13 Buques Multipropósito de Combate
Carenamiento Naval	CTN	Defensa, Público, Privado	2.1 100A Casco y Estructura 2.2 100B Metal-Mecánica 2.3 200 Propulsión 2.4 300 Sistemas Eléctricos 2.5 400 Sistemas Electrónicos 2.6 500 Sistemas Auxiliares 2.7 600A Acomodación, Equipamiento y Accesorios 2.8 600B Tratamiento y Protección de Superficies 2.9 900 Maniobras y Estadía
Repotenciación Naval	RPN	Defensa, Público, Comercial	3.1 Recuperar para mantener y mejorar la confiabilidad y disponibilidad 3.2 Modernizar para actualizar capacidades y superar obsolescencias 3.3 Reconstruir para extender la vida útil
Sistemas de Defensa	SDD	Defensa	4.1 Plataformas de Mando y Control ORIÓN 4.2 Centros de Mando y Control ORIÓN 4.3 Centros de Datos ORIÓN 4.4 Sistemas Data-Link ORIÓN para Interoperabilidad Segura 4.5 Sistemas ORIÓN para vigilancia, localización y defensa electrónica, óptica y acústica 4.6 Integración de Sistemas Hardkill 4.7 Simuladores ORIÓN Tácticos 4.8 Simuladores ORIÓN Operacionales y Estratégicos 4.9 Soporte y Mantenimiento 4.10 Sistemas ORIÓN para Gestión de Flotas y Rutas 4.11 Sistemas ORIÓN para Vigilancia 4.12 Sistemas ORIÓN para Inteligencia
Soluciones Portuarias	PRT	Público	5.1 Infraestructura Portuaria
Soluciones Costa Afuera	CAF	Público	6.1 Infraestructura y Servicios Costa Afuera

Línea de Negocio	Acrónimo	Sector	Productos y Servicios
Soluciones Industriales	IND	Defensa, Público, Comercial	7.1 Soldadura 7.2 Metalmecánica 7.3 Sistemas Eléctricos 7.4 Sistemas Auxiliares 7.5 Tratamiento y Protección de Superficies 7.6 Provisión de servicios de ensayos no destructivos

Tabla 2.8. Oferta de Negocio de ASTINAVE EP

2.3.2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS COMERCIAL

2.3.2.3.1 COMPORTAMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de Negocios Plurianual 2017 – 2021 se encuentra consignado en la Tabla 3.2⁷ del Plan Estratégico del mismo período. Su resumen por líneas de negocio se presenta en la Tabla 2.9. Por otra parte, la ejecución de 2018 a 2021 se presenta en la Tabla 2.10.

Actividad de Negocio - Proyecto - Objetivo	2018	2019	2020	2021	Total
1.1 Construcción Naval (CNV)	\$70.822,00	\$7.835.316,00	\$17.781.738,22	\$13.788.797,50	\$39.476.673,72
2.1 Repotenciación Naval (RPN)	\$11.305.591,06	\$3.320.999,98	\$11.474.747,56	\$6.808.999,11	\$32.910.337,72
2.2 Carenamiento Naval (CTN)	\$12.447.136,45	\$10.000.000,00	\$9.500.000,00	\$9.500.000,00	\$41.447.136,45
3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	\$4.051.171,69	\$5.402.238,00	\$15.906.325,39	\$12.739.169,72	\$38.098.904,80
3.2 Sistemas Comerciales de Control (SCR)	\$36.685,67	\$19.200,00	\$365.400,00	\$365.400,00	\$786.685,67
4.1 Soluciones Portuarias (PRT)	\$1.898.075,76	\$3.763.171,00	\$8.045.238,00	\$2.000.000,00	\$15.706.484,76
4.2 Soluciones Costa Afuera (CAF)	\$2.480.369,00	\$6.119.631,00	\$2.500.000,00	\$2.500.000,00	\$13.600.000,00
Total	\$32.289.851,63	\$36.460.555,98	\$65.573.449,17	\$47.702.366,34	\$182.026.223,11

Tabla 2.9. Proyección Plan de Negocios Plurianual por Líneas de Negocio

Actividad de Negocio - Proyecto - Objetivo	2018	2019	2020	2021	Total
1.1 Construcción Naval (CNV)	\$70.822,00	\$2.029.351,51	\$2.110.561,40	\$8.270.782,43	\$12.481.517,34
2.1 Repotenciación Naval (RPN)	\$11.305.591,06	\$2.108.955,17	\$4.102.720,65	\$0,00	\$17.517.266,88
2.2 Carenamiento Naval (CTN)	\$12.447.136,44	\$13.367.674,94	\$10.388.907,55	\$11.186.651,28	\$47.390.370,21
3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	\$4.051.171,69	\$834.293,36	\$894.689,08	\$1.637.936,44	\$7.418.090,57
3.2 Sistemas Comerciales de Control (SCR)	\$36.685,67	\$14.403,85	\$13.057,05	\$0,00	\$64.146,57
4.1 Soluciones Portuarias (PRT)	\$1.898.075,76	\$2.931.791,76	\$3.282.687,85	\$7.985.795,91	\$16.098.351,28
4.2 Soluciones Costa Afuera (CAF)	\$2.480.369,79	\$7.190.551,16	\$38.843,06	\$0,00	\$9.709.764,01
Total	\$32.289.852,41	\$28.477.021,75	\$20.831.466,64	\$29.081.166,06	\$110.679.506,86

Tabla 2.10. Ejecución del Plan de Negocios Plurianual por Líneas de Negocio

En la Tabla 2.9 y la Figura 2.10 se compara las ventas ejecutadas con las planificadas en el periodo 2018-2021 por año, y se aprecia que en global se proyecta cumplir el 62,93% hasta el término del 2021, con un 78,10% en 2019, un 31,77% en 2020, y un 69,08% en 2021. La caída más importante se dio en 2020, lo cual se explica por la crisis sanitaria de conocimiento público.

⁷ PLN-AEP-006 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2017-2021 v03 sg, pg. 127.

Venta	2018	2019	2020	2021	Total
Planificada	\$32.289.851,63	\$36.460.555,98	\$65.573.449,17	\$47.702.366,34	\$182.026.223,12
Ejecutada	\$32.289.852,41	\$28.477.021,75	\$20.831.466,64	\$29.081.166,06	\$110.679.506,86
Diferencia	\$-0,78	\$7.983.534,23	\$44.741.982,53	\$18.621.200,28	\$71.346.716,26
Diferencia %	100,00%	78,10%	31,77%	60,96%	60,80%

Tabla 2.11. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por años

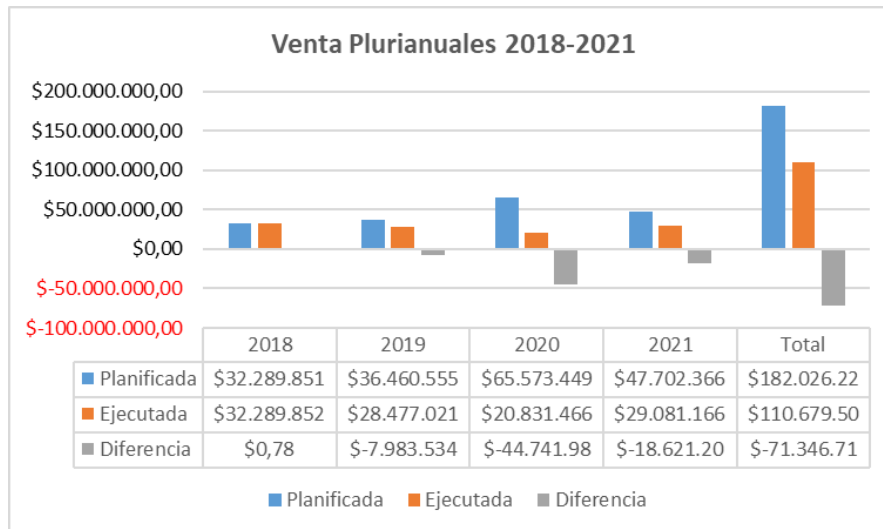


Figura 2.10. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por años

En la Tabla 2.10 y la Figura 2.11 se compara las ventas ejecutadas con las planificadas en el periodo 2018-2021 por Línea de Negocio, en esta perspectiva se aprecia que hubo una caída en la venta en todas las Líneas excepto en Carenamiento Naval que tuvo un incremento del 25,87%.

Actividad de Negocio	Planificado	Ejecutado	Diferencia	Diferencia %
1.1 Construcción Naval (CNV)	\$39.476.673,72	\$12.481.517,34	\$-26.995.156,38	31,62%
2.1 Repotenciación Naval (RPN)	\$32.910.337,72	\$17.517.266,88	\$-15.393.070,84	53,23%
2.2 Carenamiento Naval (CTN)	\$41.447.136,45	\$47.390.370,21	\$5.943.233,76	114,34%
3.1 Sistemas de Defensa (SDD)	\$38.098.904,80	\$7.418.090,57	\$-30.680.814,23	19,47%
3.2 Sistemas Comerciales de Control (SCR)	\$786.685,67	\$64.146,57	\$-722.539,10	8,15%
4.1 Soluciones Portuarias (PRT)	\$15.706.484,76	\$16.098.351,28	\$391.866,52	102,49%
4.2 Soluciones Costa Afuera (CAF)	\$13.600.000,00	\$9.709.764,01	\$-3.890.235,99	71,40%
Total	\$182.026.223,11	\$110.679.506,86	\$-71.346.716,25	60,80%

Tabla 2.12. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por líneas de Negocio

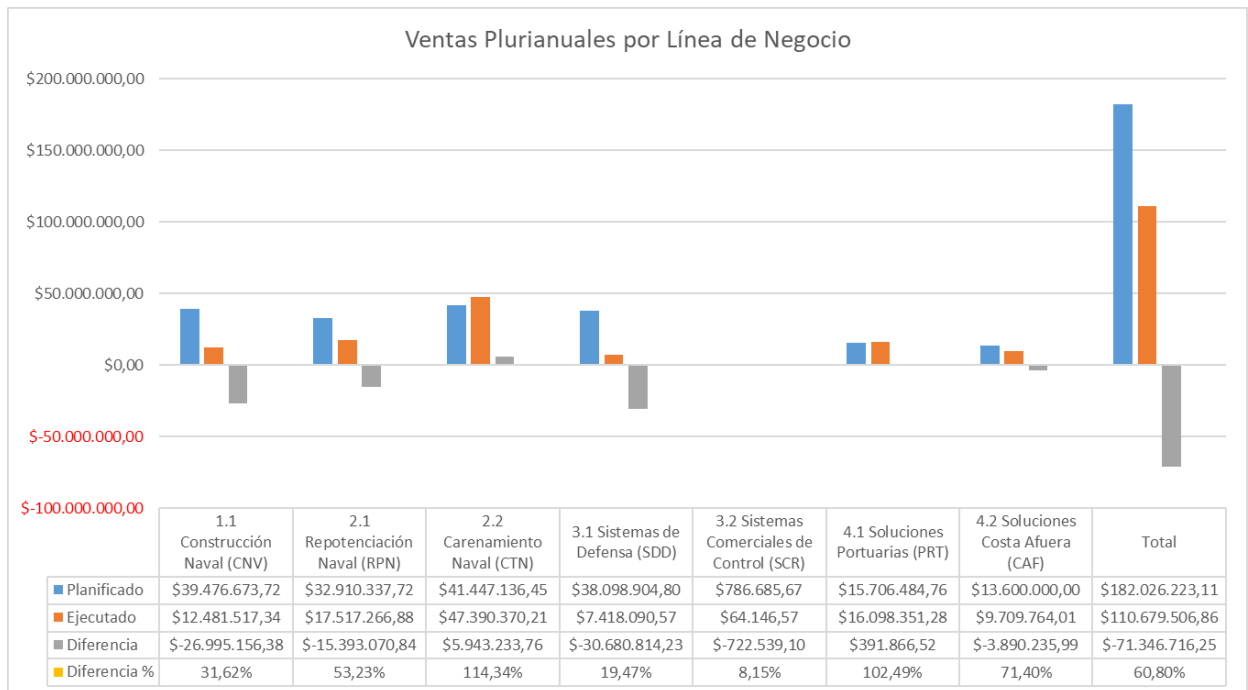


Figura 2.11. Comparación entre la Planificación y la Ejecución por Líneas de Negocio

La caída en las ventas en Construcción Naval, Repotenciación Naval y Sistemas de Defensa, se explica en el hecho de que las ventas en ellas están orientadas principalmente a Defensa, y al ser Defensa privativo del Estado, las ventas se ven afectadas por la situación financiera del Estado. Una situación similar sucede en Soluciones Portuarias y Costa Afuera, en donde los clientes, si bien no pertenecen a Defensa, son también parte del Estado.

Por otra parte, el comportamiento de las ventas en Carenamiento Naval, muestran un incremento importante del 25,87% debido a que las ventas en esta línea de negocios están orientadas principalmente al sector comercial marítimo privado, que demuestra que tiene solidez financiera y una actividad sostenible.

2.3.2.3.2 MATRIZ BCG PARA LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

Para estructurar la matriz BCG tomamos en cuenta la participación en el mercado por Línea de Negocio y Portafolio como se indica en la

Línea de Negocio	Actividad de Negocio	% Participación 2020	% Participación 2021	Detalle
1. Construcción Naval	1.1 Construcción Naval	Defensa 100% Comercial 5%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador.
2. Mantenimiento Naval	2.1 Repotenciación Naval	Defensa 100% Comercial 10%	Defensa 100% Comercial 15%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador. Se plantea captar la demanda de repotenciación orientada al alargamiento de pesqueros en el sector comercial

Línea de Negocio	Actividad de Negocio	% Participación 2020	% Participación 2021	Detalle
				marítimo, para mejorar sus condiciones de navegabilidad y autonomía, se han concretado algunos proyectos.
	2.2 Carenamiento Naval	Defensa 100% Comercial 18%	Defensa 100% Comercial 24%	<p>ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador.</p> <p>Al sector comercial marítimo, de alrededor de 219 unidades que por año deben carenarse, ASTINAVE EP por capacidad instalada atiende entre 50 y 60. Otros Astilleros y varaderos locales atienden en conjunto un número similar. En consecuencia, existe un considerable número de embarcaciones que deben ser atendidas fuera del país.</p>
3. Sistemas de Defensa y Control	3.1 Sistemas de Defensa	Defensa 100%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la única empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada y la oferta de Sistemas de Defensa para satisfacer la demanda principalmente de la Armada del Ecuador.
	3.2 Sistemas Comerciales de Control	0%	1%	En geolocalización terrestre el mercado es tan grande que la participación de ASTINAVE EP es relativamente baja. En cuanto a sistemas para gestión de flotas y activos marítimos se continúa trabajando para penetrar el mercado de pesca artesanal en el 2022.
4. Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial	4.1 Soluciones Portuarias	Público Municipio de Guayaquil 100%	Público Municipio de Guayaquil 100%	Existen competidores locales, ASTINAVE EP ha desarrollado la totalidad de proyectos del portafolio portuario de la Municipalidad de Guayaquil, y se trabaja para mantener esa condición.
	4.2 Soluciones Costa Afuera	Público Guayas 20%	Público Guayas 20%	Existe competencia internacional para proyectos Costa Afuera, ASTINAVE EP ejecutó el tendido de tubería submarina en la Plataforma AMISTAD con PETROAMAZONAS EP y se busca mantener la participación en proyectos de similares características para el año 2022.
	4.3 Soluciones Industriales	N.A.	N.A.	La actividad de negocios Soluciones Industriales no forma parte de la orientación marítima y de defensa de ASTINAVE EP, ya que agrupa servicios que se brindan de oportunidad a empresas no relacionadas con defensa o actividades marítimas. Sin embargo, para el siguiente periodo la Empresa se empeñará en desarrollar mercados para

Línea de Negocio	Actividad de Negocio	% Participación 2020	% Participación 2021	Detalle
				incrementar la participación en esta línea de negocios con alianzas virtuosas que permitan innovar e impactar con rapidez.

Tabla 2.13.

Línea de Negocio	Actividad de Negocio	% Participación 2020	% Participación 2021	Detalle
5. Construcción Naval	5.1 Construcción Naval	Defensa 100% Comercial 5%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador.
6. Mantenimiento Naval	6.1 Repotenciación Naval	Defensa 100% Comercial 10%	Defensa 100% Comercial 15%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador. Se plantea captar la demanda de repotenciación orientada al alargamiento de pesqueros en el sector comercial marítimo, para mejorar sus condiciones de navegabilidad y autonomía, se han concretado algunos proyectos.
	6.2 Carenamiento Naval	Defensa 100% Comercial ⁸ 18%	Defensa 100% Comercial ⁹ 24%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador. Al sector comercial marítimo, de alrededor de 219 unidades que por año deben carenarse, ASTINAVE EP por capacidad instalada atiende entre 50 y 60. Otros Astilleros y varaderos locales atienden en conjunto un número similar. En consecuencia, existe un considerable número de embarcaciones que deben ser atendidas fuera del país.
7. Sistemas de Defensa y Control	7.1 Sistemas de Defensa	Defensa 100%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la única empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada y la oferta de Sistemas de Defensa para satisfacer la demanda principalmente de la Armada del Ecuador.
	7.2 Sistemas Comerciales de Control	0%	1%	En geolocalización terrestre el mercado es tan grande que la participación de ASTINAVE EP es relativamente baja. En cuanto a sistemas para gestión de flotas y activos marítimos se continúa trabajando para penetrar el mercado de

⁸ Porcentaje de participación por cantidad de unidades por año que requieren el servicio de carenamiento en el segmento objetivo de ASTINAVE EP.

⁹ Porcentaje de participación por cantidad de unidades por año que requieren el servicio de carenamiento en el segmento objetivo de ASTINAVE EP.

Línea de Negocio	Actividad de Negocio	% Participación 2020	% Participación 2021	Detalle
				pesca artesanal en el 2022.
8. Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial	8.1 Soluciones Portuarias	Público Municipio de Guayaquil 100%	Público Municipio de Guayaquil 100%	Existen competidores locales, ASTINAVE EP ha desarrollado la totalidad de proyectos del portafolio portuario de la Municipalidad de Guayaquil, y se trabaja para mantener esa condición.
	8.2 Soluciones Costa Afuera	Público Guayas 20%	Público Guayas 20%	Existe competencia internacional para proyectos Costa Afuera, ASTINAVE EP ejecutó el tendido de tubería submarina en la Plataforma AMISTAD con PETROAMAZONAS EP y se busca mantener la participación en proyectos de similares características para el año 2022.
	8.3 Soluciones Industriales	N.A.	N.A.	La actividad de negocios Soluciones Industriales no forma parte de la orientación marítima y de defensa de ASTINAVE EP, ya que agrupa servicios que se brindan de oportunidad a empresas no relacionadas con defensa o actividades marítimas. Sin embargo, para el siguiente periodo la Empresa se empeñará en desarrollar mercados para incrementar la participación en esta línea de negocios con alianzas virtuosas que permitan innovar e impactar con rapidez.

Tabla 2.13. Participación en el mercado de ASTINAVE EP

Conforme lo descrito en la tabla anterior, la calificación otorgada a las dos dimensiones de la Matriz BCG alineadas a las nuevas Líneas de Negocio y Portafolio se indica en la Tabla 2.14 y la Tabla 2.15.

Línea de Negocio 2021 - 2025	Línea de Negocio 2017 - 2021 / Actividades	Abreviatura	Alto	Medio	Bajo
1. Construcción Naval	Construcción Naval Defensa	CNV DEF	X		
	Construcción Naval Comercial	CNV COM			X
2. Carenamiento Naval	Carenamiento Naval	CTN	X		
3. Repotenciación Naval	Repotenciación Naval	RPN			X
4. Sistemas de Defensa	Sistemas de Defensa	SDD	X		
5. Soluciones Portuarias	Soluciones Portuarias	PRT		X	
6. Soluciones Costa Afuera	Soluciones Costa Afuera	CAF			X
7. Soluciones Industriales	Soluciones Industriales	IND			X
	Sistemas Comerciales de Control	SCR			X

Tabla 2.14 Participación por segmento de mercado¹⁰

Línea de Negocio 2021 - 2025	Línea de Negocio 2017 - 2021 / Actividades	Abreviatura	Alto	Medio	Bajo
1. Construcción Naval	Construcción Naval Defensa	CNV DEF	X		

¹⁰ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

	Construcción Naval Comercial	CNV COM		X	
2. Carenamiento Naval	Carenamiento Naval	CTN			X
3. Repotenciación Naval	Repotenciación Naval	RPN	X		
4. Sistemas de Defensa	Sistemas de Defensa	SDD	X		
5. Soluciones Portuarias	Soluciones Portuarias	PRT		X	
6. Soluciones Costa Afuera	Soluciones Costa Afuera	CAF		X	
7. Soluciones Industriales	Soluciones Industriales	IND	X		
	Sistemas Comerciales de Control	SCR			X

Tabla 2.15 Crecimiento por segmento de mercado¹¹

La Matriz BCG se ilustra en la Figura 2.12.



Figura 2.12. Matriz BCG de ASTINAVE EP¹²

La demanda en el mercado de Construcción Naval para defensa es constante y en crecimiento, Sistemas de Defensa presenta el mismo comportamiento, como ASTINAVE EP es la empresa que domina el mercado se considera que tiene el mayor porcentaje de participación. Esta oferta se califica “*Estrella*”.

La participación en Construcción Naval para el Sector Comercial es baja y el potencial de crecimiento de este mercado es medio, por tanto, se ubica esta Línea de Negocio en el límite entre “*Perro*” e “*Incógnito*”.

La participación en Repotenciación Naval es baja y el potencial de crecimiento es alta, razón por la cual esta oferta está en el límite entre “*Incógnito*”.

En Carenamiento Naval la participación de la Empresa es alta y el potencial del crecimiento es bajo ya que el mercado se mantiene estable específicamente porque la cantidad de embarcaciones no incrementa, pero es posible incrementar la participación ampliando la capacidad instalada, por esta razón esta Línea de Negocios se ubica en cuadrante “*Vaca*”.

La participación en Sistemas Comerciales de Control es baja y el potencial de crecimiento

¹¹ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

¹² Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

de este mercado es bajo, por tanto, se ubica este producto en el cuadrante *“Perro”*, razón por la cual el interés de mantener esta línea de negocio para la Empresa es también bajo.

La participación en Soluciones Portuarias es media y el potencial de crecimiento de este mercado es medio, por tanto, se ubica esta Línea de Negocio en el cuadrante *“Incógnito”*.

La participación en Soluciones Costa Afuera es baja y el potencial de crecimiento de este mercado es medio, por tanto, se ubica esta Línea de Negocio en el cuadrante *“Incógnito”*.

La participación en Soluciones Industriales es baja y el potencial de crecimiento de este mercado es alto, por tanto, se ubica esta Línea de Negocio en el cuadrante *“Incógnito”*.

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

En la Tabla 3.1 se sintetiza las fuentes de información que se emplearán en el proceso de planeación estratégica.

Nº	Origen	Fuente
1	Primarias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas realizadas; 2. Actas de reuniones con usuarios y clientes; 3. Presupuestos anuales; 4. Informes de Gestión; 5. Informes de Auditorías; 6. Manual de Sistema Integrado de Gestión 7. Estados Financieros; y, 8. Base de datos de buques registrados en la DIRNEA
2	Secundarias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados analizados de encuestas; 2. Información presentada a través de los medios de comunicación, televisión, radio, prensa; 3. Plan de Gestión Institucional Bicentenario 2030; 4. Proyecto de Renovación de la Infraestructura de Seguridad de los Espacios Marítimos (RISEMA); 5. Planes Estratégicos de otras instituciones; y, 6. Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.

Tabla 3.1 Fuentes de Información

3.2 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 3.2.

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 3.2 Análisis de los Grupos de Interés

3.3 ANÁLISIS EXTERNO

Permite identificar aquellos factores que se originan en el entorno externo a la empresa, y constituyen amenazas u oportunidades. Abarca tanto el macro-entorno como el micro-entorno.

3.3.1 MACRO-ENTORNO

En el macro-entorno, se utiliza el análisis PEST que permitirá identificar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, legales; y, ambientales que afectarían de forma positiva o negativa a la empresa.

En el análisis PEST, para cada fuerza externa considerada se estudia factores clave para identificar oportunidades y amenazas. La matriz PEST resultante se muestra en la

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Política	Estabilidad del gobierno y posibles cambios	Se estima que el gobierno durará en funciones el periodo para el cual fue electo y por ende habrá estabilidad en las políticas nacionales y seccionales	
Política	Cambios en organismos centrales		Se estima que habrá un nivel medio de rotación de autoridades en la administración gubernamental lo cual podría implicar cambios en las decisiones relacionadas programas y proyectos de gobierno.
Política	Nivel de corrupción		Se estima que la actual imagen externa del país sobre los niveles de corrupción incidirá en el grado de riesgo para la inversión y otorgamiento de créditos externos encareciendo el costo del financiamiento.
Política	Política fiscal (tasas e incentivos)	Se estima que continuará y se reforzará la política de incentivo a la producción nacional y en particular las regulaciones tributarias para las empresas públicas.	Se estima que los países de la región del pacífico sur continuarán con su política tributaria que favorece a sus empresas, a lo cual se suma que cuentan con moneda y política monetaria propias que pone a la competencia de esos países en ventaja especialmente frente al sector privado
Política	Normas legales promulgadas	Fortalecimiento de segmentos de mercado para incrementar el nivel de producción estatal, que requieren de medios (embarcaciones) para sus actividades (pesca).	
Económica	Eventos catastróficos y/o crisis sanitaria		Redistribución de recursos estatales y/o falta de asignación de los mismos a parte de la cartera de clientes (sector público)
Económica	Tipos de cambio	La estabilidad de la moneda local facilita la obtención de créditos externos y la inversión a mediano y largo plazo	Los países de la región del pacífico sur que cuentan con moneda y política monetaria propias otorgan ventaja a sus empresas que afectan a nuestra oferta, especialmente en la dirigida al sector privado
Económica	Estabilidad económica	Se considera que habrá una demanda sostenida de servicios de mantenimiento	Se estima que puede haber problemas de liquidez en el sector público, en particular en defensa, que es nuestro principal cliente
Económica	Acceso a créditos	Se estima que continuará y reforzará la política de incentivo de créditos. Se considera cierta la posibilidad de obtener líneas de crédito desde entidades financieras nacionales e internacionales, para habilitar la ejecución de proyectos en los sectores objetivo de ASTINAVE EP	
Económica	Globalización	Políticas gubernamentales favorecen el sector industrial para la inserción de productos y servicios en mercados	Competencia internacional, formal e informal, en venta de productos o servicios relacionados con las líneas de negocio de ASTINAVE EP
Identificación: v 01.00 Copia N° 1		Fecha de creación 2022-03-07 21:29:47 Página 40 de 91	

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
		internacionales	
Tecnológica	Inversión en Investigación & Desarrollo	Se estima que incrementará la inversión en investigación y desarrollo nacional orientada a mejorar la producción nacional	
Tecnológica	Legislación sobre la tecnología	Se estima que se mantendrá e incrementará la tendencia a privilegiar la producción nacional de valor agregado	
Tecnológica	Nivel de tecnología en la industria	Al existir un reducido número de alternativas de soluciones personalizadas para defensa se incentiva la participación de la industria de defensa nacional	Mayor experiencia y tecnología de empresas internacionales les permite ofrecer mayor variedad de productos y servicios.
Ambiental	Leyes, Reglamentos, Decretos Ejecutivos y ordenanzas de Gestión Ambiental	Se considera que habrá una necesidad creciente por parte de clientes y de la sociedad en general por empresas con altos estándares en el cumplimiento de prácticas ambientales y sustentables	No se avizora que mejore la actual dificultad ni los costos para la obtención de los permisos ambientales
Ambiental	Alineamiento de política pública a ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas)	Alianzas a nivel internacional para el fortalecimiento de la gestión ambiental, incentivos e inversión.	Mayor nivel de control en los procesos productivos para la entrega de productos y servicios

Tabla 3.3 3.3

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Política	Estabilidad del gobierno y posibles cambios	Se estima que el gobierno durará en funciones el periodo para el cual fue electo y por ende habrá estabilidad en las políticas nacionales y seccionales	
Política	Cambios en organismos centrales		Se estima que habrá un nivel medio de rotación de autoridades en la administración gubernamental lo cual podría implicar cambios en las decisiones relacionadas programas y proyectos de gobierno.
Política	Nivel de corrupción		Se estima que la actual imagen externa del país sobre los niveles de corrupción incidirá en el grado de riesgo para la inversión y otorgamiento de créditos externos encareciendo el costo del financiamiento.
Política	Política fiscal (tasas e incentivos)	Se estima que continuará y se reforzará la política de incentivo a la producción nacional y en particular las regulaciones tributarias para las empresas públicas.	Se estima que los países de la región del pacífico sur continuarán con su política tributaria que favorece a sus empresas, a lo cual se suma que cuentan con moneda y política monetaria propias que pone a la competencia de esos países en ventaja

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
			especialmente frente al sector privado
Política	Normas legales promulgadas	Fortalecimiento de segmentos de mercado para incrementar el nivel de producción estatal, que requieren de medios (embarcaciones) para sus actividades (pesca).	
Económica	Eventos catastróficos y/o crisis sanitaria		Redistribución de recursos estatales y/o falta de asignación de los mismos a parte de la cartera de clientes (sector público)
Económica	Tipos de cambio	La estabilidad de la moneda local facilita la obtención de créditos externos y la inversión a mediano y largo plazo	Los países de la región del pacífico sur que cuentan con moneda y política monetaria propias otorgan ventaja a sus empresas que afectan a nuestra oferta, especialmente en la dirigida al sector privado
Económica	Estabilidad económica	Se considera que habrá una demanda sostenida de servicios de mantenimiento	Se estima que puede haber problemas de liquidez en el sector público, en particular en defensa, que es nuestro principal cliente
Económica	Acceso a créditos	Se estima que continuará y reforzará la política de incentivo de créditos. Se considera cierta la posibilidad de obtener líneas de crédito desde entidades financieras nacionales e internacionales, para habilitar la ejecución de proyectos en los sectores objetivo de ASTINAVE EP	
Económica	Globalización	Políticas gubernamentales favorecen el sector industrial para la inserción de productos y servicios en mercados internacionales	Competencia internacional, formal e informal, en venta de productos o servicios relacionados con las líneas de negocio de ASTINAVE EP
Tecnológica	Inversión en Investigación & Desarrollo	Se estima que incrementará la inversión en investigación y desarrollo nacional orientada a mejorar la producción nacional	
Tecnológica	Legislación sobre la tecnología	Se estima que se mantendrá e incrementará la tendencia a privilegiar la producción nacional de valor agregado	
Tecnológica	Nivel de tecnología en la industria	Al existir un reducido número de alternativas de soluciones personalizadas para defensa se incentiva la participación de la industria de defensa nacional	Mayor experiencia y tecnología de empresas internacionales les permite ofrecer mayor variedad de productos y servicios.
Ambiental	Leyes, Reglamentos, Decretos Ejecutivos y ordenanzas de Gestión Ambiental	Se considera que habrá una necesidad creciente por parte de clientes y de la sociedad en general por empresas con altos estándares en el cumplimiento de prácticas ambientales y sustentables	No se avizora que mejore la actual dificultad ni los costos para la obtención de los permisos ambientales

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Ambiental	Alineamiento de política pública a ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas)	Alianzas a nivel internacional para el fortalecimiento de la gestión ambiental, incentivos e inversión.	Mayor nivel de control en los procesos productivos para la entrega de productos y servicios

Tabla 3.3 Matriz de evaluación PEST¹³

¹³ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

3.3.2 MICRO-ENTORNO

El micro-entorno comprende el ambiente competitivo en el que la empresa desarrolla sus actividades, su análisis se realiza empleando las 5 Fuerzas de Porter.

Para la segmentación del mercado se considera, por una parte, las líneas de negocio y, por otra parte, los sectores objetivo, como se indica en la Tabla 3.44.

N°	Sector objetivo	Descripción	Denominación del Sector
1	Defensa y Seguridad	Compuesto por: Ministerio de Defensa Nacional Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas El Ejército La Armada La Fuerza Aérea Las instituciones asociadas a la fuerza pública no militar	Defensa
2	Sector Público	Compuesto por las entidades pertenecientes a la administración pública nacional y seccional.	Público
3	Sector privado	Compuesto por empresas privadas en los sectores industriales en que ASTINAVE EP participa	Privado
4	Sector Comercial	Comprende los Sectores Público y Privado	Comercial

Tabla 3.4 Sectores objetivo para la segmentación del mercado¹⁴

3.3.2.1 ANÁLISIS DE CONSTRUCCIÓN NAVAL

El análisis de este entorno competitivo empleando la herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter” se presenta en la Tabla 3.5 y la Figura 3.1, permitió inferir que la industria de Construcción Naval para el segmento Defensa y Público, tiene las siguientes características:

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja;
El poder de los proveedores es medio;
El poder de los clientes es alto;
La amenaza de sustitutos es baja; y,
La competencia es alta.

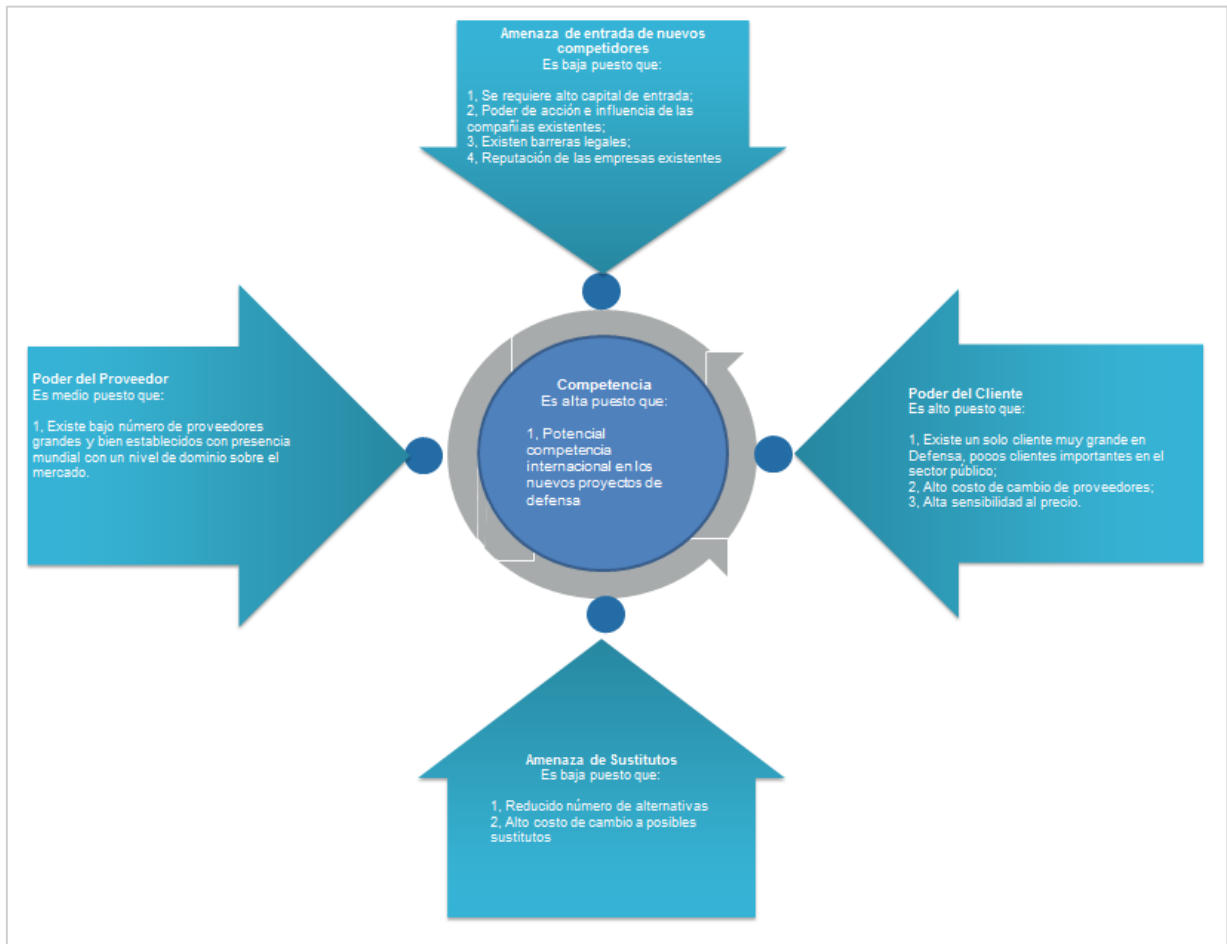
Por lo que, considerando que el tamaño del segmento en proyección de ventas es importante, particularmente en el sector Defensa, se considera atractivo a pesar del poder del cliente y el nivel de competencia.

¹⁴ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Alto capital de entrada requerido para Construcción Naval sector Defensa	Se requiere alto capital para montar la capacidad instalada necesaria para ofertar nuevos buques, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Gran poder de acción e influencia de las compañías existentes	Los astilleros establecidos, entre los cuales cuenta ASTINAVE EP, tienen un gran poder e influencia que limita la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Existencia de barreras legales para Construcción Naval sector Defensa	El marco normativo vigente, entre el cual se cuenta las leyes de empresas, de seguridad y de contrataciones, contempla facilidades para las empresas nacionales en particular en temas arancelarios para empresas públicas, que podría complicar la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Buena reputación de las empresas establecidas	Existe una buena reputación de ASTINAVE EP en construcción naval con la Armada del Ecuador y el sector público, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	
Proveedores	Bajo número de proveedores grandes y bien establecidos con presencia mundial con un nivel medio de dominio sobre el mercado		Existen pocos astilleros grandes y establecidos con un nivel medio de influencia y poder que es ejercido para limitar la acción de otros proveedores
Cientes	Un solo cliente muy grande en Defensa, pocos clientes importantes en el sector público para Construcción Naval	El sector Defensa en general y la Armada del Ecuador en particular es un cliente único y muy grande, en el sector público se cuenta con varios clientes pequeños y medianos para construcción naval, todos ellos con un alto poder de control sobre la industria atado a las políticas gubernamentales	
Cientes	Alto costo de cambio de proveedores en Construcción Naval	Se considera que el costo de cambio de un proveedor en construcción naval es alto, en particular para defensa, lo cual limita el poder de acción de los clientes en este mercado	
Cientes	Alta sensibilidad al precio	En particular para el actual periodo de planificación el precio es un elemento importante en la toma de decisiones, lo que otorga mayor poder al cliente, por lo que, ofrecer alternativas costo-efectivas y a la medida facilitaría el acceso al mercado y su posicionamiento posterior.	
Sustitutos	Baja cantidad de alternativas como sustitutos en Construcción Naval	No existen alternativas nacionales para construcción naval orientada a defensa, y se considera controlada la amenaza de sustitutos internacionales gracias a la normativa vigente	
Sustitutos	Alto costo de cambio a otros proveedores por parte del cliente en Construcción Naval	El Soporte Logístico Integrado para garantizar la disponibilidad de nuevos buques para defensa y el sector público encarecería el cambio a proveedores internacionales	
Competidores actuales	Nivel de competencia en la industria de construcción naval en general	No hay competidores nacionales en Construcción Naval para Defensa, y para los sectores público y privado existe un bajo número de competidores	

Fuera Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Competidores actuales	Nivel de competencia en construcción naval para defensa	No hay competencia nacional en Construcción Naval para Defensa	Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Construcción Naval para Defensa

Tabla 3.5 Análisis de PORTER Construcción Naval¹⁵



3.3.2.2 ANÁLISIS DE SISTEMAS DE DEFENSA

El análisis de este entorno competitivo empleando la herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter” se presenta en la Tabla 3.6 y la Figura 3.2, permitió inferir que la industria de Sistemas de Defensa, tiene las siguientes características:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja;
- El poder de los proveedores es medio;
- El poder de los clientes es alto;
- La amenaza de sustitutos es baja; y,
- La competencia es alta.

¹⁵ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

¹⁶ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Por lo que, se considera atractivo en virtud del tamaño y la posibilidad de consolidarse una vez que se ingresa a pesar del poder del cliente y la competencia.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Alto capital de entrada requerido para Sistemas de Defensa	La necesidad de alto capital requerido para establecer una línea de Sistemas de Defensa limita la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Gran poder de acción e influencia de las compañías existentes	Las compañías de defensa establecidas, entre las cuales cuenta ASTINAVE EP, tienen un gran poder e influencia para complicar la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Existencia de barreras legales	El marco normativo vigente, entre el cual se cuenta las leyes de empresas, de seguridad y de contrataciones, contempla facilidades para las empresas nacionales en particular en temas arancelarios para empresas públicas, que podría complicar la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Buena reputación de las empresas establecidas	Existe una reputación de ASTINAVE EP en materia de sistemas de defensa con la Armada del Ecuador, igualmente de otras empresas establecidas, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	
Proveedores	Bajo número de proveedores grandes y bien establecidos con presencia mundial		Existen pocas empresas de defensa grandes y establecidas con un nivel medio de influencia y poder que es ejercido para limitar la acción de otros proveedores
Clientes	Un solo cliente muy grande para Sistemas de Defensa	El sector Defensa en general y la Armada del Ecuador en particular es un cliente único y muy grande para Sistemas de Defensa, que comprende un número importante de unidades de las Fuerzas Armadas, con un alto poder de control sobre la industria	
Clientes	Alto costo de cambio de proveedores	Se considera que el costo de cambio de un proveedor es alto, lo cual limita el poder de acción del cliente en este mercado	
Clientes	Alta sensibilidad al precio	En particular para el actual periodo de planificación el precio es un elemento importante en la toma de decisiones, lo que otorga mayor poder al cliente, por lo que, ofrecer alternativas costo-efectivas y a la medida facilitaría el acceso al mercado	
Sustitutos	Baja cantidad de alternativas de sustitutos en líneas establecidas		Se considera que existe una baja cantidad de sustitutos en líneas consolidadas, que representa una amenaza para la entrada de nuestra oferta en Defensa

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Sustitutos	Alto costo de cambio a otros proveedores por parte del cliente en el Sistemas de Defensa		Existe una limitación a la entrada de sustitutos en líneas consolidadas, que representa una amenaza para la entrada de nuestra oferta de Sistemas de Defensa
Competidores actuales	El crecimiento de la industria de Sistemas de Defensa para el periodo en planificación se avizora bajo	No hay competencia nacional para Sistemas de Defensa	Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Sistemas de Defensa

Tabla 3.6 Análisis de PORTER Sistemas de Defensa¹⁷

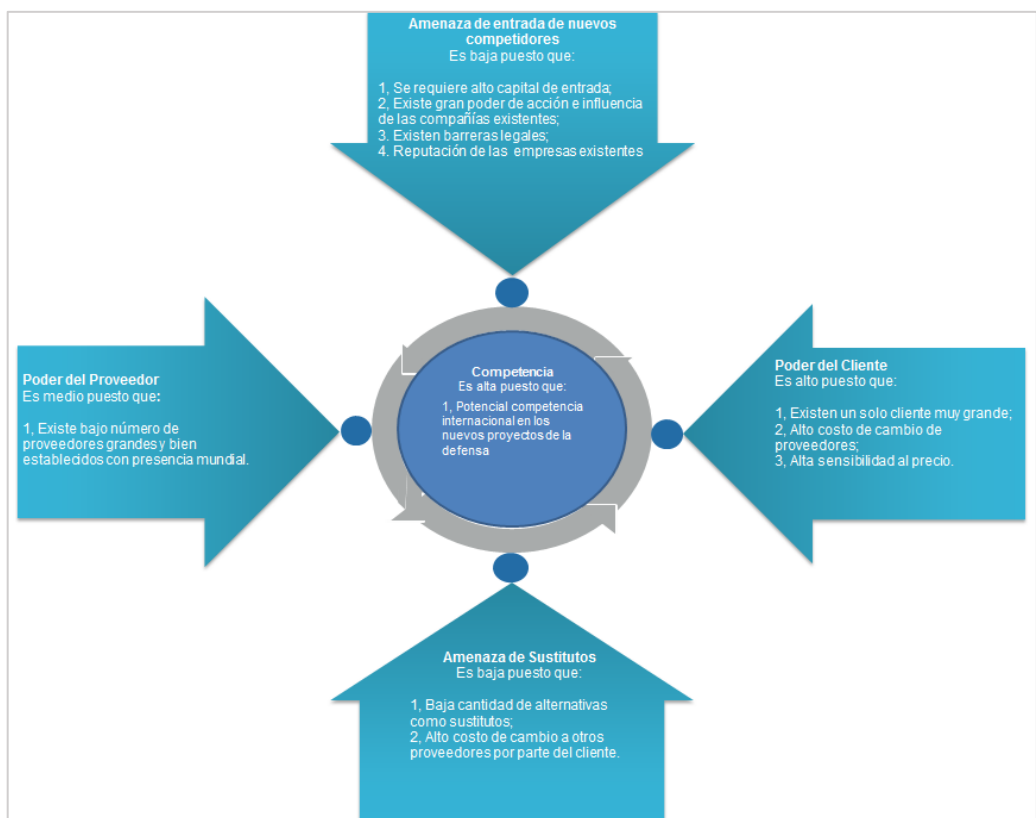


Figura 3.2. Análisis de PORTER Sistemas de Defensa¹⁸

3.3.2.3 ANÁLISIS DE REPOTENCIACIÓN NAVAL

El análisis de este entorno competitivo empleando la herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter” se presenta en la Tabla 3.7 y la Figura 3.3, permitió inferir que la industria de Repotenciación Naval tiene las siguientes características:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja;
- El poder de los proveedores es medio;
- El poder de los clientes es alto;
- La amenaza de sustitutos es baja; y,

¹⁷ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

¹⁸ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

La competencia es alta.

Por lo tanto, tomando en cuenta que el tamaño del segmento en proyección de ventas es relativamente importante, particularmente el de Defensa, se considera atractivo a pesar del poder del cliente y el nivel de competencia.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Alto capital de entrada requerido	Se requiere alto capital para montar la capacidad instalada necesaria para repotenciar buques de defensa, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Gran poder de acción e influencia de las compañías existentes	Los astilleros establecidos, entre los cuales cuenta ASTINAVE EP, tienen un gran poder e influencia que limita la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Existencia de barreras legales	El marco normativo vigente, entre el cual se cuenta las leyes de empresas, de seguridad y de contrataciones, contempla facilidades para las empresas nacionales en particular en temas arancelarios para empresas públicas, que podría complicar la entrada de nuevos competidores	
Nuevos competidores	Buena reputación de las empresas establecidas	Existe una buena reputación de ASTINAVE EP en repotenciación naval con la Armada del Ecuador y el sector público, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	
Proveedores	Bajo número de proveedores grandes y bien establecidos con presencia mundial con un nivel medio de dominio sobre el mercado		Existen pocos astilleros grandes y establecidos con un nivel medio de influencia y poder que es ejercido para limitar la acción de otros proveedores
Clientes	Un solo cliente muy grande en Defensa, pocos clientes importantes en el sector público	El sector Defensa en general y la Armada del Ecuador en particular es un cliente único y muy grande, en el sector público se cuenta con varios clientes pequeños y medianos, todos ellos con un alto poder de control sobre la industria atado a las políticas gubernamentales	
Clientes	Alto costo de cambio de proveedores en Repotenciación	Se considera que el costo de cambio de un proveedor en repotenciación naval es alto, en particular para defensa, lo cual limita el poder de acción de los clientes en este mercado	
Clientes	Alta sensibilidad al precio	En particular para el actual periodo de planificación el precio es un elemento importante en la toma de decisiones, lo que otorga mayor poder al cliente, por lo que, ofrecer alternativas costo-efectivas y a la medida facilitaría el acceso al mercado	
Sustitutos	Baja cantidad de alternativas como sustitutos en Repotenciación	No existen alternativas nacionales para repotenciación naval orientada a defensa, y se considera controlada la amenaza de sustitutos internacionales gracias a la normativa vigente	
Sustitutos	Alto costo de cambio a otros proveedores por parte del cliente en Repotenciación	El Soporte Logístico Integrado para garantizar la disponibilidad de buques repotenciados para defensa y el sector público encarecería el cambio a proveedores internacionales	

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Competidores actuales	Nivel de competencia en la industria de repotenciación naval en general	No hay competidores nacionales en Repotenciación Naval para Defensa, y para los sectores público y privado existe un bajo número de competidores	
Competidores actuales	Nivel de competencia en repotenciación naval para defensa	No hay competencia nacional en Repotenciación Naval para Defensa	Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Repotenciación Naval para Defensa

Tabla 3.7 Análisis de PORTER Repotenciación Naval¹⁹

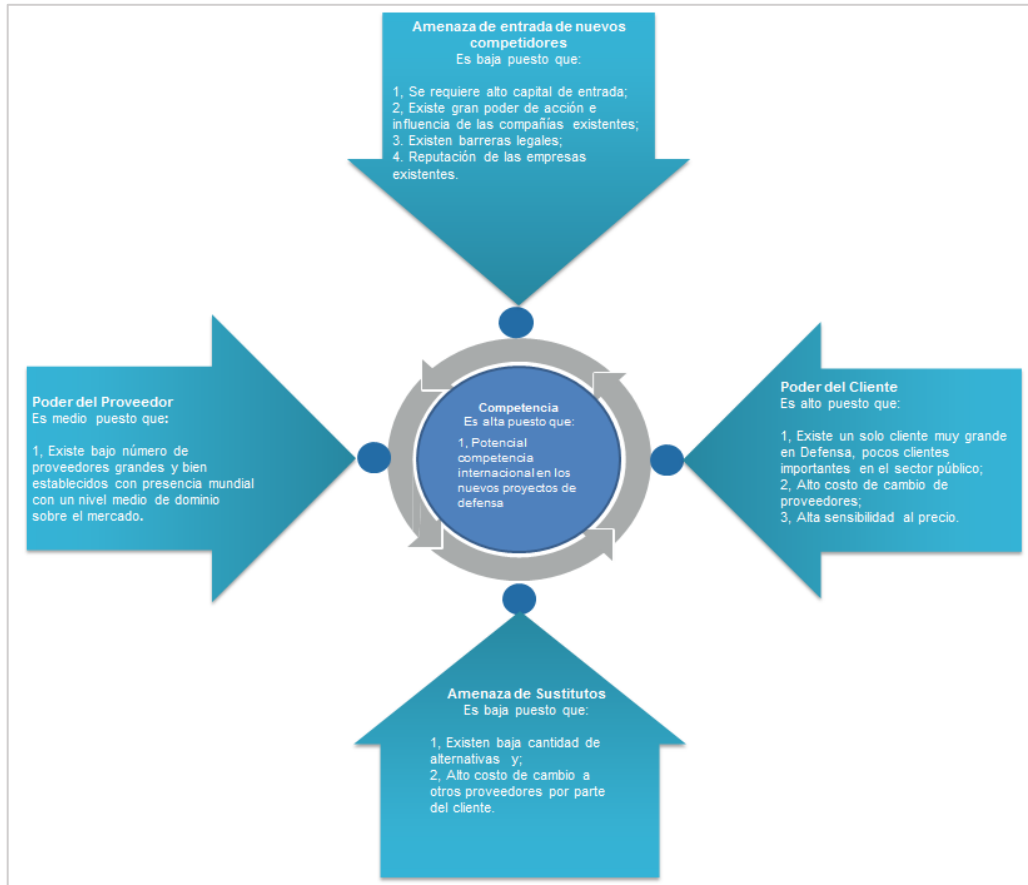


Figura 3.3. Análisis de PORTER Repotenciación Naval²⁰

3.3.2.4 ANÁLISIS DE CARENAMIENTO NAVAL

El análisis de este entorno competitivo empleando la herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter” se presenta en la Tabla 3.8 y la Figura 3.4, permitió inferir que la industria de Carenamiento Naval tiene las siguientes características:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta;
- El poder de los proveedores es medio;
- El poder de los clientes es alto;
- La amenaza de sustitutos es alta; y,

¹⁹ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

²⁰ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

La competencia es alta.

Por lo que, considerando que el tamaño de la industria en proyección de ventas es importante, y que el negocio del carenamiento naval es rentable, se considera atractivo a pesar del poder del cliente, la amenaza de sustitutos y el nivel de competencia.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Medio capital de entrada requerido para Carenamiento de Embarcaciones		La necesidad de un nivel medio de capital requerido para alcanzar la capacidad instalada necesaria para ofertar el carenamiento de buques facilita la entrada de nuevos competidores
Nuevos competidores	No existencia de barreras legales para Carenamiento de Embarcaciones		El marco normativo vigente, no limita la entrada de nuevos competidores, más bien, en parte puede promoverla como iniciativas público-privadas
Nuevos competidores	Buena reputación de las empresas establecidas	Existe una buena reputación de ASTINAVE EP y los otros astilleros reparadores del país, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	
Proveedores	Buen número de proveedores bien establecidos con presencia local y regional en Carenamiento de Embarcaciones		Existen varios astilleros bien establecidos en el país y la región que tienen un nivel de influencia y poder medio, ejercido para limitar la acción de otros proveedores en Carenamiento de Embarcaciones
Cientes	Muchos clientes para Carenamiento de Embarcaciones	Existe un número importante de clientes para Carenamiento de Embarcaciones con un alto poder de acción	
Cientes	Bajo costo de cambio de proveedores para Carenamiento de Embarcaciones		El costo de cambio de proveedor de Carenamiento de Embarcaciones es bajo lo que otorga mayor poder al cliente
Cientes	Alta sensibilidad al precio		Existe una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes lo cual les otorga un mayor nivel de poder
Sustitutos	Importante cantidad de alternativas como sustitutos para Carenamiento de Embarcaciones		Existe un número importante de alternativas nacionales y regionales para Carenamiento de Embarcaciones, por lo que, la amenaza de sustitutos es alta
Sustitutos	Bajo costo de cambio a otros proveedores de Carenamiento de Embarcaciones por parte del cliente		El costo de cambio de proveedor de Carenamiento de Embarcaciones es bajo, por lo que, la amenaza de sustitutos es alta
Competidores actuales	Existe alta cantidad de competidores para Carenamiento de Embarcaciones		Existe un número importante de alternativas nacionales y regionales para Carenamiento de Embarcaciones, por lo que, la competencia es alta tanto formal como informal.
Competidores actuales	El crecimiento de la industria de Carenamiento de Embarcaciones para el periodo se proyecta estable con relación al periodo anterior		Se prevé que seguirá existiendo una alta competencia en Carenamiento de Embarcaciones tanto formal como informal.

Tabla 3.8 Análisis de PORTER Carenamiento Naval²¹

²¹ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

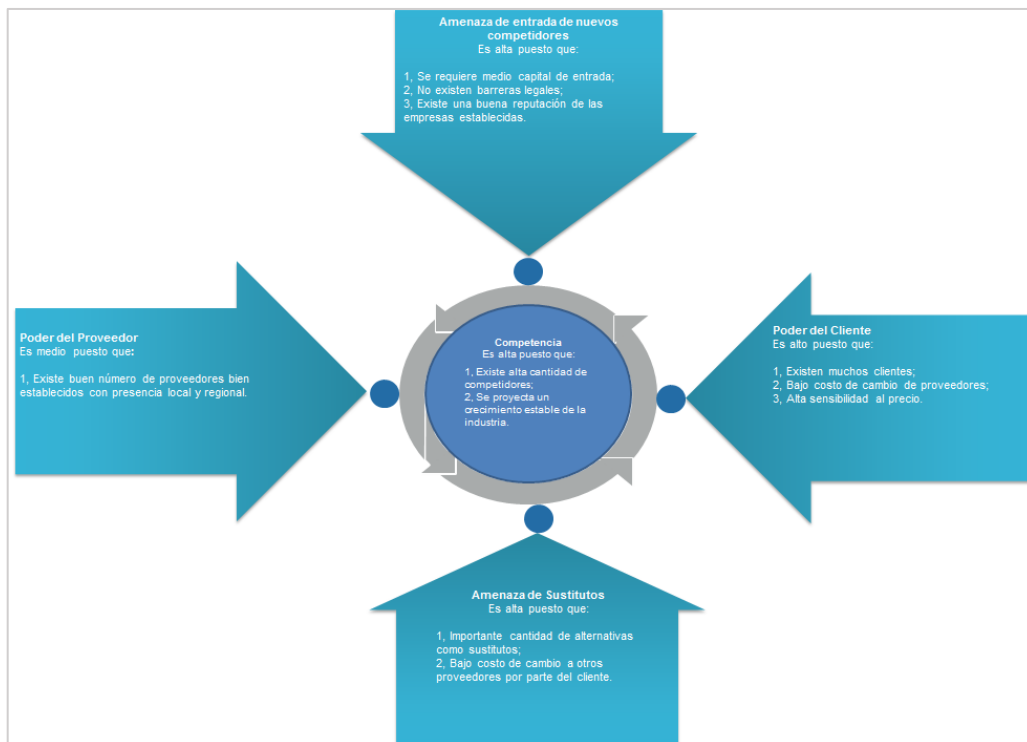


Figura 3.4. Análisis de PORTER Carenamiento Naval²²

3.3.2.5 ANÁLISIS DE SOLUCIONES PORTUARIAS

El análisis de este entorno competitivo empleando la herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter” se presenta en la Tabla 3.9 y la Figura 3.5, permitió inferir que la industria Portuaria tiene las siguientes características:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta;
- El poder de los proveedores es alto;
- El poder de los clientes es alto;
- La amenaza de sustitutos es baja; y,
- La competencia es alta.

Por lo que, se considera atractivo en virtud del tamaño y la posibilidad de consolidarse una vez que se ingresa a pesar del poder del cliente y la competencia.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Alto capital de entrada requerido para Soluciones Portuarias		Se requiere alto capital para montar la capacidad instalada necesaria para la oferta de soluciones portuarias, lo cual limita la entrada de nuevos competidores
Nuevos competidores	Gran poder de acción e influencia de las compañías existentes		Existen pocas empresas grandes y establecidas con un alto nivel de influencia y poder que es ejercido para limitar la acción de otros proveedores

²² Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Existencia de barreras legales	El marco normativo vigente, entre el cual se cuenta las leyes de empresas, de seguridad y de contrataciones, contempla facilidades para las empresas nacionales en particular en temas arancelarios para empresas públicas, que motiva la entrada de competidores del sector público	
Nuevos competidores	Buena reputación de las empresas establecidas		Existe una buena reputación de las empresas establecidas que limita la entrada de nuevos competidores
Proveedores	Bajo número de proveedores grandes y bien establecidos		Existe un número contado de proveedores que tiene un alto poder de acción sobre la industria
Cientes	Una cantidad importante de clientes en el sector público y privado para Soluciones Portuarias	Existe un número importante de clientes en los sectores público y privado para Soluciones Portuarias, con un alto poder de acción, lo que hace atractivo el mercado para nuestra oferta, principalmente en el sector público	
Cientes	Alta sensibilidad al precio		Existe una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes lo cual les otorga un mayor nivel de poder
Sustitutos	Alto costo de cambio a otros proveedores por parte del cliente en el Sector Portuario		El costo de cambiar de proveedor de Soluciones Portuarias es alto por lo que, la amenaza de sustitutos es baja para las empresas establecidas, lo que complica la entrada de nuestra oferta
Competidores actuales	Se prevé un crecimiento importante de la industria	Existirá una demanda importante de soluciones portuarias por parte del sector público que tiene mayor atractivo para nuestra oferta, igualmente en el sector privado por el desarrollo portuario de aguas profundas, por la misma razón habrá una intensa competencia	

Tabla 3.9 Análisis de PORTER para Soluciones Portuarias²³

²³ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

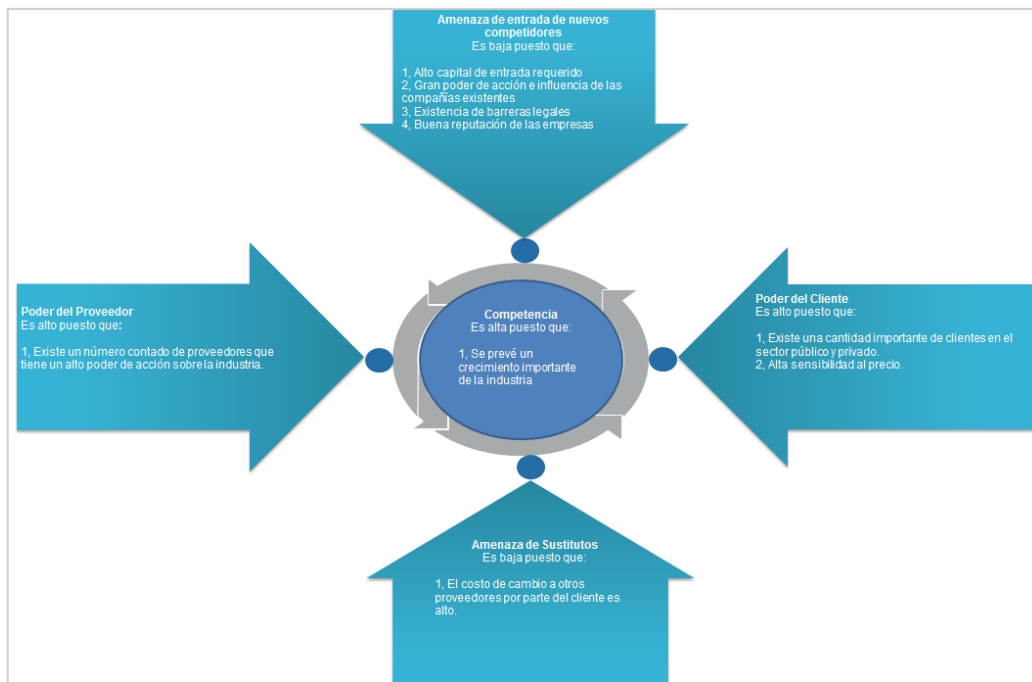


Figura 3.5. Análisis de PORTER para Soluciones Portuarias ²⁴

3.3.2.6 ANÁLISIS DE SOLUCIONES COSTA AFUERA

El análisis de este entorno competitivo empleando la herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter” se presenta en la Tabla 3.10 y la Figura 3.6, permitió inferir que la industria Costa Afuera tiene las siguientes características:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta;
- El poder de los proveedores es alto;
- El poder de los clientes es alto;
- La amenaza de sustitutos es baja; y,
- La competencia es alta.

Por lo que, se considera atractivo en virtud del tamaño y la posibilidad de consolidarse una vez que se ingresa a pesar del poder del cliente y la competencia.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Alto capital de entrada requerido para Costa Afuera		Se requiere alto capital para montar la capacidad instalada necesaria para la oferta de soluciones Costa Afuera, lo cual limita la entrada de nuevos competidores
Nuevos competidores	Gran poder de acción e influencia de las compañías existentes		Existen pocas empresas grandes y establecidas con un alto nivel de influencia y poder que es ejercido para limitar la acción de otros proveedores

²⁴ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Nuevos competidores	Existencia de barreras legales	El marco normativo vigente, entre el cual se cuenta las leyes de empresas, de seguridad y de contrataciones, contempla facilidades para las empresas nacionales en particular en temas arancelarios para empresas públicas, que motiva la entrada de competidores del sector público	
Nuevos competidores	Buena reputación de las empresas establecidas		Existe una buena reputación de las empresas establecidas que limita la entrada de nuevos competidores
Proveedores	Bajo número de proveedores grandes y bien establecidos		Existe un número contado de proveedores que tiene un alto poder de acción sobre la industria
Cientes	Un solo cliente del sector público muy grande para Soluciones Costa Afuera	Existe un solo cliente en el sector público para Soluciones Costa Afuera, EP PETROECUADOR, con un alto poder de acción, lo que hace atractivo el mercado para nuestra oferta	
Cientes	Alta sensibilidad al precio		Existe una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes lo cual les otorga un mayor nivel de poder
Sustitutos	Alto costo de cambio a otros proveedores por parte del cliente		El costo de cambiar de proveedor es alto por lo que, la amenaza de sustitutos es baja para las empresas establecidas, lo que complica la entrada de nuestra oferta
Competidores actuales	Se prevé un crecimiento importante de la industria	Existirá una demanda importante de soluciones Costa Afuera por parte del sector público que tiene mayor atractivo para nuestra oferta, igualmente en el sector privado por el desarrollo Costa Afuera de aguas profundas, por la misma razón habrá una intensa competencia	

Tabla 3.10 Análisis de PORTER para Soluciones Costa Afuera ²⁵

²⁵ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

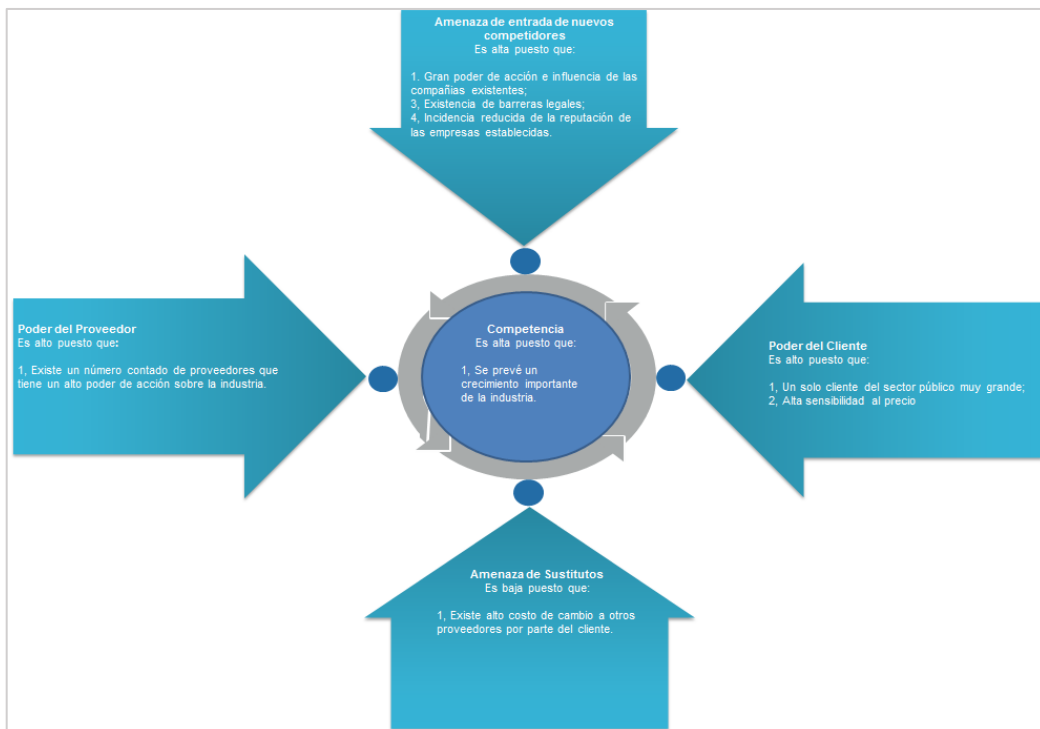


Figura 3.6. Análisis de PORTER para Soluciones Costa Afuera²⁶

3.4 ANÁLISIS INTERNO

Permite identificar aquellos factores que se originan en al interior de la empresa, que constituyen fortalezas y oportunidades.

3.4.1 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

En el análisis de factores internos se estudia factores clave para identificar fortalezas y debilidades dentro de las fuerzas internas consideradas en el estudio. La matriz de evaluación resultante se muestra en la Tabla 3.11.

Fuerza Interna	Factor	Fortaleza	Debilidad
Estrategia	Líneas de negocio	Las líneas de negocio están definidas y diversificadas de acuerdo a las necesidades y oportunidades del mercado dentro del marco de nuestro objeto social	
Estrategia	Mercado identificado	El mercado atendido se encuentra plenamente identificado en todas sus líneas de negocios	
Estrategia	Reputación Empresarial	Se ha logrado ubicar la empresa dentro de la industria de astilleros como una empresa competitiva	No está consolidada la imagen en las líneas de negocio SCR, PRT, CAF e IND
Estrategia	Rol Estratégico	Rol estratégico bien definido y promulgado	

²⁶ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Fuerza Interna	Factor	Fortaleza	Debilidad
Estrategia	Responsabilidad social	Existe un nivel de conciencia que se refleja en acciones que caracterizan a una organización socialmente responsable	
Estrategia	Diferenciación en la oferta	Nuestra solución se diferencia en forma clara de la de la competencia	
Estrategia	Seguimiento y control del avance de la estrategia		Reducido nivel de monitoreo y control de la estrategia y su eslabonamiento operativo
Organización	Flexibilidad en la organización		Los necesarios cambios organizacionales son complejos y lentos por el nivel de madurez en el mejoramiento continuo por parte de los dueños de procesos (actualización).
Organización	Definición clara de la organización	Los elementos que estructuran la organización se encuentran diseñados en concordancia con el tamaño actual del negocio	
Organización	Madurez de la organización	La empresa se presenta con un alto grado de madurez en la ejecución de sus procesos y consolidación en sus líneas de negocios	
Organización	Nivel de integración de los componentes de la organización		Está aún en proceso de fortalecimiento las interfaces formales y no formales para la ejecución del trabajo (procesos – tecnología – personas – información)
Capacidad instalada	Infraestructura física, equipos y herramientas para producción		No se ha concretado la renovación, ampliación o modernización de la infraestructura, equipos y maquinarias de acuerdo con las necesidades derivadas de la actual oferta de productos y servicios
Capacidad instalada	Infraestructura física, equipos y herramientas para ingeniería	Existe infraestructura, maquinaria, equipos y herramientas acorde a la actual oferta de productos y servicios	
Capacidad instalada	Plataformas para ingeniería	Existe una plataforma de ingeniería de última tecnología	
Capacidad instalada	Plataformas para gestión de la producción		No contamos con una plataforma para gestión de la producción
Capacidad instalada	Capacidad de ingeniería	Se cuenta con la capacidad instalada y el personal para conceptualizar, modelar, simular y generar la documentación para producir una solución	
Capacidad instalada	Capacidad de manejo de proyectos	Se cuenta con la capacidad instalada y el personal para gestionar los proyectos para generar soluciones	

Fuerza Interna	Factor	Fortaleza	Debilidad
Procesos	Procesos bajo control (entendidos, documentados y medidos)	Estamos orientados a la gestión por procesos y contamos con una base de procesos documentados y difundidos	Se requiere profundizar la medición y entendimiento de los procesos que deben ser potenciados
Procesos	Nivel tecnológico para la gestión empresarial	Plataformas que soportan los procesos internos de la organización, facilidad para personalización de flujos de actividades e información	Reducido nivel de empoderamiento por parte de usuarios en el uso de todas las herramientas
Procesos	Calidad de la solución	Nuestra oferta cumple con los requerimientos del cliente	
Procesos	Entrega a tiempo	Se cumple con los plazos establecidos en los acuerdos	
Procesos	Planificación y elaboración de presupuestos efectivas	Nuestros presupuestos y plan de ejecución del servicio cubren las expectativas y necesidades del cliente	
Procesos	Cadena de abastecimiento efectiva		La logística de entrada (aprovisionamiento, almacenamiento y distribución interna) requiere ser fortalecida para responder a las necesidades del negocio
Procesos	Servicio técnico y atención al cliente	Nuestra respuesta para atender las necesidades del cliente es oportuna y de calidad	
Personal	Composición por edades-promedio	La edad promedio es de 35 años lo que permite la implementación de nuevos procesos sin mayor complejidad	
Personal	Competencias (conocimientos, habilidades, experiencia)	Contamos con personal que mayoritariamente cumple con el perfil requerido para el trabajo en la empresa con brechas identificadas y controladas	
Personal	Formación del personal	Contamos con un proceso interno de formación que contribuye la reducción de brechas de forma sistemática	
Personal	Salarios	Mantenemos nuestras bandas salariales dentro de las del mercado laboral del sector	
Personal	Rotación del personal	El personal estable de la empresa presenta un indicador de rotación menor al 5% lo que se traduce en estabilidad laboral	
Personal	Personal calificado	El personal que participa en la entrega de las soluciones tiene las competencias necesarias	
Finanzas	Liquidez de la empresa	La empresa cuenta con salud financiera a pesar de los problemas coyunturales del entorno y ha mantenido su operación en todo momento	

Fuerza Interna	Factor	Fortaleza	Debilidad
Finanzas	Nivel de endeudamiento de la empresa	La empresa tiene un nivel de deuda controlado con obligaciones financieras únicamente en la gestión de aprovisionamiento	
Finanzas	Cartera de cobranza	Presenta una cartera sana con indicadores de rotación óptimos	

Tabla 3.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos²⁷

3.4.2 ANÁLISIS FODA

La síntesis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se presenta en la Tabla 3.12 y la Tabla 3.13.

Fuerza Externa	Oportunidades	Amenazas
Estabilidad del gobierno y posibles cambios	O1 Se estima que el gobierno durará en funciones el periodo para el cual fue electo y por ende habrá estabilidad en las políticas nacionales y seccionales	
Política fiscal (tasas e incentivos)	O2 Se estima que continuará y se reforzará la política de incentivo a la producción nacional y en particular las regulaciones tributarias para las empresas públicas	A1 La política monetaria en Ecuador no ayuda a mantener una competitividad con los países de la región, en vista de que estos cuentan con moneda y política monetaria propias
Política fiscal (tasas e incentivos)	O3 El tributo del IVA permite mantener liquidez para capital de trabajo	A2 Las restricciones de financiamiento de parte de instituciones financiera estatales afecta el apalancamiento financiero y el desarrollo asociado en las empresas públicas
Regulación de la competencia	O4 Se estima un crecimiento sostenido de la demanda nacional de construcción naval para defensa, Soluciones Portuarias y Costa Afuera en virtud de la política de atención prioritaria a seguridad marítima y desarrollo de los intereses marítimos	A3 El deficiente control de la autoridad marítima para el funcionamiento de astilleros y varaderos conforme a las regulaciones operacionales, ambientales, de seguridad, entre otras, afecta la competitividad de las empresas formales
Regulación de la competencia		A4 Las entidades que deben asegurar los derechos del consumidor no han logrado establecer políticas para garantizar el nivel de calidad y costos operacionales ofrecido por los actores del mercado, especialmente los informales
Derechos de autor, patentes / Derecho de propiedad intelectual	O5 La normativa de propiedad intelectual permite contar con la protección de derechos de autor al patentar diseños y productos de ASTINAVE EP por medio de entes gubernamentales como IEPI	A5 Las autoridades locales no cuentan con las herramientas necesarias para realizar controles de falsificación, copias, etc. que protejan los derechos de autor.
Ley de salud y seguridad	O6 Maximizar los controles en el medio y la fuente a través de programas, con la finalidad de promover la conciencia de Seguridad y Salud en el Trabajo	
Marco legal	O7 La ley de empresas públicas permite la suscripción de alianzas estratégicas	A6 Seguridad jurídica:

²⁷ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Marco legal		A7 Temor empresas internacionalmente a suscribir o aliarse con Ecuador.
Marco legal		A8 Bajo nivel de confianza en la normativa que rige a Ecuador
Economía del país	O8 Existe demanda sostenida de servicios de mantenimiento	A9 Se estima que puede haber problemas de liquidez en el sector público, en particular en defensa, que es nuestro principal cliente
Oferta académica	O9 Se considera cierta la posibilidad de desarrollar el perfeccionamiento a través del nivel educativo, universidades y nivel de educación.	A10 La oferta académica nacional para los ámbitos de defensa y la industria naval es insuficiente
Inversión en Investigación & Desarrollo	O10 Se estima que incrementará la inversión en investigación y desarrollo nacional orientada a mejorar la producción nacional	
Legislación sobre la tecnología	O11 Se estima que se mantendrá e incrementará la tendencia a privilegiar la producción nacional de valor agregado	
Nivel de tecnología en la industria	O12 Al existir un reducido número de alternativas de soluciones exclusiva para el sector defensa, se incentiva la participación en dicha industria	A11 Mayor experiencia y tecnología de empresas extranjeras les permite ofrecer mayor variedad de productos y servicios.
Nuevas tecnologías	O13 La posibilidad cierta para identificar, seleccionar e incorporar de forma oportuna y sistemática nuevas tecnologías como fuente de ventaja competitiva en las líneas de negocio	
Sector Estratégico	O14 La legislación ecuatoriana contemplada en la Ley de Seguridad Pública y del Estado considera estratégica la industria de la defensa nacional	
Leyes, Reglamentos, Decretos Ejecutivos y ordenanzas de Gestión Ambiental	O15 Se considera que habrá una necesidad creciente por parte de clientes y de la sociedad en general por empresas con altos estándares en el cumplimiento de prácticas ambientales y sustentables	A12 El Trámite administrativo para obtener una licencia ambiental dificulta la implementación de nuevos proyectos.
Leyes, Reglamentos, Decretos Ejecutivos y ordenanzas de Gestión Ambiental		A13 El control del cumplimiento de la normativa ambiental no es efectivo y permite la operación de personas naturales o jurídicas al margen de dichas regulaciones, generando una distorsión en los costos de su oferta ubicándolos por debajo de los costos de las empresas que sí cumplen las regulaciones
Gestión de Residuos	O16 Obtener ingresos económicos como el correcto manejo de desechos reciclables (papel, cartón plástico PET, metales) por medio de gestores ambientales autorizados.	A14 El manejo inadecuado provocaría un impacto ambiental que generaría multas económicas o sanciones a la empresa
Gestión de Residuos	O17 Reducir la generación desechos peligrosos, para disminuir costos de desalojos con gestores ambientales.	A15 Contaminación ambiental a los recursos (suelo, agua y aire)
Políticas de reclutamiento de talento humano orientadas al respeto de la dignidad humana	O18 El Plan Nacional Creando Oportunidades 2021- 2025 enfoca dentro de sus objetivos el respeto de los derechos para todos durante toda una vida, por ende, se avizora un panorama favorable para las empresas y para los trabajadores	
Reputación de la empresa en buenas prácticas de negocios	O19 La difusión de Planes de Responsabilidad Social y buenas prácticas de negocios a las partes interesadas afianza y descubre alianzas estratégicas, así como nuevos mercados	

Políticas de buen gobierno corporativo, transparencia de información pública, comunicación interna	O20 Mejorar la confiabilidad de clientes y proveedores creando valor con comités y políticas de transparencia y ética	
Cambios en organismos centrales		A16 Se estima que habrá un nivel medio de rotación de autoridades en la administración gubernamental lo cual podría implicar cambios en las decisiones relacionadas programas y proyectos de gobierno.
Nivel de corrupción		A17 Se estima que la actual imagen externa del país sobre los niveles de corrupción incidirá en el grado de riesgo para la inversión y otorgamiento de créditos externos encareciendo el costo del financiamiento.
Personal competente		A18 Limitado personal calificado en el mercado nacional para los requerimientos en las líneas de negocio de ASTINAVE EP
Factor exógeno o crisis sanitaria		A19 El riesgo de posibles eventos catastróficos naturales o pandemias que pueden incidir en la asignación recursos gubernamentales
Gran poder de acción e influencia de las compañías existentes	O21 Los astilleros establecidos, entre los cuales cuenta ASTINAVE EP, tienen un gran poder e influencia que limita la entrada de nuevos competidores	
Existencia de barreras legales para Construcción Naval sector Defensa	O22 El marco normativo vigente que rige a las empresas públicas favorece en temas arancelarios, que podría limitar la entrada de nuevos competidores	
Prestigio de las empresas establecidas	O23 Existe una buena reputación de ASTINAVE EP en construcción naval con la Armada del Ecuador y el sector público, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	
El mercado del sector Defensa	O24 El sector Defensa y la Armada del Ecuador específicamente, representa un mercado cautivo para ASTINAVE EP en cada una de sus líneas de negocio.	A20 Existan competidores internacionales con mejor tecnología y precios competitivos.
Competencia a nivel nacional y regional en la línea de negocios de Carenamiento de Embarcaciones		A21 Existen varios astilleros bien establecidos en el país y la región que tienen un nivel de influencia y poder medio, ejercido para limitar la acción de otros proveedores en Carenamiento de Embarcaciones
Nivel de competencia en construcción naval para defensa		A22 Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Construcción Naval para Defensa
Nivel de competencia en repotenciación naval para defensa		A23 Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Repotenciación Naval para Defensa
Demanda para Carenamiento de Embarcaciones	O25 Existe un número importante de clientes para Carenamiento de Embarcaciones con un alto poder de acción	

Una cantidad importante de clientes en el sector público y privado para Soluciones Portuarias	O26 Existe un número importante de clientes en los sectores público y privado para Soluciones Portuarias, con un alto poder de acción, lo que hace atractivo el mercado para nuestra oferta, principalmente en el sector público	
Demanda de Soluciones Costa Afuera	O27 Existe un solo cliente en el sector público para Soluciones Costa Afuera, EP PETROECUADOR, con un alto poder de acción, lo que hace atractivo el mercado para nuestra oferta	
Demanda sostenida de unidades de superficie para la Armada del Ecuador	O28 Existe la demanda de construcción y repotenciación naval que está plasmada en los planes de la Armada, lo que representa una oportunidad para el Astillero.	

Tabla 3.12 Resumen de Oportunidades y Amenazas²⁸

Fuerza Interna	Fortalezas	Debilidades
Estrategia	F1 Las líneas de negocio están definidas y diversificadas de acuerdo a las necesidades y oportunidades del mercado dentro del marco de nuestro objeto social	
Estrategia	F2 El mercado atendido se encuentra plenamente identificado en todas sus líneas de negocios	
Estrategia	F3 Se ha logrado ubicar la empresa dentro de la industria de astilleros como una empresa competitiva	D1 No está consolidada la imagen en las líneas de negocio SCR, PRT, CAF e IND
Estrategia	F4 Rol estratégico bien definido y promulgado	
Estrategia	F5 Existe un nivel de conciencia que se refleja en acciones que caracterizan a una organización socialmente responsable	
Estrategia	F6 Nuestra solución se diferencia en forma clara de la de la competencia	
Estrategia		D2 Reducido nivel de monitoreo y control de la estrategia y su eslabonamiento operativo
Organización		D3 Los necesarios cambios organizacionales son complejos y lentos por el nivel de madurez en el mejoramiento continuo por parte de los dueños de procesos (actualización).
Organización	F7 Los elementos que estructuran la organización se encuentran diseñados en concordancia con el tamaño actual del negocio	
Organización	F8 La empresa se presenta con un alto grado de madurez en la ejecución de sus procesos y consolidación en sus líneas de negocios	
Organización		D4 Está aún en proceso de fortalecimiento las interfaces formales y no formales para la ejecución del trabajo (procesos – tecnología – personas – información)
Capacidad instalada		D5 No se ha concretado la renovación, ampliación o modernización de la infraestructura, equipos y maquinarias de acuerdo con las necesidades derivadas de la actual oferta de productos y servicios
Capacidad instalada	F9 Existe infraestructura, maquinaria, equipos y herramientas acorde a la actual oferta de productos y servicios	
Capacidad instalada	F10 Existe una plataforma de ingeniería de última tecnología	
Capacidad instalada		D6 No contamos con una plataforma para gestión de la producción

²⁸ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Capacidad instalada	F11 Se cuenta con la capacidad instalada y el personal para conceptualizar, modelar, simular y generar la documentación para producir una solución	
Capacidad instalada	F12 Se cuenta con la capacidad instalada y el personal para gestionar los proyectos para generar soluciones	
Procesos	F13 Estamos orientados a la gestión por procesos y contamos con una base de procesos documentados y difundidos	D7 Se requiere profundizar la medición y entendimiento de los procesos que deben ser potenciados
Procesos	F14 Plataformas que soportan los procesos internos de la organización, facilidad para personalización de flujos de actividades e información	D8 Reducido nivel de empoderamiento por parte de usuarios en el uso de todas las herramientas
Procesos	F15 Nuestra oferta cumple con los requerimientos del cliente	
Procesos	F16 Se cumple con los plazos establecidos en los acuerdos	
Procesos	F17 Nuestros presupuestos y plan de ejecución del servicio cubren las expectativas y necesidades del cliente	
Procesos		D9 La logística de entrada (aprovisionamiento, almacenamiento y distribución interna) requiere ser fortalecida para responder a las necesidades del negocio
Procesos	F18 Nuestra respuesta para atender las necesidades del cliente es oportuna y de calidad	
Personal	F19 La edad promedio es de 35 años lo que permite la implementación de nuevos procesos sin mayor complejidad	
Personal	F20 Contamos con personal que mayoritariamente cumple con el perfil requerido para el trabajo en la empresa con brechas identificadas y controladas	
Personal	F21 Contamos con un proceso interno de formación que contribuye la reducción de brechas de forma sistemática	
Personal	F22 Mantenemos nuestras bandas salariales dentro de las del mercado laboral del sector	
Personal	F23 El personal estable de la empresa presenta un indicador de rotación menor al 5% lo que se traduce en estabilidad laboral	
Personal	F24 El personal que participa en la entrega de las soluciones tiene las competencias necesarias	
Finanzas	F25 La empresa cuenta con salud financiera a pesar de los problemas coyunturales del entorno y ha mantenido su operación en todo momento	
Finanzas	F26 La empresa tiene un nivel de deuda controlado con obligaciones financieras únicamente en la gestión de aprovisionamiento	
Finanzas	F27 Presenta una cartera sana con indicadores de rotación óptimos	

Tabla 3.13 Resumen de Fortalezas y Debilidades²⁹

La matriz FODA se presenta en la Tabla 3.14.

²⁹ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

FORTALEZAS				DEBILIDADES			
FO: FORTALEZAS CON OPORTUNIDADES (Propuestas para usar las fortalezas para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades)				DO: DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES (Propuestas para minimizar las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades)			
	F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-F9-F10-F11-F14-F16-F18-F20 / O1-O2-O7-O10-O12-O14-O13-O23-O24				D2-D3--D4-D5-D6-D7 / O2-O4-O8-O10-O11-O13-O15-O17-O19-O21-O25-O26-O27-O28		
FO1	Mejorar el posicionamiento de la oferta en Construcción Naval, Mantenimiento Naval y Sistemas de Defensa, para Defensa y el Sector Público	IE-FO1	Incrementar la capacidad instalada para atender la demanda de construcción y mantenimiento naval para el sector de defensa y privado	DO1	Incrementar la capacidad instalada con tecnología de punta como habilitante de ventaja competitiva efectiva y sustentable	IE-DO1	Implementar un programa de desarrollo de la capacidad instalada orientado a la obtención de ventaja competitiva sustentable en las actividades empresariales
	F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-F9-F10-F11-F14-F15-F16-F18-F20 / O1-O2-O4-O7-O9-O10-O11-O12-O13-O14-O21-O26-O27				D2-D3--D4-D5-D6-D7 / O2-O4-O5-O8-O9-O10-O11-O13-O15-O17-O19-O21-O20-O25-O26-O27-O28		
FO2	Enfocar el ingreso al mercado portuario y costa afuera con los Gobiernos Seccionales y las empresas públicas relacionadas	IE-FO2	Generar propuestas comerciales que permitan llegar a este mercado portuario	DO2	Incrementar el conocimiento, competencia y actitud organizacional como habilitante de ventaja competitiva efectiva y sustentable	IE-DO2	Implementar un programa de capacitación orientado a desarrollar las competencias y actitudes del personal para lograr ventaja competitiva sustentable en las actividades empresariales
	F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-F9-F10-F11-F14-F16-F18-F20 / O1-O2-O5-O7-O10-O12-O14-O13-O22-O23-O24				D1-D2-D3-D4-D5-D6-D7-D9 / O2-O4-O7-O8-O10-O13-O15-O23		
FO3	Incrementar la diferenciación con nuevos atributos en la oferta de Sistemas de Defensa adecuadas a las necesidades de Fuerzas Armadas	IE-FO3	Valor agregado en las soluciones de sistemas de defensa en conforme los requerimientos del cliente.	DO3	Modernizar la organización y sus procesos como habilitante de ventaja competitiva	IE-DO3-1	Implementar el proyecto de reestructuración organizacional atendiendo a las necesidades de las líneas de negocio y los mercados objetivo
	F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-F9-F10-F11-F14-F16-F18-F20 / O1-O2-O4-O7-O9-O10-O11-O12-O13-O14-O21-O26-O27					IE-DO3-2	Implementar el programa de optimización de los procesos organizacionales para incrementar la productividad y competitividad sistémica de la empresa
FO4	Enfocar en el mercado centroamericano de construcción naval para el sector militar y público	IE-FO4	Emprender e intensificar campañas de Marketing en los sectores de defensa y público centroamericanos				
	F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-F9-F10-F11-F14-F16-F18-F20 / O1-O2-O5-O7-O10-O12-O14-O13-O22-O23-O24						
FO5	Promover la oferta de comunicaciones militares sobre enlaces seguros en el mercado latinoamericano	IE-FO5-1	Consolidar las soluciones para interoperabilidad sobre enlaces seguros con la Armada del Ecuador				
		IE-FO5-2	Emprender e intensificar campañas de Marketing en los sectores de defensa latinoamericanos				
FA: FORTALEZAS AMENAZAS (Propuestas para usar las fortalezas para minimizar [evitar, disminuir] las amenazas)				DA: DEBILIDADES AMENAZAS (Propuestas para minimizar las debilidades y evitar las amenazas)			
	F1-F2-F3-F4-F5-F6-F8-F9-F10-F11-F12-F13-F14-F16-F18-F20 / A7-A9-A11-A12-A17-A18-A20-A21				D1-D2-D3-D4-D5-D6-D7-D9 / O2-O4-O7-O8-O10-O13-O15-O23		
FA1	Penetrar en el mercado portuario y costa afuera con los Gobiernos Seccionales de la Provincia del Guayas y las empresas públicas relacionadas	IE-FA1	Gestionar y concretar acuerdos para la provisión soluciones portuarias y costa fuera con los Gobiernos Seccionales de la Provincia del Guayas y las empresas públicas relacionadas	DA1	Fortalecer el posicionamiento de la oferta de valor de ASTINAVE EP en los mercados objetivo	IE-DA1	Implementar el programa de reputación empresarial para mejorar el posicionamiento en los mercados objetivo
	F1-F2-F3-F4-F5-F8-F9-F11-F12-F13-F14 / A7-A9-A11-A12-A17-A18-A20-A21				D2-D3--D4-D5-D6-D7 / A2-A3-A4-A8-A9-A11-A15-A17-A19-A21-A22-A23		
FA2	Desarrollar y mantener acuerdos con empresas públicas para la provisión de soluciones de ASTINAVE EP	IE-FA2	Implementar el programa de formalización de acuerdos con Empresas Públicas	DA2	Fortalecer la capacidad instalada para producción con inversión focalizada en alcanzar ventaja competitiva sustentable centrada en la diferenciación con precios competitivos	IE-DA2	Implementar el programa de modernización y ampliación de la capacidad instalada considerando la integración de la infraestructura física, maquinarias y equipos de producción, con la infraestructura y plataformas de ingeniería, proyectos y gestión
	F4-F7-F8-F9-F10-F11-F12-F13-F14-F20-F24 / A9-A11-A12-A13-A14-A15-A19-A20-A21				D1-D2-D3-D4-D5-D7-D8-D9 / A16-A17-A18-A19-A22-A23		
FA3	Establecer mecanismos efectivos para facilitar la logística de entrada con proveedores nacionales calificados de acuerdo con los requerimientos de los segmentos	IE-FA3	Gestionar la formalización de convenios marco con proveedores nacionales para optimizar la logística de entrada	DA3	Fortalecer la capacidad de gestión de la estrategia empresarial en todos los niveles organizacionales	IE-DA3	Emprender programas de gestión del conocimiento en gestión de la estrategia empresarial

Tabla 3.14 Análisis FODA³⁰

³⁰ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

4 VINCULACIÓN A LA PLANIFICACIÓN NACIONAL

ASTINAVE EP de acuerdo a su rol estratégico se alinea a la política de largo plazo determinada por los ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas cuyo horizonte es el 2030, sin dejar de lado la política a corto y mediano plazo establecidas a través del Plan Nacional de Desarrollo que, para este nuevo período, se denomina Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.

De acuerdo a su rol estratégico, así como su operatividad plasmada en las líneas de negocio y la gestión interna de la organización, a continuación, se expone el alineamiento correspondiente de ASTINAVE EP, Tabla 4.1.

Posteriormente, en acápite subsiguientes, y una vez definidos los objetivos estratégicos institucionales, se establecerán el alineamiento correspondiente y la contribución a estos a la Política Pública.

POLITICA DE LARGO PLAZO / OBJETIVOS - ODS 2030		POLITICA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO - CREANDO OPORTUNIDADES 2021 - 2025				
Objetivos ODS	Meta ODS	Eje	Objetivo	Política	ESTRATEGIA	Meta
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.1. Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50,00%.
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.2. Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8,17%.
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.4. Aumentar el número de personas con discapacidad y/o sustitutos insertados en el sistema laboral de 70.273 a 74.547.
N/A	N/A	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.5. Incrementar para el 2025 la tasa acumulada de acceso al menos a la clase media en 30,39%
17 Alianzas para lograr los objetivos	17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible	1. Económico	4 Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.3 Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social.		4.3.1. Aumentar de 66,67% a 91,67% las empresas públicas en operación con EBITDA (por sus siglas en inglés: Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization) positivo.
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.1 Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados	1. Económico	4 Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible.		4.5.2 Alcanzar un crecimiento anual del Producto Interno Bruto del 5% en el 2025
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres,	2. Social	5 Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la	5.2 Combatir toda forma de discriminación y promover una vida libre de violencia, en especial la ejercida contra mujeres, niñez,		5.2.2. Reducir la brecha de empleo adecuado entre hombres y mujeres del 33,50% al 28,45%.

POLITICA DE LARGO PLAZO / OBJETIVOS - ODS 2030		POLITICA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO - CREANDO OPORTUNIDADES 2021 - 2025				
Objetivos ODS	Meta ODS	Eje	Objetivo	Política	ESTRATEGIA	Meta
	incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor		pobreza y promover la inclusión social.	adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad, personas LGBTI+ y todos aquellos en situación de vulnerabilidad.		
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	2. Social	5 Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.	5.2 Combatir toda forma de discriminación y promover una vida libre de violencia, en especial la ejercida contra mujeres, niñez, adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad, personas LGBTI+ y todos aquellos en situación de vulnerabilidad.		5.2.3. Reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres del 15,34% al 11,27%.
1 Fin de la pobreza	1.2 De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales	2. Social	8 Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.	8.1 Erradicar la pobreza y garantizar el acceso universal a servicios básicos y la conectividad en las áreas rurales, con pertinencia territorial.		8.1.2. Reducir de 70% a 55% la pobreza multidimensional rural, con énfasis en pueblos y nacionalidades y poblaciones vulnerables.
1 Fin de la pobreza	1.5 De aquí a 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales	3. Seguridad Integral	9 Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos	9.3 Impulsar la reducción de riesgos de desastres y atención oportuna a emergencias ante amenazas naturales o antrópicas en todos los sectores y niveles territoriales		9.3.2. Incrementar el nivel de eficiencia en la gestión de identificación del riesgo ejecutada por el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos (SNDGR) del 76,36% al 84,00%.
1 Fin de la pobreza	1.5 De aquí a 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales	3. Seguridad Integral	9 Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos	9.3 Impulsar la reducción de riesgos de desastres y atención oportuna a emergencias ante amenazas naturales o antrópicas en todos los sectores y niveles territoriales		9.3.3 Incrementar el nivel de eficiencia en la gestión de manejo de desastre del riesgo ejecutada por el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos (SNDGR) del 73,25% al 80,58%.
N/A	N/A	3. Seguridad Integral	10 Garantizar la soberanía nacional, integridad territorial y seguridad del Estado	10.1 Fortalecer al Estado para mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información frente a amenazas provenientes del Ciberespacio y proteger su infraestructura crítica.	15. el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que habitan las zonas de frontera, en un entorno de respeto a los derechos humanos.	10.1.1 Incrementar el índice de ciberseguridad global de 26,3 a 51,3.
12 Producción y consumo responsables	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	4. Transición Ecológica	12 Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático	12.2 Promover modelos circulares que respeten la capacidad de carga de los ecosistemas oceánicos, marino-costeros y terrestres, permitiendo su recuperación; así como, la reducción de la contaminación y la presión sobre los recursos naturales e hídricos.	E6. Incentivar los procesos de economía circular para el mejor aprovechamiento de los recursos y generación de fuentes alternativas de empleo. F2. Implementar esquemas para la gestión integral de pasivos ambientales, desechos sólidos,	12.2.1. Incrementar de 0% a 20% la recuperación de los residuos y/o desechos en el marco de la aplicación de las políticas de responsabilidad extendida al productor.

POLITICA DE LARGO PLAZO / OBJETIVOS - ODS 2030		POLITICA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO - CREANDO OPORTUNIDADES 2021 - 2025				
Objetivos ODS	Meta ODS	Eje	Objetivo	Política	ESTRATEGIA	Meta
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	4. Transición Ecológica	12 Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático	12.2 Promover modelos circulares que respeten la capacidad de carga de los ecosistemas oceánicos, marino-costeros y terrestres, permitiendo su recuperación; así como, la reducción de la contaminación y la presión sobre los recursos naturales e hídricos.	descargas líquidas y emisiones atmosféricas contaminantes, así como de desechos tóxicos y peligrosos, considerando tanto las zonas urbanas y rurales. E6. Incentivar los procesos de economía circular para el mejor aprovechamiento de los recursos y generación de fuentes alternativas de empleo. F2. Implementar esquemas para la gestión integral de pasivos ambientales, desechos sólidos, descargas líquidas y emisiones atmosféricas contaminantes, así como de desechos tóxicos y peligrosos, considerando tanto las zonas urbanas y rurales.	12.2.2. Evitar que la brecha entre huella ecológica y biocapacidad per cápita no sea inferior a 0,30 hectáreas globales.
7 Energía asequible y no contaminante	7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética	4. Transición Ecológica	12 Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático	12.3 Implementar mejores prácticas ambientales con responsabilidad social y económica, que fomenten la concientización, producción y consumo sostenible, desde la investigación, innovación y transferencia de tecnología.	D4. Promover una economía de mercado sostenible que genere oportunidades de empleo y considere las particularidades de cada ecosistema, particularmente en Galápagos y la Amazonía.	12.3.1. Reducir de 79.833 a 62.917 kBEP la energía utilizada en los sectores de consumo.
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	14 Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.		14.3.2 Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,08 a 8,00.
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.		15.1.1 Incrementar de 25% a 30% el nivel de confianza institucional en el gobierno.
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.		15.1.2. Mejorar el posicionamiento en el ranking de percepción de corrupción mundial del puesto 93 al 50

	PLAN ESTRATÉGICO DE ASTINAVE EP 2021-2025	PLN-AEP-014
--	--	--------------------

POLITICA DE LARGO PLAZO / OBJETIVOS - ODS 2030		POLITICA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO - CREANDO OPORTUNIDADES 2021 - 2025				
Objetivos ODS	Meta ODS	Eje	Objetivo	Política	ESTRATEGIA	Meta
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.2 Impulsar el gobierno abierto que propicie la transparencia y el acceso de información oportuna y cercana a la ciudadanía.	11. Incentivar la participación ciudadana en el ciclo de la política pública en articulación con los diferentes niveles gubernamentales. H6. Implementar en los GAD esquemas de evaluación y monitoreo continuo.	15.2.1 Al 2024 incrementar de 0,7 a 0.76 el índice de gobierno electrónico.
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.2 Impulsar el gobierno abierto que propicie la transparencia y el acceso de información oportuna y cercana a la ciudadanía.		15.2.2 Incrementar de 20,45% a 52,27% la participación de entidades públicas en el proceso de Gobierno Abierto Ecuador.
N/A	N/A	5. Institucional	16 Promover la integración regional, la inserción estratégica del país en el mundo y garantizar los derechos de las personas en situación de movilidad humana.	16.2 Garantizar los derechos soberanos del país en el mar, dentro del contexto de la CONVEMAR y otros acuerdos internacionales suscritos en el ámbito oceánico y marino-costero.	16. Fomentar la gestión integral de los recursos naturales transfronterizos en coordinación con los países involucrados, con especial énfasis en las zonas amazónicas y los Ecosistemas marino-costeros.	16.2.1 Incrementar el porcentaje de avance en la definición del límite exterior de la plataforma continental más allá de las 200 millas náuticas del 8,33% al 100%.

Tabla 4.1 Vinculación con la Política de Largo Plazo y Plan de Creación de Oportunidades

Identificación: v 01.00 Copia N° 1	Fecha de creación 2022-03-07 21:29:47 Página 69 de 91
---------------------------------------	--

5 PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

5.1 MISIÓN

SATISFACER LAS NECESIDADES DE REPARACIÓN, CARENAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN NAVAL PARA EL SECTOR DEFENSA Y MARÍTIMO; Y DESARROLLAR SOLUCIONES INTEGRALES EN EL ÁMBITO DE LOS SISTEMAS DE DEFENSA E INDUSTRIAL.

5.2 VISIÓN

HASTA EL 2025, SER EL ASTILLERO LÍDER PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA DEFENSA, MARÍTIMO E INDUSTRIAL, A NIVEL NACIONAL EN NUESTRAS LÍNEAS DE NEGOCIO, Y UNA ALTERNATIVA COMPETITIVA EN EL MERCADO REGIONAL.

5.3 PRINCIPIOS, VALORES E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

5.3.1 PRINCIPIOS Y VALORES

Nuestra identidad organizacional se fundamenta en los principios y valores que amalgama la interculturalidad del talento humano en ASTINAVE EP.

1. **Transparencia:** Es la característica de una gestión o proceso, basada en valores éticos fundamentales universales como la honestidad, integridad, responsabilidad y eficacia.
2. **Responsabilidad:** Establece que cada individuo debe responder por sus actos y sus decisiones. Se trata de un concepto moral y del Derecho que se aplica a personas.
3. **Justicia:** comprende el uso racional de recursos disponibles que permita el ejercicio pleno del derecho a la salud, lo que apunta no sólo a los ciudadanos, salvaguardando su dignidad de personas, sino a las obligaciones del Estado de asegurar, responsablemente, el mínimo de los mínimos.
4. **Integridad:** considera la veracidad y transparencia de las acciones personales, por tanto, se opone a la falsedad o el engaño. Denota consistencia entre el pensar, el decir y el actuar.
5. **Compromiso:** Grado de responsabilidad que sienten los empleados de su trabajo en una organización. Cuando están comprometidos, se esfuerzan de manera voluntaria para asegurarse que sus tareas estén bien hechas.
6. **Equidad:** Es “la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades que deberían beneficiar a todas las personas, sin importar si son hombres o mujeres.”
7. **Honestidad:** actitud del que no engaña o defrauda ni se apropia de lo que es de otros.

5.3.2 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Somos un grupo sinérgico de profesionales socialmente responsables que satisfacemos las necesidades de reparación, carenamiento y construcción naval para el sector defensa y marítimo, así como aquellas en el ámbito de los sistemas de defensa e industrial con innovación, diferenciación y mejora continua en los procesos.

Nuestra Identidad Organizacional abarca:

Cultura Organizacional: el carácter distintivo de una organización que influencia el nivel de formalidad, lealtad y comportamiento en general de sus miembros;

Comunicación Organizacional: toda acción realizada para intercambiar información para contribuir al logro de los objetivos organizacionales;

Identidad Visual o Corporativa: el conjunto de elemento gráficos que la organización proyecta; y,

Comportamiento Corporativo: el modo de actuar, consciente e inconsciente, individual y colectivo de los miembros de una organización.

Estos elementos serán establecidos atendiendo al enunciado adoptado y a los elementos visuales característicos y estandarizados que se establecerán en los instrumentos pertinentes.

5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos se determinaron de acuerdo con las perspectivas y factores críticos de éxito indicados en la Tabla 5.1. Estos objetivos se encuentran expuestos en la Tabla 5.2 y serán aquellos que contribuyan a la consecución de las metas de país.

N°	Perspectiva	Factores críticos de éxito
1	Aprendizaje e innovación	Capacidad de ingeniería Capacidad de producción Capacidad para manejo de proyectos Capacidad para gestionar la estrategia empresarial Capacidad de Innovación en productos y servicios Estructura organizacional consistente
2	Procesos internos	Capacidad instalada efectiva Logística de entrada efectiva Procesos efectivos y bajo control Tecnología de soporte (TIC) Sustentabilidad
3	Cliente	Garantía técnica Calidad de la solución Servicio Técnico y Atención al Cliente Diferenciación en la oferta Financiamiento
4	Financiera	Competitividad en los precios Rentabilidad

Tabla 5.1 Perspectivas y Factores Críticos de Éxito³¹

N°	Perspectiva	N° OE	Objetivo Estratégico
1	Aprendizaje e innovación	1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa
2	Procesos internos	2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales
3	Cliente	3	Incrementar la cobertura de la demanda
		4	Incrementar la satisfacción del cliente

³¹ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

N°	Perspectiva	N° OE	Objetivo Estratégico
4	Financiera	5	Incrementar los resultados en la Oferta para Defensa de acuerdo con las necesidades y expectativas del Sector
		6	Incrementar los resultados en la Oferta Comercial de acuerdo con los estándares de la industria
		7	Incrementar el nivel de eficacia operativa

Tabla 5.2 Objetivos Estratégicos por Perspectiva

Se debe mencionar que de acuerdo con las normas de entes rectores en las diversas materias que inciden en ASTINAVE EP (talento humano, seguridad de la información, gestión documental u otras), estos objetivos se pueden incrementar en número por la obligatoriedad de requerimientos.

5.5 ESTRATEGIAS

N° OE	Objetivo Estratégico	Estrategias	Iniciativas estratégicas
1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar convenios con la academia 2. Gestión de certificaciones para el personal operativo
2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una metodología de mejora de procesos 2. Automatización de procesos internos con nivel de criticidad alto
3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la capacidad operativa conforme a la cobertura de la demanda 2. Promocionar líneas de negocio al mercado nacional y regional
4	Incrementar la satisfacción del cliente	Diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de la provisión de productos y servicios diferenciados en calidad, precio y tiempo 2. Establecer sinergias para con el cliente
5	Incrementar los resultados en la Oferta para Defensa	Optimización de los costos para satisfacer la demanda del sector Defensa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de costos 2. Formulación y/o actualización de cartilla de costos
6	Incrementar los resultados en la Oferta Comercial	Optimización de los costos para mantener Precios Competitivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de costos 2. Benchmarking por segmento de mercado

Tabla 5.3 Estrategias por Objetivo Estratégico

5.6 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

VISION	HASTA EL 2025, SER EL ASTILLERO LÍDER PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR DE LA DEFENSA, MARÍTIMO E INDUSTRIAL, A NIVEL NACIONAL EN NUESTRAS LÍNEAS DE NEGOCIO, Y UNA ALTERNATIVA COMPETITIVA EN EL MERCADO REGIONAL					
MISION	SATISFACER LAS NECESIDADES DE REPARACIÓN, CARENAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN NAVAL PARA EL SECTOR DEFENSA Y MARÍTIMO; Y DESARROLLAR SOLUCIONES INTEGRALES EN EL ÁMBITO DE LOS SISTEMAS DE DEFENSA E INDUSTRIAL					
PERSPECTIVAS	Aprendizaje e innovación	Procesos internos	Cliente		Financiera	
OBJETIVOS	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Incrementar la cobertura de la demanda	Incrementar la satisfacción del cliente	Incrementar los resultados en la Oferta para Defensa de acuerdo con las necesidades y expectativas del Sector	Incrementar los resultados en la Oferta Comercial de acuerdo con los estándares de la industria
ESTRATEGIAS	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano	Diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo	Optimización de los costos para satisfacer la demanda del sector Defensa	Optimización de los costos para mantener Precios Competitivos.

Figura 5.1. Mapa Estratégico de ASTINAVE EP

5.7 PROYECCIÓN EMPRESARIAL

La Proyección Empresarial para el periodo 2022 - 2025 se basa en los siguientes supuestos:

- Los proyectos para Defensa se ejecutarán conforme lo planteado en el Plan de Gestión Institucional Bicentenario 2030 perteneciente a la Armada del Ecuador, en el cual se define la expectativa de Unidades Navales y de Sistemas de Defensa que la Armada considera en su planificación de corto, mediano y largo plazo, siendo ASTINAVE EP el único proveedor del servicio;
- Una vez que la Armada, dependiente del Presupuesto General del Estado, obtenga el aval para el presupuesto de inversión se ejecute dirigiendo los recursos hacia ASTINAVE EP;
- La línea de referencia para la planificación de ventas de ASTINAVE EP tiene como base, la ejecución de los componentes del Proyecto RISEMA, de acuerdo con la actualización del Dictamen de Prioridad promulgado por la Secretaría Nacional de Planificación con el Oficio N° SNP-SPN-2021-0997-OF de 03 de diciembre de 2021;
- Proyecto de inversión para la adquisición de nuevos diques y sus obras complementarias a fin de cubrir la demanda existente en el mercado interno, proyecta para que la organización obtenga nuevos ingresos principalmente en la línea de negocio Mantenimiento de Embarcaciones; y,
- Proyecto de inversión para el desarrollo, diseño, construcción y puesta en marcha de la Planta Posorja consiste en la implementación de facilidades para construcción de buques de hasta eslora 120m, manga 20m, desplazamiento máximo 4500t. y áreas en tierra para dar servicio de mantenimiento, carenamiento y repotenciación de buques de acero y aluminio, sistemas de transferencia, fabricación de muelles y talleres e instalación de facilidades portuarias. La puesta en marcha de esta planta permitirá mejores resultados operacionales;

Con base en los supuestos indicados, la proyección de ventas para el periodo 2022-2025 es la indicada en la Tabla 5.4. A partir de esta proyección de ventas, se extrapola los resultados indicados en la Tabla 5.5.

Línea de Negocio – Objetivo de Negocio	Ventas 2022	Ventas 2023	Ventas 2024	Ventas 2025	Subtotal Ventas
1. Construcción Naval (CNV)	\$9.370.979,24	\$17.125.008,03	\$21.365.971,38	\$32.177.496,81	\$80.039.455,46
1 Proyecto RISEMA	\$9.370.979,24	\$17.125.008,03	\$21.365.971,38	\$32.177.496,81	\$80.039.455,46
1.1.1.1 BG-AST-5009-1 (3)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$8.451.668,59	\$8.451.668,59
1.2.1.1 MC-AST-7216-1 (1)	\$7.325.645,53	\$17.125.008,03	\$9.503.057,26	\$0,00	\$33.953.710,82
1.2.3.1 MC-AST-7216-1 (2)	\$0,00	\$0,00	\$11.862.914,11	\$23.725.828,22	\$35.588.742,33
1.2.5.1 RM-AST-1606-1 (2)	\$2.045.333,71	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.045.333,71
2. Sistemas de Defensa (SDD)	\$6.429.657,96	\$2.500.000,00	\$5.000.000,00	\$2.500.000,00	\$16.429.657,96
2 Sistemas de Defensa para la Armada	\$6.429.657,96	\$2.500.000,00	\$5.000.000,00	\$2.500.000,00	\$16.429.657,96
2.1.1.1 Sistema de Mando y Control Marítimo Fase 1	\$6.429.657,96	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$6.429.657,96
2.1.1.2 Sistema de Mando y Control Marítimo Fase 2	\$0,00	\$2.500.000,00	\$5.000.000,00	\$2.500.000,00	\$10.000.000,00
3. Repotenciación Naval (RPN)	\$10.816.955,34	\$3.860.000,00	\$9.246.225,38	\$10.132.883,64	\$34.056.064,36
1 Proyecto RISEMA	\$2.255.988,41	\$2.860.000,00	\$8.246.225,38	\$9.132.883,64	\$22.495.097,43
1.3.1.1 Repotenciación LGSALV	\$1.771.408,29	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.771.408,29
1.2.2.1 Sistemas de Maniobras para MC-AST-7216-1 (1)	\$0,00	\$2.500.000,00	\$2.500.000,00	\$0,00	\$5.000.000,00
1.2.6.1 Stock de Repuestos para Unidades	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$892.857,14	\$892.857,14
1.3.1.2 Repotenciación LGSALV Extras	\$360.000,00	\$360.000,00	\$360.000,00	\$360.000,00	\$1.440.000,00
1.3.1.3 Repotenciación LGSALV Comunicaciones	\$124.580,12	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$124.580,12
1.3.5.1 Repotenciación LGESPA	\$0,00	\$0,00	\$5.386.225,38	\$0,00	\$5.386.225,38
1.3.8.1 Repotenciación LAMQUI	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.880.026,50	\$7.880.026,50
3 Repotenciación de Unidades de la Armada	\$7.560.966,93	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.560.966,93
3.1.1.1 Repotenciación de LGISAB	\$3.584.163,66	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.584.163,66
3.1.2.1 Cambio de 02 Motores Principales de CORLOJ	\$1.963.652,21	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.963.652,21
3.1.3.1 Otros de Repotenciación	\$2.013.151,06	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.013.151,06
5 Repotenciación de Unidades de la Flota Marítima Comercial	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00	\$4.000.000,00
5.1.1.1 Repotenciación de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2022	\$1.000.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.000.000,00
5.1.2.1 Repotenciación de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2023		\$1.000.000,00	\$0,00	\$0,00	\$1.000.000,00
5.1.3.1 Repotenciación de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2024		\$0,00	\$1.000.000,00	\$0,00	\$1.000.000,00
5.1.4.1 Repotenciación de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2025		\$0,00	\$0,00	\$1.000.000,00	\$1.000.000,00
4. Carenamiento Naval (CTN)	\$16.537.043,87	\$17.363.896,06	\$18.232.090,87	\$19.143.695,41	\$71.276.726,21
4 Carenamiento de Unidades de la Armada	\$6.574.796,78	\$6.903.536,62	\$7.248.713,45	\$7.611.149,12	\$28.338.195,97
4.1.1.1 Carenamiento de Unidades de la Armada 2022	\$6.574.796,78	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$6.574.796,78
4.1.2.1 Carenamiento de Unidades de la Armada 2023	\$0,00	\$6.903.536,62	\$0,00	\$0,00	\$6.903.536,62
4.1.3.1 Carenamiento de Unidades de la Armada 2024	\$0,00	\$0,00	\$7.248.713,45	\$0,00	\$7.248.713,45
4.1.4.1 Carenamiento de Unidades de la Armada 2025	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.611.149,12	\$7.611.149,12
6 Carenamiento de Unidades de la Flota Marítima Comercial	\$9.962.247,09	\$10.460.359,44	\$10.983.377,42	\$11.532.546,29	\$42.938.530,24
6.1.1.1 Carenamiento de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2022	\$9.962.247,09	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$9.962.247,09
6.1.2.1 Carenamiento de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2023	\$0,00	\$10.460.359,44	\$0,00	\$0,00	\$10.460.359,44
6.1.3.1 Carenamiento de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2024	\$0,00	\$0,00	\$10.983.377,42	\$0,00	\$10.983.377,42
6.1.4.1 Carenamiento de Unidades de la Flota Marítima Comercial 2025	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.532.546,29	\$11.532.546,29
Grand Total	\$43.154.636,40	\$40.848.904,09	\$53.844.287,63	\$63.954.075,86	\$201.801.903,99

Tabla 5.4. Ventas Proyectadas para el Periodo 2022-2025

Cuenta	REAL 2021	2022	2023	2024	2025	Subtotal
Ingresos	\$29.081.166,06	\$43.154.636,40	\$40.848.904,09	\$53.844.287,63	\$63.954.075,86	\$201.801.903,99
1. Construcción Naval (CNV)	\$8.270.782,43	\$9.370.979,24	\$17.125.008,03	\$21.365.971,38	\$32.177.496,81	\$80.039.455,46
2. Sistemas de Defensa (SDD)	\$11.186.651,28	\$6.429.657,96	\$2.500.000,00	\$5.000.000,00	\$2.500.000,00	\$16.429.657,96
3. Repotenciación Naval (RPN)	\$1.637.936,44	\$10.816.955,34	\$3.860.000,00	\$9.246.225,38	\$10.132.883,64	\$34.056.064,36
4. Carenamiento Naval (CTN)	\$7.985.795,91	\$16.537.043,87	\$17.363.896,06	\$18.232.090,87	\$19.143.695,41	\$71.276.726,21
Costos Directos Producción	\$21.311.570,35	\$35.429.419,14	\$33.450.658,03	\$43.235.893,76	\$52.288.746,74	\$164.094.390,17
1. Construcción Naval (CNV)	\$7.487.201,82	\$8.961.912,49	\$17.125.008,03	\$20.179.679,96	\$30.146.038,54	\$76.412.639,04
2. Sistemas de Defensa (SDD)	\$5.639.429,30	\$5.833.445,66	\$2.125.000,00	\$4.250.000,00	\$2.125.000,00	\$14.333.445,66
3. Repotenciación Naval (RPN)	\$1.453.882,90	\$9.581.060,99	\$2.660.000,00	\$6.753.531,29	\$7.427.391,57	\$26.421.983,85
4. Carenamiento Naval (CTN)	\$6.529.565,42	\$9.753.000,00	\$10.240.650,00	\$10.752.682,50	\$11.290.316,62	\$42.036.649,12
Otros Costos de Producción	\$201.490,91	\$1.300.000,00	\$1.300.000,00	\$1.300.000,00	\$1.300.000,00	\$4.889.672,50
Costos Indirectos Producción	\$6.540.723,47	\$5.485.475,79	\$5.048.744,29	\$5.423.571,28	\$5.575.889,62	\$21.533.680,98
Remuneraciones	\$2.797.022,77	\$2.016.952,25	\$1.512.714,19	\$1.512.714,19	\$1.512.714,19	\$6.555.094,82
Prestaciones Sociales	\$410.851,98	\$334.814,07	\$251.110,56	\$251.110,56	\$251.110,56	\$1.088.145,75
Bienes y Servicios Consumo	\$1.786.231,09	\$949.085,50	\$996.539,78	\$1.046.366,77	\$1.098.685,11	\$4.090.677,16
Seguros	\$221.652,24	\$360.000,00	\$360.000,00	\$360.000,00	\$360.000,00	\$1.440.000,00
Depreciación	\$1.310.287,95	\$1.558.379,76	\$1.658.379,76	\$1.983.379,76	\$2.083.379,76	\$7.283.519,04
Amortización	\$14.677,44	\$266.244,21	\$270.000,00	\$270.000,00	\$270.000,00	\$1.076.244,21
Utilidad Bruta en Ventas	\$1.228.872,24	\$2.239.741,47	\$2.349.501,77	\$5.184.822,59	\$6.089.439,51	\$10.521.117,25
Gastos Administrativos	\$1.405.252,23	\$1.596.174,32	\$1.670.022,37	\$1.747.562,81	\$1.828.980,29	\$6.842.739,79
Remuneraciones	\$981.306,67	\$979.146,30	\$1.028.103,62	\$1.079.508,80	\$1.133.484,24	\$4.220.242,95
Prestaciones Sociales	\$150.919,40	\$162.218,09	\$170.328,99	\$178.845,44	\$187.787,71	\$699.180,24
Bienes y Servicios Consumo	\$145.677,09	\$300.596,52	\$315.626,35	\$331.407,66	\$347.978,05	\$1.295.608,58
Seguro	\$14.814,79	\$35.000,00	\$36.750,00	\$38.587,50	\$40.516,88	\$150.854,38
Depreciación	\$72.626,79	\$67.263,16	\$67.263,16	\$67.263,16	\$67.263,16	\$269.052,64
Amortización	\$39.907,49	\$51.950,25	\$51.950,25	\$51.950,25	\$51.950,25	\$207.801,00
Utilidad Operativa	\$-176.379,99	\$643.567,15	\$679.479,40	\$3.437.259,78	\$4.260.459,22	\$9.020.765,55
Gastos Financieros	\$293.467,08	\$257.670,76	\$216.656,35	\$241.126,23	\$319.251,90	\$1.034.705,24
Otros Ingresos No Operacionales	\$592.626,58	\$32.000,00	\$32.000,00	\$32.000,00	\$32.000,00	\$128.000,00
Otros Egresos No Operacionales	\$82.174,88	\$79.685,69	\$79.685,69	\$79.685,69	\$79.685,69	\$318.742,76
Resultados del ejercicio	\$40.604,63	\$338.210,70	\$415.137,36	\$3.148.447,86	\$3.893.521,63	\$7.795.317,55

Cuenta – Métrica	2021	2022	2023	2024	2025	Subtotal
EBITDA	\$1.261.119,98	\$2.411.891,76	\$3.406.551,97	\$9.247.112,73	\$10.993.511,61	\$26.878.147,99
Depreciación y Amortización	\$1.437.499,97	\$1.768.324,61	\$2.727.072,57	\$5.809.852,95	\$6.733.052,39	\$17.857.382,44
EBIT	\$-176.379,99	\$643.567,15	\$679.479,40	\$3.437.259,78	\$4.260.459,22	\$9.020.765,55
Otros Ingresos - Otros Egresos - Gtos Financieros	\$216.984,62	\$-305.356,45	\$-264.342,04	\$-288.811,92	\$-366.937,59	\$-1.225.448,00
Resultados Netos	\$40.604,63	\$338.210,70	\$415.137,36	\$3.148.447,86	\$3.893.521,63	\$7.795.317,55

Tabla 5.5. Estado de Resultados Proyectados para el Periodo 2021-2025

5.8 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los Indicadores Estratégicos se presentan en la Tabla 5.11.

5.9 INVERSIÓN Y REINVERSIÓN PARA CUMPLIR CON EL PLAN ESTRATÉGICO

5.9.1 ELEMENTOS DE LA DEMANDA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Se plantea contar con los excedentes de cada ejercicio fiscal como apoyo para llevar adelante los proyectos de inversión para el desarrollo de capacidades en función de los cuatro elementos base de la demanda de acuerdo con lo indicado en la Tabla 5.6.

N°	Elemento de Demanda	Acciones de Desarrollo de Capacidades
1	El Sistema de Mando y Control Marítimo para la gestión de nuestras aguas jurisdiccionales	Se potenciará las competencias técnicas en nuevas tecnologías aplicadas a Sistemas de Defensa para ingenieros, tecnólogos y técnicos de Sistemas de Defensa.
2	La construcción de los Buques Multipropósito y del Buque de Investigación para la Armada del Ecuador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizará la definición e implementación de la Planta Posorja en su Fase I en el año 2022 2. Se ampliará la capacidad de flujos de la Planta Centro para la fabricación de elementos simples hasta conjuntos compuestos. 3. Se potenciará las competencias técnicas para ingenieros, tecnólogos y técnicos en Construcción Naval.
3	La demanda de servicios de mantenimiento de la flota marítima comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cumplirá el plan de mantenimiento y repotenciación de los Diques Napo y Orellana y del varadero de la Planta Centro. 2. Se realizará la adquisición e incorporación de uno o dos diques flotantes adicionales, con las capacidades del Dique Napo. 3. Se ejecutarán las actividades programadas para completar la Fase de Definición del Proyecto para la construcción de la Planta Posorja.
4	La construcción de los futuros buques de línea de eslora de la Armada del Ecuador	Se construirá la Fase 2 de la Planta de Posorja, que consiste en el hangar de construcción de buques de dimensiones superiores a los que pueden ser atendidos en la Planta Centro, siempre y cuando exista un contrato en firme que confirme que la inversión tendrá un fin.

Tabla 5.6. Acciones de Desarrollo de Capacidades en Función de la Demanda

5.9.2 DESARROLLO INICIAL DE LA PLANTA DE POSORJA

Para satisfacer con los requerimientos de los elementos de demanda 2, 3 y 4 de la Tabla 5.6, en el presente periodo de planificación, se desarrollará la Planta de Posorja de ASTINAVE EP en las dos etapas indicadas en la Tabla 5.7 e ilustrada en la Figura 5.2.

N°	Elemento de Demanda
1	Planta para Cubrir la Demanda de Carenamiento y Repotenciación Naval
2	Planta para Construcción de 02 Buques MPV y para 01 Buque de Investigación Hidrográfica y Oceanográfica.

Tabla 5.7. Etapas para el Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja

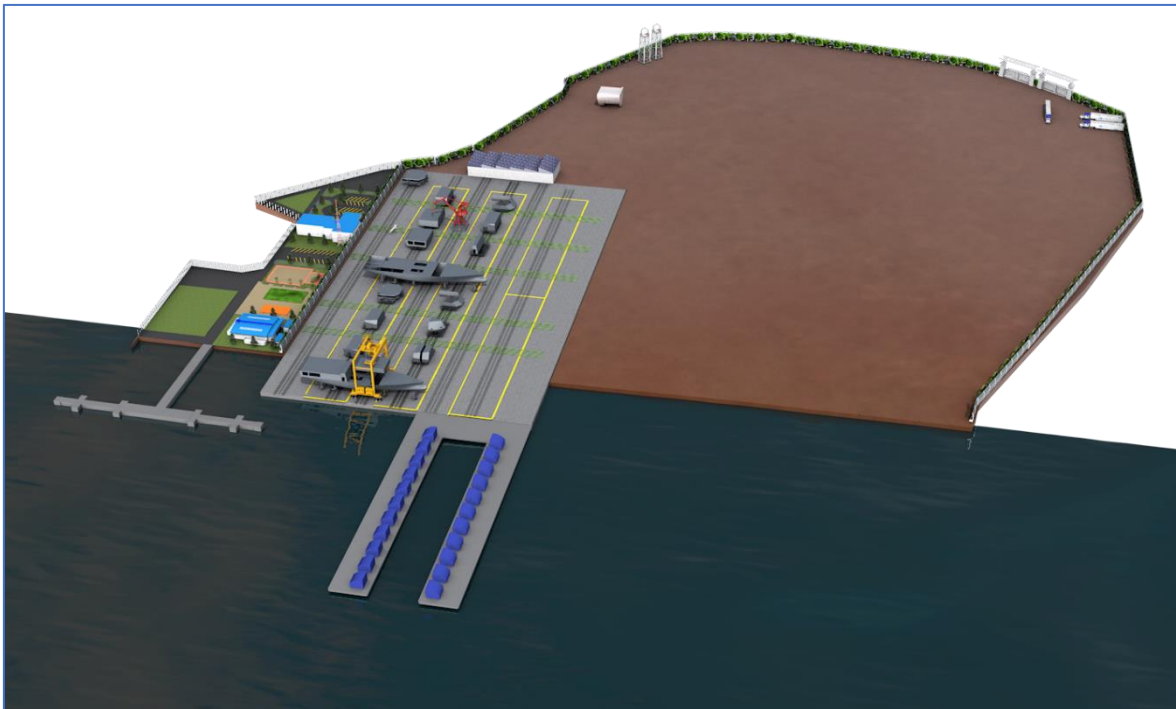


Figura 5.2. Concepto del Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja

Como parte del Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja está en ejecución la Conceptualización (prefactibilidad) y posterior Definición (factibilidad, estudios e ingenierías) individuales y combinadas de los cursos de acción indicados en la Tabla 5.8.

Fases	Cursos de acción	Rango de Inversión Estimado (Visualización)	Periodo de Recuperación Propuesto	Características
1	Incorporar 01 Dique Flotante de Segunda Mano y obras complementarias	10 a 15 Millones USD	10 años	Menor tiempo para entrar en Operación. Capacidad Instalada de <u>1</u> espacio para buque tipo de dimensiones: L:120 m, B: 20 m, T: 6m; D: 4.500 t. Menor Costo Inicial. Mayor Costo de Sostenimiento.
2	Kit para construcción de un segundo Dique Flotante y facilidades en tierra	20 a 25 Millones USD	12 años	Mayor tiempo para entrar en Operación. Capacidad Instalada de <u>1</u> espacio para buque tipo de dimensiones: L:120 m, B: 20 m, T: 6m; D: 4.500 t. Mayor Costo Inicial. Menor Costo de Sostenimiento.
3	Infraestructura en tierra con sistema de varada y transferencias	40 a 50 Millones USD	15 años	Mayor tiempo para entrar en Operación. Capacidad Instalada de <u>3</u> espacios para buque tipo de dimensiones: L:120 m, B: 20 m, T: 6m; D: 4.500 t. Mayor Costo Inicial. Menor Costo de Sostenimiento.

Tabla 5.8. Cursos de Acción para el Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja

La Conceptualización y Definición de la solución óptima para la Empresa se realizará de acuerdo con el cronograma presentado en la Figura 5.3, que contempla que la Fase de Definición estará completada hasta marzo de 2022, la cual habilitará la gestión para concretar las fuentes de financiamiento que habiliten la ejecución de la opción seleccionada, en paralelo con la gestión de aprobación de dicha inversión ante las entidades competentes.

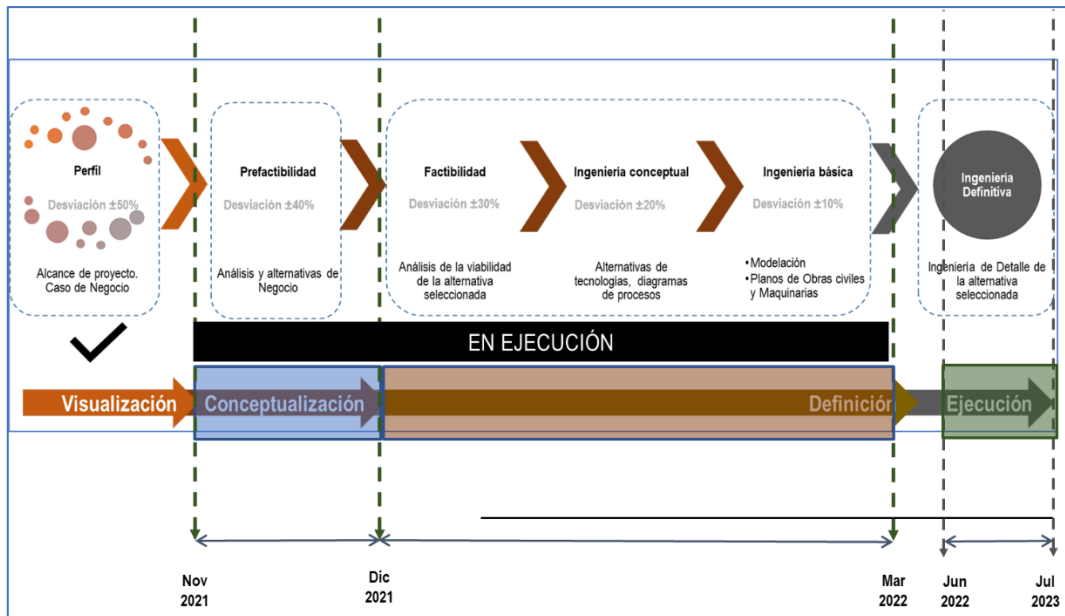


Figura 5.3. Cronograma para el Desarrollo Inicial de la Planta de Posorja

5.9.3 DESARROLLO FUTURO DE LA PLANTA DE POSORJA

El desarrollo futuro de la Planta de Posorja se realizará tomando en consideración el impacto estratégico con responsabilidad social y ambiental para el desarrollo de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en el área de influencia del proyecto. En la Figura 5.4. se ilustra la proyección del desarrollo futuro de la Planta de Posorja.

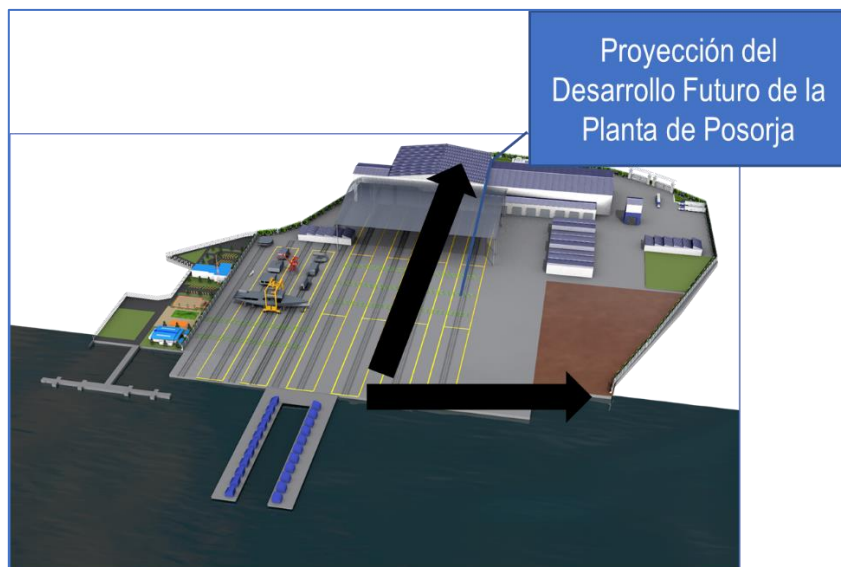


Figura 5.4. Desarrollo Futuro de la Planta de Posorja

5.10 CUADRO DE RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El resumen de la Planificación Estratégica se presenta en la Tabla 5.11

POLITICA DE LARGO PLAZO / OBJETIVOS - ODS 2030		POLITICA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO - CREANDO OPORTUNIDADES 2021 - 2025				PLAN ESTRATÉGICO ASTINAVE EP			
Objetivos ODS	Meta ODS	Eje	Objetivo	Política	Estrategia PCO	Meta PCO	Nº OE	Objetivo AEP	Estrategia AEP
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.1. Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50,00%.	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.2. Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8,17%.	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.4. Aumentar el número de personas con discapacidad y/o sustitutos insertados en el sistema laboral de 70.273 a 74.547.	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
N/A	N/A	1. Económico	1 Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.	1.1 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.	A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.	1.1.5. Incrementar para el 2025 la tasa acumulada de acceso al menos a la clase media en 30,39%	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
17 Alianzas para lograr los objetivos	17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible	1. Económico	4 Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.3 Incrementar la eficiencia en las empresas públicas con un enfoque de calidad y rentabilidad económica y social.		4.3.1. Aumentar de 66,67% a 91,67% las empresas públicas en operación con EBITDA (por sus siglas en inglés: Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization) positivo.	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
							OE5	Incrementar los resultados en la Oferta para Defensa	Optimización de los costos para satisfacer la demanda del sector Defensa
							OE6	Incrementar los resultados en la Oferta Comercial	Optimización de los costos para mantener Precios Competitivos.
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.1 Mantener el crecimiento económico per capita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados	1. Económico	4 Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	4.5 Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible.		4.5.2 Alcanzar un crecimiento anual del Producto Interno Bruto del 5% en el 2025	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
							OE5	Incrementar los resultados en la Oferta para Defensa	Optimización de los costos para satisfacer la demanda del sector Defensa
							OE6	Incrementar los resultados en la Oferta Comercial	Optimización de los costos para mantener Precios Competitivos.
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	2. Social	5 Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.	5.2 Combatir toda forma de discriminación y promover una vida libre de violencia, en especial la ejercida contra mujeres, niñez, adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad, personas LGBTI+ y todos aquellos en situación de vulnerabilidad.		5.2.2. Reducir la brecha de empleo adecuado entre hombres y mujeres del 33,50% al 28,45%.	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	2. Social	5 Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.	5.2 Combatir toda forma de discriminación y promover una vida libre de violencia, en especial la ejercida contra mujeres, niñez, adolescencia, adultos mayores, personas con discapacidad, personas LGBTI+ y todos aquellos en situación de vulnerabilidad.		5.2.3. Reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres del 15,34% al 11,27%.	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
1 Fin de la pobreza	1.2 De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales	2. Social	8 Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.	8.1 Erradicar la pobreza y garantizar el acceso universal a servicios básicos y la conectividad en las áreas rurales, con pertinencia territorial.		8.1.2. Reducir de 70% a 55% la pobreza multidimensional rural, con énfasis en pueblos y nacionalidades y poblaciones vulnerables.	OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
1 Fin de la pobreza	1.5 De aquí a 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos	3. Seguridad Integral	9 Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos	9.3 Impulsar la reducción de riesgos de desastres y atención oportuna a emergencias ante amenazas naturales o antrópicas en todos los sectores y niveles territoriales		9.3.2. Incrementar el nivel de eficiencia en la gestión de identificación del riesgo ejecutada por el Sistema Nacional Descentralizado	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y

POLITICA DE LARGO PLAZO / OBJETIVOS - ODS 2030		POLITICA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO - CREANDO OPORTUNIDADES 2021 - 2025				PLAN ESTRATÉGICO ASTINAVE EP			
Objetivos ODS	Meta ODS	Eje	Objetivo	Política	Estrategia PCO	Meta PCO	Nº OE	Objetivo AEP	Estrategia AEP
	extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales					de Gestión de Riesgos (SNDGR) del 76,36% al 84,00%.			conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
1 Fin de la pobreza	1.5 De aquí a 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales	3. Seguridad Integral	9 Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos	9.3 Impulsar la reducción de riesgos de desastres y atención oportuna a emergencias ante amenazas naturales o antrópicas en todos los sectores y niveles territoriales		9.3.3 Incrementar el nivel de eficiencia en la gestión de manejo de desastre del riesgo ejecutada por el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión de Riesgos (SNDGR) del 73,25% al 80,58%.	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
N/A	N/A	3. Seguridad Integral	10 Garantizar la soberanía nacional, integridad territorial y seguridad del Estado	10.1 Fortalecer al Estado para mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información frente a amenazas provenientes del Ciberespacio y proteger su infraestructura crítica.	15. el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que habitan las zonas de frontera, en un entorno de respeto a los derechos humanos.	10.1.1 Incrementar el índice de ciberseguridad global de 26,3 a 51,3.	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
12 Producción y consumo responsables	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización	4. Transición Ecológica	12 Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático	12.2 Promover modelos circulares que respeten la capacidad de carga de los ecosistemas oceánicos, marino-costeros y terrestres, permitiendo su recuperación; así como, la reducción de la contaminación y la presión sobre los recursos naturales e hídricos.	E6. Incentivar los procesos de economía circular para el mejor aprovechamiento de los recursos y generación de fuentes alternativas de empleo. F2. Implementar esquemas para la gestión integral de pasivos ambientales, desechos sólidos, descargas líquidas y emisiones atmosféricas contaminantes, así como de desechos tóxicos y peligrosos, considerando tanto las zonas urbanas y rurales.	12.2.1. Incrementar de 0% a 20% la recuperación de los residuos y/o desechos en el marco de la aplicación de las políticas de responsabilidad extendida al productor.	OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
8 Trabajo decente y crecimiento económico	8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	4. Transición Ecológica	12 Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático	12.2 Promover modelos circulares que respeten la capacidad de carga de los ecosistemas oceánicos, marino-costeros y terrestres, permitiendo su recuperación; así como, la reducción de la contaminación y la presión sobre los recursos naturales e hídricos.	E6. Incentivar los procesos de economía circular para el mejor aprovechamiento de los recursos y generación de fuentes alternativas de empleo. F2. Implementar esquemas para la gestión integral de pasivos ambientales, desechos sólidos, descargas líquidas y emisiones atmosféricas contaminantes, así como de desechos tóxicos y peligrosos, considerando tanto las zonas urbanas y rurales.	12.2.2. Evitar que la brecha entre huella ecológica y biocapacidad per cápita no sea inferior a 0,30 hectáreas globales.	OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
7 Energía asequible y no contaminante	7.3 De aquí a 2030, duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética	4. Transición Ecológica	12 Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático	12.3 Implementar mejores prácticas ambientales con responsabilidad social y económica, que fomenten la concientización, producción y consumo sostenible, desde la investigación, innovación y transferencia de tecnología.	D4. Promover una economía de mercado sostenible que genere oportunidades de empleo y considere las particularidades de cada ecosistema, particularmente en las Galápagos y la Amazonía.	12.3.1. Reducir de 79.833 a 62.917 kBEP la energía utilizada en los sectores de consumo.	OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	14 Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.	14.3 Fortalecer la implementación de las buenas prácticas regulatorias que garanticen la transparencia, eficiencia y competitividad del Estado.		14.3.2 Aumentar el índice de percepción de calidad de los servicios públicos de 6,08 a 8,00.	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
							OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
							OE4	Incrementar la satisfacción del cliente	Diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo

POLITICA DE LARGO PLAZO / OBJETIVOS - ODS 2030		POLITICA DE CORTO Y MEDIANO PLAZO - CREANDO OPORTUNIDADES 2021 - 2025				PLAN ESTRATÉGICO ASTINAVE EP			
Objetivos ODS	Meta ODS	Eje	Objetivo	Política	Estrategia PCO	Meta PCO	Nº OE	Objetivo AEP	Estrategia AEP
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.		15.1.1 Incrementar de 25% a 30% el nivel de confianza institucional en el gobierno.	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
							OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano
							OE4	Incrementar la satisfacción del cliente	Diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.1 Fomentar la integridad pública y la lucha contra la corrupción en coordinación interinstitucional efectiva entre todas las funciones del Estado y la participación ciudadana.		15.1.2. Mejorar el posicionamiento en el ranking de percepción de corrupción mundial del puesto 93 al 50	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.2 Impulsar el gobierno abierto que propicie la transparencia y el acceso de información oportuna y cercana a la ciudadanía.	11. Incentivar la participación ciudadana en el ciclo de la política pública en articulación con los diferentes niveles gubernamentales. H6. Implementar en los GAD esquemas de evaluación y monitoreo continuo.	15.2.1 Al 2024 incrementar de 0,7 a 0,76 el índice de gobierno electrónico.	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas	5. Institucional	15 Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción	15.2 Impulsar el gobierno abierto que propicie la transparencia y el acceso de información oportuna y cercana a la ciudadanía.		15.2.2 Incrementar de 20,45% a 52,27% la participación de entidades públicas en el proceso de Gobierno Abierto Ecuador.	OE1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento humano del área operativa
							OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
N/A	N/A	5. Institucional	16 Promover la integración regional, la inserción estratégica del país en el mundo y garantizar los derechos de las personas en situación de movilidad humana.	16.2 Garantizar los derechos soberanos del país en el mar, dentro del contexto de la CONVEMAR y otros acuerdos internacionales suscritos en el ámbito oceánico y marino-costero.	16. Fomentar la gestión integral de los recursos naturales transfronterizos en coordinación con los países involucrados, con especial énfasis en las zonas amazónicas y los Ecosistemas marino-costeros.	16.2.1 Incrementar el porcentaje de avance en la definición del límite exterior de la plataforma continental más allá de las 200 millas náuticas del 8,33% al 100%.	OE2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero
							OE3	Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano

Tabla 5.9 Alineamiento Política Pública - ASTINAVE EP³²

³² Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas				
		N°	Enunciado										2021	2022	2023	2024	2025
1	Aprendizaje e innovación	1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	1.1 Cumplimiento de plan de capacitación	Incrementar el desempeño del personal	(Número de personas capacitadas / Número de personas planificadas) * 100	Anual	%	1. Registros de asistencia 2. Certificados de aprobación	Talento Humano	1. Aceptable: ≥70% 2. Alerta: <60%	83,00%	86,00%	89,00%	92,00%	95,00%	
				1.2 Capacidad para producción	Certificar al personal relacionado en las áreas operativas de soldadura definidas por la Empresa, progresivamente hasta el término del periodo.	Resultado del proceso de evaluación de competencias técnicas por cargo y persona	Semestral	%	1. Listado del personal certificado en áreas operativas 2. Listado del personal de operativa de soldadura	1. Operaciones 2. Talento Humano 3. Calidad	1. Aceptable: ≤100% 2. Alerta: >90%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	
2	Procesos internos	2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	2.1 Procesos empresariales bajo control	Priorización en la actualización de procesos conforme a la planificación	(Cantidad de procesos actualizados / Cantidad de procesos planificados) * 100	Anual	%	1. Cumplimiento de indicadores 2. Informe de priorización	1. Propietario del Proceso 2. Dirección de Estrategia	1. Aceptable: ≤100% 2. Alerta: >80%	70,00%	77,50%	85,00%	92,50%	100,00%	
				2.2 Mejora de la gestión sustentable	Reducir progresivamente la brecha de prácticas sustentables en la gestión empresarial en torno al 3% al término del periodo	(Prácticas de gestión empresarial sustentable por perfeccionar / Totalidad de prácticas de gestión empresarial sustentable a aplicar) * 100	Semestral	%	1. Resultados de Auditorías de Certificación de Sistema Integrado de Seguridad, Salud, Ambiente y Calidad. 2. Resultados de Auditorías Internas. 3. Inversión en proyectos de mejora de la gestión empresarial sustentable	1. Dirección de Estrategia 2. Seguridad y Protección	1. Aceptable: ≤20% 2. Alerta: >20%	5,00%	4,50%	4,00%	3,50%	3,00%	
3	Cliente	3	Incrementar la cobertura de la demanda	3.1 Cobertura para la necesidades de Carenamiento, Mantenimiento y Repotenciación Naval para el sector privado	Incrementar la cobertura de la demanda en Carenamiento, Mantenimiento y Repotenciación Naval para el sector privado	(Ventas del periodo actual del sector privado/ Ventas del periodo anterior del sector privado) * 100	Anual	%	1. Total de ventas del periodo actual del sector privado 2. Total de ventas del periodo anterior del sector privado	Comercial	1. Aceptable: ≤5% 2. Alerta: <5%	N.A.	5,00%	7,50%	10,00%	12,50%	
				3.2 Cobertura para la necesidades de Sistemas de Defensa, Carenamiento, Mantenimiento, Repotenciación Naval para el sector defensa y público	Incrementar la cobertura de la demanda en Sistemas de Defensa, Carenamiento, Mantenimiento y Repotenciación Naval para el sector defensa y público	(Ventas del periodo actual del sector defensa / Ventas del periodo anterior del sector defensa) * 100	Anual	%	1. Total de ventas del periodo actual del sector defensa y público 2. Total de ventas del periodo anterior del sector defensa y público	Comercial	1. Aceptable: ≤5% 2. Alerta: <5%	N.A.	5,00%	7,50%	10,00%	12,50%	
		4	Incrementar la satisfacción del cliente	4.1 Satisfacción del cliente del sector privado	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción del sector privado	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes del sector privado	Comercial	1. Aceptable: ≤80% 2. Alerta: <70%	80%	80%	80%	80%	80%	
				4.1 Satisfacción del cliente del sector defensa y público	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción del sector defensa y público	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes del sector defensa y público	Comercial	1. Aceptable: ≤80% 2. Alerta: <70%	80%	80%	80%	80%	80%	
4	Financiera	5	Incrementar los resultados en la Oferta para Defensa	5.1 Margen Bruto por Línea de Negocio para Defensa	Alcanzar un margen bruto de al menos 5% por línea de negocio en los acuerdos con Defensa	(Resultado Bruto por Línea de Negocio para Defensa / Venta por Línea de Negocio para Defensa) * 100	Anual	%	Resultados por Línea de Negocio para Defensa	Financiero	1. Aceptable: ≤5% 2. Alerta: >5%	N.D.	5%	5%	5%	5%	
		6	Incrementar los resultados en la Oferta Comercial	6.1 Margen Operativo por Línea de Negocio para el Sector Comercial	Alcanzar un margen bruto de al menos 10% por línea de negocio en los acuerdo con el Sector Comercial	(Resultado Bruto por Línea de Negocio para el Sector Comercial / Venta por Línea de Negocio para el Sector Comercial) * 100	Anual	%	Resultados por Línea de Negocio para el Sector Comercial	Financiero	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	N.D.	10%	10%	10%	10%	
		7	Incrementar el nivel de	7.1 Margen Operativo en la Producción	Alcanzar un margen bruto de al menos 5% en la capacidad	(EBITDA / Ingresos Totales) * 100	Anual	%	Resultados por Línea de Negocio para el Sector	Financiero	1. Aceptable: ≤5% 2. Alerta: >5%	N.D.	5%	5%	5%	5%	

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Metas					
		N°	Enunciado										2021	2022	2023	2024	2025	
			eficacia operativa		de cumplir con sus obligaciones productivas				Comercial									

Tabla 5.10 Sistema de Objetivos Estratégicos Anualizados de ASTINAVE EP³³

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Meta							
		N°	Enunciado										2021	2022-I	2022-II	2023-I	2023-II	2024-I	2024-II	2025-I
1	Aprendizaje e innovación	1	Incrementar las competencias del talento humano del área operativa	1.1 Cumplimiento de plan de capacitación	Incrementar el desempeño del personal	(Número de personas capacitadas / Número de personas planificadas) * 100	Anual	%	3. Registros de asistencia 4. Certificados de aprobación	Talento Humano	1. Aceptable: ≥70% 2. Alerta: <60%	83,00%	N.A.	86,00%	N.A.	89,00%	N.A.	92,00%	N.A.	95,00%
				1.2 Capacidad para producción	Certificar al personal relacionado en las áreas operativas de soldadura definidas por la Empresa, progresivamente hasta el término del periodo.	Resultado del proceso de evaluación de competencias técnicas por cargo y persona	Semestral	%	1. Listado del personal certificado en áreas operativas 2. Listado del personal de operativa de soldadura	1. Operaciones 2. Talento Humano 3. Calidad	1. Aceptable: ≤100% 2. Alerta: >90%	60,00%	65,00%	70,00%	75,00%	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%	100,00%
2	Procesos internos	2	Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	4.1 Procesos empresariales bajo control	Priorización en la actualización de procesos conforme a la planificación	(Cantidad de procesos actualizados / Cantidad de procesos planificados) * 100	Anual	%	1. Cumplimiento de indicadores 2. Informe de priorización	1. Propietario del Proceso 2. Dirección de Estrategia	1. Aceptable: ≤100% 2. Alerta: >80%	70,00%	N.A.	77,50%	N.A.	85,00%	N.A.	92,50%	N.A.	100,00%
				2.2 Mejora de la gestión sustentable	Reducir progresivamente la brecha de prácticas sustentables en la gestión empresarial en torno al 3% al término del periodo	(Prácticas de gestión empresarial sustentable por perfeccionar / Totalidad de prácticas de gestión empresarial sustentable a aplicar) * 100	Semestral	%	1. Resultados de Auditorías de Certificación de Sistema Integrado de Seguridad, Salud, Ambiente y Calidad. 2. Resultados de Auditorías Internas. 3. Inversión en proyectos de mejora de la gestión empresarial sustentable	1. Dirección de Estrategia 2. Seguridad y Protección	1. Aceptable: ≤20% 2. Alerta: >20%	5,00%	4,75%	4,50%	4,35%	4,00%	3,75%	3,50%	3,25%	3,00%
3	Cliente	3	Incrementar la cobertura de la demanda	3.1 Cobertura para la necesidades de Carenamiento, Mantenimiento y Repotenciación Naval para el sector privado	Incrementar la cobertura de la demanda en Carenamiento, Mantenimiento y Repotenciación Naval para el sector privado	(Ventas del periodo actual del sector privado / Ventas del periodo anterior del sector privado) * 100	Anual	%	1. Total de ventas del periodo actual del sector privado 2. Total de ventas del periodo anterior del sector privado	Comercial	1. Aceptable: ≤5% 2. Alerta: <5%	N.A.	N.A.	5,00%	N.A.	7,50%	N.A.	10,00%	N.A.	12,50%
				3.2 Cobertura para la necesidades de Sistemas de Defensa, Carenamiento, Mantenimiento, Repotenciación Naval para el sector defensa y	Incrementar la cobertura de la demanda en Sistemas de Defensa, Carenamiento, Mantenimiento y Repotenciación Naval para el sector defensa y público	(Ventas del periodo actual del sector defensa / Ventas del periodo anterior del sector defensa) * 100	Anual	%	1. Total de ventas del periodo actual del sector defensa y público 2. Total de ventas del periodo anterior del sector defensa y público	Comercial	1. Aceptable: ≤5% 2. Alerta: <5%	N.A.	N.A.	5,00%	N.A.	7,50%	N.A.	10,00%	N.A.	12,50%

³³ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

N°	Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Descripción	Forma de cálculo	Periodicidad	Unidad	Fuentes de información	Responsable	Rango de variabilidad	Línea base	Meta							
		N°	Enunciado										2021	2022-I	2022-II	2023-I	2023-II	2024-I	2024-II	2025-I
				público																
		4	Incrementar la satisfacción del cliente	4.1 Satisfacción del cliente del sector privado	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción del sector privado	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes del sector privado	Comercial	1. Aceptable: ≤80% 2. Alerta: <70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
				4.1 Satisfacción del cliente del sector defensa y público	Mantener el nivel de satisfacción del cliente en torno al 80% a lo largo del periodo	Resultado de la encuesta de satisfacción del sector defensa y público	Semestral	%	Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes del sector defensa y público	Comercial	1. Aceptable: ≤80% 2. Alerta: <70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
4	Financiera	5	Incrementar los resultados en la Oferta para Defensa	5.1 Margen Bruto por Línea de Negocio para Defensa	Alcanzar un margen bruto de al menos 5% por línea de negocio en los acuerdos con Defensa	(Resultado Bruto por Línea de Negocio para Defensa / Venta por Línea de Negocio para Defensa) * 100	Anual	%	Resultados por Línea de Negocio para Defensa	Financiero	1. Aceptable: ≤15% 2. Alerta: >15%	N.D.	N.A	5%	N.A	5%	N.A	5%	N.A	5%
		6	Incrementar los resultados en la Oferta Comercial	6.1 Margen Operativo por Línea de Negocio para el Sector Comercial	Alcanzar un margen bruto de al menos 10% por línea de negocio en los acuerdos con el Sector Comercial	(Resultado Bruto por Línea de Negocio para el Sector Comercial / Venta por Línea de Negocio para el Sector Comercial) * 100	Anual	%	Resultados por Línea de Negocio para el Sector Comercial	Financiero	1. Aceptable: ≤10% 2. Alerta: >10%	N.D.	N.A	10%	N.A	10%	N.A	10%	N.A	10%
		7	Incrementar el nivel de eficacia operativa	7.1 Margen Operativo en la Producción	Alcanzar un margen bruto de al menos 5% en la capacidad de cumplir con sus obligaciones productivas	(EBITDA / Ingresos Totales) * 100	Anual	%	Resultados por Línea de Negocio para el Sector Comercial	Financiero	1. Aceptable: ≤5% 2. Alerta: >5%	N.D.	N.A	5%	N.A	5%	N.A	5%	N.A	5%

Tabla 5.11 Disgregación de metas del Sistema de Objetivos Estratégicos de ASTINAVE EP³⁴

N°	Variable	Descripción	Fuente
1	Práctica de gestión empresarial sustentable	Accionar empresarial que genera algún impacto catalogado dentro del Sistema Integrado de Gestión de ASTINAVE EP, basado en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001	Sistema Integrado de Gestión de ASTINAVE EP, basado en las normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001
2	Resultado Bruto	Diferencia entre la venta registrada y el costo directo e indirecto de producción.	ASTINAVE EP.

Tabla 5.12 Diccionario de variables para los Indicadores de ASTINAVE EP³⁵

³⁴ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

³⁵ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

6 DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS

6.1 DEFINICIONES

- 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
- Carenamiento naval** : Acciones de mantenimiento programado, periódico y de corta duración de embarcaciones a lo largo de su ciclo de vida
- Competitividad** : Capacidad de competir o de soportar la competencia
- Compromiso** : Grado de identificación y apropiación personal de los objetivos y metas organizacionales que conlleva a ejecutar el trabajo por convicción
- Creatividad** : Capacidad para producir algo nuevo que en general mejore una determinada situación
- Desarrollo de Mercados** : Estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes, o en ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos de mercados ya existentes.
- Estrategias
- Nuevos mercados geográficos;
Nuevas dimensiones del producto;
Nuevos empaques del producto;
Nuevos canales de distribución; y,
Diferentes políticas de precios para atraer nuevos clientes o crear nuevos segmentos.
- Diversificación horizontal** : Llevar la oferta de un mismo bien o servicio a más clientes
- Efectividad** : Es la condición de lograr el fin esperado de una actividad con eficiencia y eficacia
- Eficacia** : Es la condición de obtención de resultados
- Eficiencia** : Es la razón entre los resultados y los medios utilizados para conseguirlos
- Estrategias** : Procesos para alcanzar los objetivos.
- Flexibilidad** : Es la capacidad de adaptación a nuevos entornos y realidades con un mayor y mejor rendimiento
- Honestidad** : Actitud humana de pensar, hablar y obrar en armonía con los preceptos morales y éticos, y con las normas establecidas

- Innovar** : Hacer y/o producir cosas y resultados nuevos, o hacer lo mismo de formas nuevas, siempre que lo nuevo sea más efectivo en lo económico, financiero y/o social
- Modernización** : Acciones encaminadas a cambiar, incrementar y actualizar capacidades para superar obsolescencias
- Objetivos** : Resultados a alcanzar.
- Penetración de Mercados** : Estrategia de crecimiento empresarial que consiste en aumentar la venta de productos existentes a segmentos de mercado existentes, sin modificación alguna de productos.
- El negocio se enfoca en los mercados y productos en los cuales tiene alto conocimiento;
Se tiene conocimiento de la competencia;
Se conocen las necesidades de los clientes; y,
Se requiere invertir en investigaciones de mercado.
- Estrategias
- Incrementando la frecuencia de uso del producto;
Incrementando la cantidad utilizada del producto;
Encontrando nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios del producto;
Combinación de estrategias de precios, promoción, ventas;
Más recursos dedicados al personal de ventas;
Reducción de precios;
Incremento de las actividades promocionales;
Mejorar la calidad del producto/ servicio;
Ascender en el mercado; y,
Descender en el mercado.
- 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 organizacional
- Productividad** : Medida de eficiencia productiva calculada como la razón entre lo que se produce y lo que se requiere para producirlo
- Reconstrucción** : Modernización y recuperación profunda para extender la vida útil de una unidad
- Recuperación** : Reparación y reacondicionamiento periódico para recuperar capacidades de diseño, con el objetivo de mantener o mejorar la confiabilidad y disponibilidad
- 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

- Repotenciación** : Conjunto de acciones orientadas a recuperar, modernizar o reconstruir
- Responsabilidad social y ambiental** : Actitud organizacional caracterizada por el principio de que cada acción realizada debe contribuir a mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno en el cual se opera
- Trabajo colaborativo** : Condición laboral que permite aglutinar y maximizar el aporte individual de los participantes de un grupo de trabajo, permitiendo el trabajo concurrente y coordinado logrando mejores resultados en menor tiempo

6.2 ACRÓNIMOS

Acrónimo	Significado
AEP	: ASTINAVE EP
ASTINAVE EP	: Astilleros Navales Ecuatorianos
CAF	: Soluciones Costa Afuera
CNV	: Construcción Naval
CTN	: Carenamiento Naval
D.P.N.	: Definido en el Plan de Negocios
DEF	: Sectores Defensa y Público
IND	: Soluciones Industriales
N.A.	: No Aplicable
N.D.	: No Disponible
N.M.	: Nada a Mencionar
ODS	: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OPV	: Offshore Patrol Vessel
POC	: Plan de Creación de Oportunidades
PRT	: Soluciones Portuarias
COM	: Sector Comercial
RISEMA	: Renovación de la Infraestructura de Seguridad de los Espacios Marítimos
ROS	: Return on Sales – Margen Operativo
RPN	: Repotenciación Naval
t	: Tonelada

7 REFERENCIAS

7.1 REFERENCIAS DOCUMENTALES

1. Asamblea Nacional (2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Quito – Ecuador. Asamblea Nacional (2009). Ley de Seguridad Pública y del Estado. Quito – Ecuador. ASTINAVE EP (2019). PLN-AEP-006 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2017-2021v03. Guayaquil – Ecuador.
2. Cartilla trimestral del Índice de Actividad Económica Coyuntural No. 36, Banco Central del Ecuador – BCE, IDEAC Cartilla No. 36, Tercer Trimestre 2021
Código Orgánico de la Economía Social de las Conocimientos, Creatividad e Innovación, Registro Oficial No. 899, 09 de diciembre 2016.
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe, 2021 (LC/PUB.2021/8.p), Santiago, 2021.
Corruption Perceptions Index 2020, Transparency International – The Global Coalition Against Corruption, Enero 2021
EL BANCO CENTRAL ACTUALIZA AL ALZA SU PREVISIÓN DE CRECIMIENTO PARA 2021 A 3,55; Boletín de Prensa – Banco Central del Ecuador – BCE, 30 Noviembre 2021.
Guía Metodológica de planificación institucional, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2da Edición – Quito 2012.
Hoegh-Guldberg, O. et al. 2015. Reviviendo la economía del océano: la necesidad de actuar, 2015. WWF International, Gland, Suiza., Geneva, 60 pp.
KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome. Barcelona - España: Harvard Business Review. 1ra. Edición. Gestión 2000.
Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025, Consejo Nacional de Planificación, Sesión Ordinaria No. CNP-001-2021, Resolución 002-2021-CNP.
WWF. 2020. Informe Planeta Vivo 2020: Revertir la curva de la pérdida de biodiversidad. Resumen. Almond, R.E.A., Grooten M. y Petersen, T. (Eds). WWF, Gland, Suiza.

8 ANEXOS

Nada a mencionar.