

GERENCIA GENERAL



ASTINAVE *EP*
ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS

***Plan de Negocios, Expansión e Inversión de
ASTINAVE EP 2024***

PLN-AEP-017

DICIEMBRE 2023

Firmas de Responsabilidad

Responsabilidad	Nombre	Firma
Aprueba-Gerente General	Mgs. Byron Machuca Trejo	
Valida-Director de Estrategia	Mgs. Arturo Moreno Naranjo	
Elabora-Gerente Comercial	Ing. Susan Barros Palma	
Elabora-Gerente Financiero	Econ. Manuel Solano	

Tabla de Contenido

1	CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	6
1.1	LÍNEAS DE NEGOCIO	7
2	ANÁLISIS DE MERCADO.....	10
2.1	MERCADO Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	10
2.2	CLIENTES	16
2.3	COMPETIDORES	27
2.3.1	MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA	31
2.3.2	BENCHMARKING.....	34
3	PLANIFICACIÓN COMERCIAL	36
3.1	OBJETIVO EMPRESARIAL – PERSPECTIVA COMERCIAL	36
3.2	MARKETING MIX.....	39
3.3	ESTRATEGIAS MARKETING MIX.....	40
3.4	PLAN DE VENTAS	42
4	PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES	45
4.1	FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	45
4.2	OBJETIVO EMPRESARIAL - PERSPECTIVA OPERACIONES	46
5	PLANIFICACIÓN DE EXPANSIÓN.....	49
5.1	ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN	49
5.2	CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA.....	51
5.3	SITUACIÓN EN FILIALES, UNIDADES DE NEGOCIO, SUBSIDIARIAS U OTRAS EMPRESAS.....	51
6	PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN	52
6.1	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	52
6.2	REINVERSIÓN.....	54
7	PLAN FINANCIERO	55
7.1	OBJETIVO EMPRESARIAL – PERSPECTIVA FINANCIERA	55
7.2	SUPUESTOS.....	55
7.3	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO AÑO 2023	56
7.4	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO 2023.....	60
7.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	64
7.6	ÍNDICES FINANCIEROS	66
8	EVALUACIÓN DE RIESGOS	68
9	CUADRO RESUMEN	69
10	DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS	71
10.1	DEFINICIONES	71
10.2	ACRÓNIMOS.....	73
11	REFERENCIAS.....	75
11.1	REFERENCIAS DOCUMENTALES.....	75
12	ANEXOS	76

Índice de tablas

Tabla 1.1. Líneas y Actividades de Negocio de ASTINAVE EP.....	9
Tabla 2.1. Sectores objetivo para la segmentación del mercado	10
Tabla 2.2. Situación actual de Líneas de Negocio de ASTINAVE EP	13
Tabla 2.3 Síntesis de ingresos por ventas proyectadas para el periodo 2024	14
Tabla 2.4 Demanda Nacional de Carenamiento Naval GCO.....	15
Tabla 2.5 Atención de Demanda Histórica de Carenamiento Naval	15
Tabla 2.6 Síntesis de las principales características de los clientes	24
Tabla 2.7. Análisis de Clientes Construcción Naval.....	25
Tabla 2.8. Análisis de Clientes Repotenciación Naval	25
Tabla 2.9. Análisis de Clientes Carenamiento Naval	25
Tabla 2.10. Análisis de Clientes Sistemas de Defensa.....	26
Tabla 2.11. Análisis de Clientes de Soluciones Portuarias.....	26
Tabla 2.12. Análisis de Clientes de Soluciones Costa Afuera	27
Tabla 2.13. Análisis de Clientes de Soluciones Industriales	27
Tabla 2.14. Síntesis de las principales características de los competidores	28
Tabla 2.15. Análisis de Competidores de ASTINAVE EP	30
Tabla 2.16. Ponderación de matriz de perfil competitivo	32
Tabla 2.17. Matriz de Perfil Competitivo Construcción Naval.....	33
Tabla 2.18. Matriz de Perfil Competitivo Repotenciación Naval	33
Tabla 2.19. Matriz de Perfil Competitivo Carenamiento Naval	33
Tabla 2.20. Matriz de Perfil Competitivo Sistemas de Defensa.....	33
Tabla 2.21. Matriz de Perfil Competitivo Soluciones Portuarias.....	34
Tabla 2.22. Matriz de Perfil Competitivo Soluciones Costa Afuera	34
Tabla 2.23. Matriz de Perfil Competitivo Servicios Industriales	34
Tabla 2.24. Matriz de Benchmarking	35
Tabla 3.1 Objetivos Empresariales – Perspectiva Comercial	36
Tabla 3.2 Ingresos Operacionales Periodo 2018-2023	37
Tabla 3.3 Ingresos Operacionales año 2023	37
Tabla 3.4 Objetivos de Negocio 2024 por actividad de negocio.....	38
Tabla 3.5. Descripción de 4P por Líneas de Negocio.....	40
Tabla 3.6. Descripción de Estrategias 4P por Líneas de Negocio.....	42
Tabla 3.7 Histórico de Resultados Operativos trimestrales línea de negocio.....	44
Tabla 4.1 Objetivo empresarial – perspectiva operaciones	47
Tabla 4.2 Fases del proceso productivo	48
Tabla 4.3 Perspectivas de situaciones operacionales	49
Tabla 5.1 Estrategias de Crecimiento por Actividad de Negocios	51
Tabla 6.1 Programa de pagos	52
Tabla 6.2 Resumen de inversión.....	53
Tabla 7.4 Determinación del Margen Bruto, Operativo y Neto en Ventas.....	61
Tabla 7.5 Cuadro Comparativo Estado de Resultados proyección año 2023 y Proyección año 2024.....	62
Tabla 7.7 Flujo de Caja Proyectado para el año 2024.....	64
Tabla 8.1 Matriz de Riesgos	68
Tabla 9.1 Cuadro de Resumen.....	70

Índice de figuras

Figura 1.1. Evolución Histórica de ASTINAVE EP	6
Figura 2.1. Segmentación de mercado objetivo ASTINAVE EP	11
Figura 2.2. Posicionamiento de las líneas de negocio en el mercado	11

1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

ASTINAVE EP es la principal empresa de la Industria de Defensa del Ecuador, con más de ciento dieciséis años en el mercado, cuya evolución empresarial se ilustra en la Figura 1.1 y se sintetiza en los siguientes hitos:

1. Su creación como el Arsenal de Marina el 26 junio de 1907 para el mantenimiento y construcción de los buques de la Armada;
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, 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; y,
4. El cambio de su naturaleza jurídica como Empresa Pública el 26 de marzo de 2012, que facilitó la diversificación y expansión a siete actividades de negocio centradas en defensa y el sector marítimo.

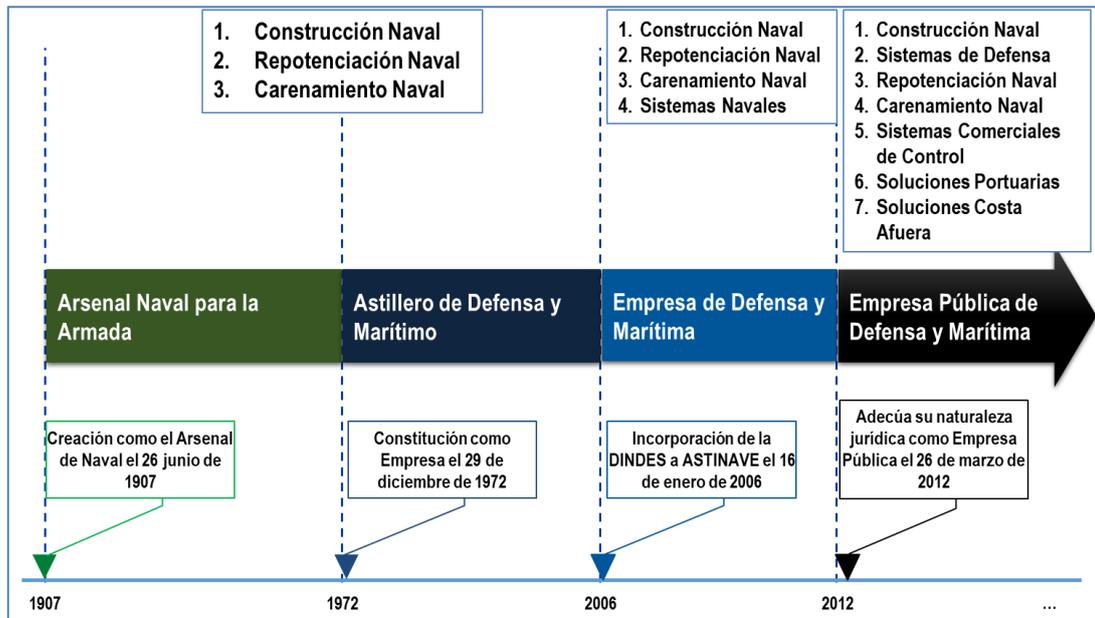


Figura 1.1. Evolución Histórica de ASTINAVE EP

Con fecha 26 de marzo del 2012 y bajo Decreto Ejecutivo 1116, se crea la nueva organización denominada Astilleros Navales Ecuatorianos - ASTINAVE EP como una empresa de personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, con 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 1116.

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

1. **Reparación, mantenimiento, carenamiento, transformación, diseño y construcción** de las Unidades Navales para el sector de la Defensa Nacional y de la actividad naviera privada nacional y extranjera.

2. **Reparación, mantenimiento, diseño y construcción** de varaderos con patio de transferencia y de diques para embarcaciones de la defensa y del sector privado.
3. **Implementación de tecnologías** de punta nueva o existente y fomento 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 incurriere, acorde a su capacidad operativa, técnica y económica.

1.1 LÍNEAS DE NEGOCIO

Construcción Naval: Esta línea considera las actividades de diseño, construcción y entrega de embarcaciones en acero y/o aluminio naval conforme a los requerimientos planteados por nuestros clientes y la infraestructura disponible. Esta actividad se desarrolla en la Planta Centro y los tiempos de ejecución son variables dependiendo de la magnitud del proyecto a realizar y se resalta el hecho de que casi todos los componentes son de importación debido a que no se cuenta con la industria naval desarrollada en el medio.

Carenamiento Naval: Para esta línea de negocio ASTINAVE EP cuenta con dos locaciones: Planta Centro con un Varadero con capacidad para recibir embarcaciones de hasta 600 toneladas de desplazamiento y Planta Sur en donde se encuentran dos diques flotantes Río Napo y Río Orellana; con capacidades de levante de 1500 y 4000 toneladas respectivamente. Bajo esta línea se brindan los servicios de mantenimiento fuera del agua a embarcaciones del sector defensa, público y privado por diferentes grupos como: estructura, metal mecánico, propulsión, gobierno, sistemas auxiliares, granallado, pintado, eléctrico, electrónico y carpintería.

Repotenciación Naval: Consiste en los servicios a embarcaciones para modernizar, incrementar y/o recuperar sus capacidades operativas. Para el sector de la defensa se utiliza para extender la vida útil de flota naval, así como modernizar su equipamiento electrónico; mientras que para el sector comercial lo utilizan para realizar alargamientos, instalar bulbos y/o apéndices en embarcaciones.

Sistemas de Defensa: Incluye el desarrollo y puesta en marcha de software y hardware con mano de obra nacional para los sistemas electrónicos de comunicaciones, vigilancia, defensa y combate que utilizan la flota naval. Esta línea está orientada al sector de la defensa ya que permite aplicar la tecnología a unidades que realicen labores relacionadas con la vigilancia en múltiples aplicaciones.

Soluciones Portuarias: Considera el diseño, desarrollo y ejecución de proyectos relacionados con obras civiles portuarias existentes o nuevas conforme a los requerimientos planteados por los clientes.

Soluciones Costa Afuera: Se refiere al diseño, desarrollo y ejecución de proyectos relacionados con estructuras costa afuera (off-shore) de las cuales en el país al momento

solo existe una plataforma a cargo de EP PETROECUADOR; por lo que las actividades están orientadas a brindar servicios requeridos en esta plataforma.

Soluciones Industriales: Incluye los servicios que se puede brindar con los talleres que asisten en la línea de carenamiento naval; los cuales se pueden ofertar al sector industrial (no necesariamente marítimo); adicional a ello se consideran los servicios que la Unidad de Aseguramiento de la Calidad puede brindar con su personal certificado.

Línea de Negocio	Acrónimo	Sector	Productos y Servicios
1. 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
2. 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
3. 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
4. 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,

Línea de Negocio	Acrónimo	Sector	Productos y Servicios
			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
5. Soluciones Portuarias	PRT	Público	5.1 Infraestructura Portuaria
6. Soluciones Costa Afuera	CAF	Público	6.1 Infraestructura y Servicios Costa Afuera
7. 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 1.1. Líneas y Actividades de Negocio de ASTINAVE EP

ASTINAVE EP se desarrolla 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.

El entendimiento de ASTINAVE EP como Empresa de Defensa y Marítima, dada la realidad marítima de nuestro país, permitió desarrollar capacidades acordes a las necesidades de la Armada del Ecuador y del Sector Industrial Marítimo a través de las líneas de negocio establecidas. De esta manera 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.

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.

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.

2 ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 MERCADO Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

El mercado objetivo de ASTINAVE EP es el indicado en la Tabla 2.1

No.	Mercado Objetivo	Composición	Denominación del Cliente	Posicionamiento
1	Defensa y Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Defensa Nacional Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas Ejército Ecuatoriano Armada del Ecuador Fuerza Aérea Ecuatoriana Las instituciones asociadas a la fuerza pública no militar. Las instituciones de defensa de la región 	Defensa	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo nacional. Una alternativa regional
2	Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones Públicas Empresas Públicas 	Público	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo nacional.
3	Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> Empresas privadas relacionadas con las actividades de negocio en que ASTINAVE EP participa. Empresas Privadas 	Privado	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo nacional. Una alternativa regional

Tabla 2.1. Sectores objetivo para la segmentación del mercado

Los segmentos señalados fueron establecidos en base al comportamiento de los actores del mercado objetivo relacionados a cada línea de negocio que ASTINAVE EP da cobertura.

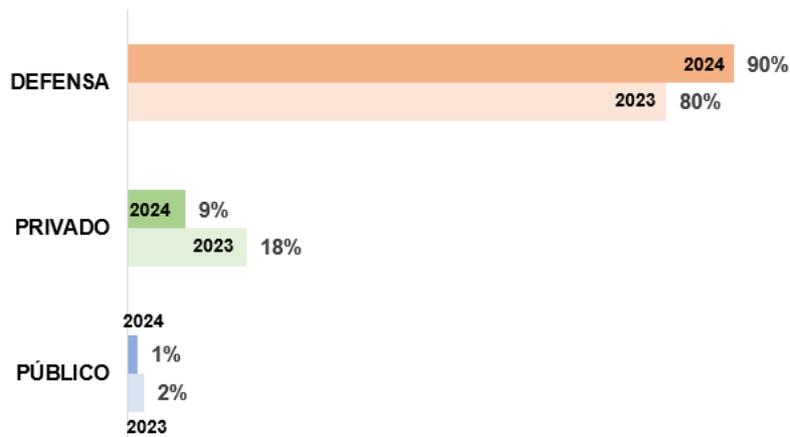


Figura 2.1. Segmentación de mercado objetivo ASTINAVE EP

En la Figura 2.1 se muestra la comparativa de los años 2023 y 2024 (proyección), en donde se resalta una variación en la participación del sector público y privado; esto debido a que durante el 2024 todos los esfuerzos serán orientados para cumplir con los contratos de construcción y repotenciación de las unidades de la Armada del Ecuador, lo cual limitará la disponibilidad de espacio para atender a clientes del sector privado y público.

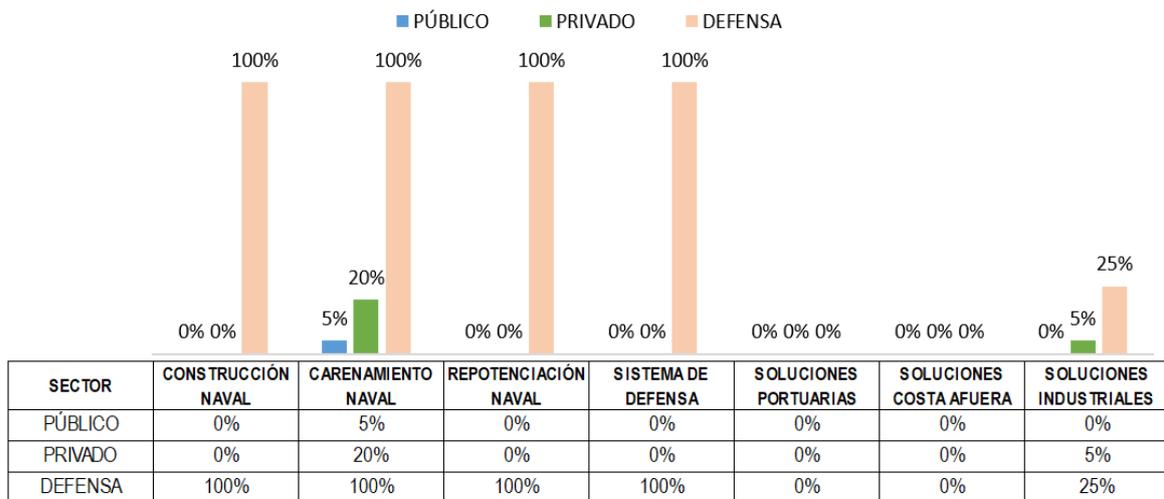


Figura 2.2. Posicionamiento de las líneas de negocio en el mercado

Con la proyección empresarial contenida en el “PLN-AEP-014 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025”, se estructura en la Tabla 2.2 el mercado a atender en el periodo 2024 traducido a ingresos por ventas proyectadas.

LÍNEAS DE NEGOCIO	SITUACIÓN ACTUAL - AÑO 2023	PROYECCIÓN AL 2024
1. Construcción Naval (CNV) GP	Durante el año 2023 el esfuerzo en esta línea de negocios estuvo orientado a: 1) Construcción de un buque logístico multipropósito MPV, asociado al Contrato No. MIDENA-2019-c-005, firmado en 2019.	Para el periodo 2024 ASTINAVE EP se encuentra en proceso de mejora y desarrollo de infraestructura con capacidades que permitan continuar construcciones para la Armada del Ecuador tales como: 1) Continúa la construcción de 01 buque multipropósito MPV, para lo cual se requiere inversión en capacidad instalada de Planta Centro mediante la construcción de la plataforma para el ensamble y lanzamiento de la unidad prevista en 2025 (Contrato MIDENA-2019-c-005).

LÍNEAS DE NEGOCIO	SITUACIÓN ACTUAL - AÑO 2023	PROYECCIÓN AL 2024
		<p>2) Construcción de una lancha guardacostas con capacidades oceánicas OPV, asociado al contrato No. COGMAR-COT-003-2023 y cuya ejecución será durante los años 2024 y 2025.</p> <p>También se está desarrollando en conjunto con las Fuerzas Armadas el diseño y desarrollo de un prototipo de embarcación fluvial que cumpla tareas de vigilancia y patrullaje en ríos, así como sectores costeros.</p>
2. Carenamiento Naval (CTN)	<p>Esta línea genera los ingresos permanentes y estables para la empresa, durante el 2023 se atendieron 68 embarcaciones; sin embargo, la cobertura de la demanda aún es baja tomando en cuenta que la media anual es de 314 unidades conforme a las capacidades que puede recibir ASTINAVE EP en sus instalaciones actualmente; lo que significa que hay un número considerable de embarcaciones que son atendidas en otros varaderos locales y astilleros extranjeros:</p> <p>Al momento existen limitantes críticas en las capacidades de ASTINAVE EP:</p> <p>1) Dique Napo, a nivel estructural su capacidad de levante disminuyó de 3500 toneladas que era el original hasta 1500 toneladas; lo cual obliga a reprogramar y disminuir las unidades por atender.</p> <p>2) Varadero, debido a los proyectos de construcción del buque multipropósito MPV, así como la Repotenciación de la LG ISLA SAN SALVADOR y LG ISLA ISABELA, la capacidad de recibir embarcaciones fue afectada por la poca disponibilidad de espacio.</p>	<p>Durante el 2024 se ha planificado el ingreso de 64 embarcaciones entre Dique Orellana, Dique Napo y varadero.</p> <p>Se realiza la estimación de 64 unidades para atender en ASTINAVE EP debido a las siguientes limitantes:</p> <p>1) Dique Napo, a nivel estructural con su desgaste de capacidad de levante se mantiene en un rango de 1200 a 1500 toneladas; con tendencia a disminuir.</p> <p>2) Varadero, tendrá un alto impacto en cuanto a los espacios que se podrán atender a clientes para carenamiento con la tendencia a la baja debido a los siguientes proyectos de construcción que utilizan mayor infraestructura en planta centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Construcción de 01 buque multipropósito MPV * Construcción de 01 lancha Guardacostas OPV * Recuperación de Lanchas Guardacostas, LG ISLA FERNANDINA, LG ISLA ESPAÑOLA. * Recuperación de Lanchas Misileras LAM GUAYAQUIL, LAM CUENCA y LAM QUITO. * Recuperación de Corbetas BAE GALÁPAGOS y BAE EL ORO.
3. Repotenciación Naval (RPN) GP	<p>En esta línea de negocio durante el 2023 se desarrollaron los siguientes proyectos para el sector de la defensa:</p> <p>1) GAMMA: repotenciación de la LG ISLA SAN SALVADOR, al amparo del Contrato COGMAR-COT-008-2019.</p> <p>2) EPSILON: repotenciación de la LG ISLA ISABELA, al amparo del Acuerdo de Términos No. COGMAR-COT-007-2021</p> <p>3) OMICRON: provisión y puesta en marcha de 02 motores para la BAE LOJA, al amparo del Acuerdo de Términos No. COGMAR-COT-008-2021.</p> <p>4) ZEUS: recuperación de 03 corbetas misileras; se iniciaron los trabajos en el BAE GALÁPAGOS.</p>	<p>Para el periodo 2024 se tiene planificado continuar con los siguientes proyectos:</p> <p>1) ZEUS: Recuperación de 03 corbetas misileras, al amparo del Contrato COGMAR-COT-001-2022; de la cual la BAE GALAPAGOS es la primera unidad intervenida, así como se iniciarán los trabajos en el BAE EL ORO.</p> <p>2) FORCIS: Recuperación de 03 lanchas patrulleras, conforme al Contrato No. COGMAR-COT-002-2023. El orden de ingreso de las unidades será en coordinación con el Administrador de Contrato.</p> <p>3) CENTAURI: Recuperación de 02 lanchas guardacostas, conforme al Contrato No. COGMAR-COT-001-2023. El orden de ingreso de las unidades será en coordinación con el Administrador de Contrato.</p> <p>Por otro lado, se brindará el soporte para actualización de las propuestas comerciales para el Proyecto RISEMA, conforme a las necesidades de la Armada del Ecuador para que gestione la asignación de recursos.</p>
4. Sistemas de Defensa (SDD)GP	<p>Para la línea de sistemas de defensa, durante el año 2023 se ejecutaron los siguientes proyectos:</p> <p>1) DELTA: Implementación del Sistema de Vigilancia y Monitoreo Costero Fase I al amparo del Contrato MIDENA 2019-c-006.</p> <p>2) OMEGA: Sistemas electrónicos y de comunicación del Buque Multipropósito al amparo del Contrato MIDENA 2019-c-005.</p>	<p>Durante el periodo 2024 se planifica continuar con el proyecto DELTA reforzando la experiencia dentro de esta línea de negocio. Por otro lado se está actualizando las propuestas comerciales para el Proyecto RISEMA, acorde a esta línea de negocio; con esta propuesta la Armada gestionará la asignación de recursos para este proyecto.</p>
5. Soluciones Portuarias (PRT) GCOM	<p>Durante el año 2023 se desarrollaron campañas para difusión en medios para promover la línea de soluciones portuarias.</p>	<p>Para el año 2024 en el primero y segundo trimestre, la empresa desarrollará campañas y difusión en medios para promover soluciones portuarias, en cooperación con empresas</p>

LÍNEAS DE NEGOCIO	SITUACIÓN ACTUAL - AÑO 2023	PROYECCIÓN AL 2024
		<p>nacionales y extranjeras, para así ofrecer alternativas innovadoras; se tiene previsto reactivar con las nuevas administraciones los convenios de cooperación con FLOPEC EP y EP PETROECUADOR se espera que estos potenciales clientes puedan concretar proyectos y recibir asignaciones presupuestarias que puedan aterrizar una negociación mediante contratación directa por régimen especial que si faculta ejecutar entre empresas públicas.</p> <p>Para llegar a una proyección de ingresos sana es fundamental determinar los factores exógenos como presupuesto general del estado que asignan a las instituciones del estado, disminuir la incertidumbre de Gerencias que no pueden concretar sus inversiones de expansión o inversión de las propuestas presentadas previamente.</p> <p>En este sentido no se asigna valores a esta línea de negocio con el objeto de llegar a una proyección realista para el 2024 y que las metas se logren con mayor confianza.</p>
6. Soluciones Costa Afuera (CAF)	Durante el año 2023 se desarrollaron reuniones de trabajo con personal técnico de EP PETROECUADOR del Campo Amistad, para revisión de los requerimientos; debido a la variación de los directivos se tuvo que realizar varios acercamientos para poder levantar la información requerida.	Para el año 2024, la empresa se empeñará en desarrollar proyectos puntuales a través de los convenios de cooperación con FLOPEC EP y EP PETROECUADOR del sector público que los demande y conforme a las asignaciones presupuestarias.
7. Soluciones Industriales (IND)	Durante el año 2023 se desarrollaron propuestas comerciales para EP PETROECUADOR con la finalidad de que el cliente gestione la asignación presupuestaria y ejecutar estos proyectos bajo la modalidad de régimen especial; sin embargo, no se han generado los procesos por la inestabilidad a nivel de directivos.	Para el año 2024 ASTINAVE EP, a través de los convenios de cooperación con FLOPEC EP y EP PETROECUADOR del sector público gestionará la ejecución de nuevos proyectos que sean factibles en coordinación con el cliente acorde a las asignaciones presupuestarias que reciban.

Tabla 2.2. Situación actual de Líneas de Negocio de ASTINAVE EP

Todos los contratos de ASTINAVE EP con el sector de la Defensa, se encuentran vinculados al proyecto perteneciente a la Armada del Ecuador denominado **“Renovación de la Infraestructura de Seguridad de los Espacios Acuáticos (RISEMA)”**, cuyo objetivo es el fortalecimiento del poder naval de la Armada del Ecuador que le permita preservar, proteger, defender los recursos marítimos y el mar territorial ecuatoriano ante diferentes escenarios de peligro o de riesgos internos y/o de amenazas externas. Cabe indicar que RISEMA y su planificación tiene **calificación secreta** por las especificaciones, características, seguridad y soberanía del proyecto.

LÍNEA DE NEGOCIO / PROYECTO	SECTOR	REFERENCIA	VALOR ESTIMADO 2024 (\$)	% PARTICIPACIÓN
1. Construcción Naval (CNV)				
ALPHA	Defensa	Contrato No. MIDENA 2019-C-005: Adquisición de 01 buque multipropósito MPV.	7.350.224,32	11%
ARTEMISA	Defensa	Contrato No. COGMAR-COT-003-2023: Adquisición de	6.273.949,40	9%

 ASTINAVE EP <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	PLAN DE NEGOCIOS EXPANSIÓN E INVERSIÓN DE ASTINAVE EP 2024	PLN-AEP-017 FOR-GIN-001
--	---	------------------------------------

LÍNEA DE NEGOCIO / PROYECTO	SECTOR	REFERENCIA	VALOR ESTIMADO 2024 (\$)	% PARTICIPACIÓN
		01 lancha guardacostas OPV.		
2. Carenamiento Naval (CTN)				
UNIDADES DE LA ARMADA	Defensa	Varios Contratos	4.500.000,00	7%
UNIDADES COMERCIALES	Privado y Público	Varios Contratos	6.700.000,00	10%
3. Repotenciación Naval (RPN)				
ZEUS	Defensa	Contrato No. COGMAR-COT-001-2022: Recuperación de las Corbetas CORGAL, CORORO y CORESM	40.476.273,08	60%
4. Sistemas de Defensa (SDD)				
DELTA	Defensa	Contrato No. MIDENA 2019-C006: Implementación del Sistema de Vigilancia y Monitoreo Costero Fase I	1.761.229,59	3%
5. Soluciones Portuarias (PRT)				
-	-	-	-	-
6. Soluciones Costa Afuera (CAF)				
-	-	-	-	-
7. Soluciones Industriales (IND)				
-	-	-	-	-
TOTAL			67.061.676,39	100%

Tabla 2.3 Síntesis de ingresos por ventas proyectadas para el periodo 2024¹

Para el sector defensa se han considerado los siguientes proyectos:

- Construcción de 01 buque multipropósito MPV (Contrato No. MIDENA-2019-c-005), en función del proporcional a ser ejecutado durante el año 2024.
- Construcción de 01 lancha Guardacostas OPV (Contrato No. COGMAR-COT-003-2023), en función del proporcional a ser ejecutado durante el año 2024.
- Implementación Sistema Vigilancia Costero Fase 1 (Contrato No. MIDENA-2019-c-006), en función del proporcional a ser ejecutado durante el año 2024.
- Recuperación de Corbetas Misileras (Contrato No. COGMAR-COT-001-2022), en función del proporcional a ser ejecutado durante el año 2024.

En el segmento de carenamiento naval, la estimación del tamaño del mercado comercial parte del hecho que, la demanda anual aproximada es de 314 unidades (Tabla 2.4), de las cuales únicamente son atendidas en conjunto por ASTINAVE EP y otros astilleros locales, un promedio de 141, las demás unidades son atendidas fuera del país.

¹ Presupuesto General de ASTINAVE EP del año 2023.

Segmentación Carenamiento	Demanda Mercado Nacional	Demanda anual	ASTINAVE EP	Otros Astilleros	% atendido por ASTINAVE EP	% sin atención
De 21 a 40 m	385	154	17	28	11%	89%
De 41 a 60 m	139	70	27	28	39%	61%
De 61 a 120 m	175	88	24	17	27%	73%
Más de 120 m	7	2	0	0	0%	100%
Total	706	314	68	73	22%	78%

Fuente: Histórico de Ingreso de unidades de ASTINAVE EP / Registro de embarcaciones de la DIRNEA Fecha de corte: 15-OCT-23

Tabla 2.4 Demanda Nacional de Carenamiento Naval GCO

Segmentación Carenamiento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 Estimado
De 21 a 40 m	16	19	13	24	22	17	20
De 41 a 60 m	18	23	14	15	20	27	12
De 61 a 120 m	39	26	26	30	29	24	32
Más de 120 m	0	0	0	0	0	0	0
Total	73	68	53	69	71	68	64

Fuente: Histórico de Ingreso de unidades de ASTINAVE EP

Fecha de corte: 15-OCT-23

Tabla 2.5 Atención de Demanda Histórica de Carenamiento Naval

Con relación a la tendencia de mercado, ASTINAVE EP ha trabajado en los siguientes elementos:

- **Respuesta a las necesidades de los clientes:** ASTINAVE EP ha ampliado su portafolio de productos y servicios para incluir: alargamiento de buques pesqueros, confección e instalación de apéndices del casco como bulbos, aletas estabilizadoras, cambios e instalación de motores, repotenciación de motores y equipos, entre otros.
- **Atención a las nuevas tecnologías:** ASTINAVE EP ha implementado estrategias digitales con el objetivo de interactuar de manera más directa con los integrantes de la cadena de valor y optimizar los tiempos de ejecución de los trabajos.
- **Demanda actual del mercado de carenamiento naval:** ASTINAVE EP está realizando las gestiones para la adquisición de un nuevo dique flotante de tal forma que se amplíe nuestra capacidad instalada que permita atender un mayor número de embarcaciones adicionales.
- **Seguridad Nacional:** ASTINAVE EP contribuye al fortalecimiento de la seguridad nacional mediante el mantenimiento, repotenciación y construcción de embarcaciones orientadas a la vigilancia y seguridad marítima del país.

Como expectativas de crecimiento se remarcan las siguientes condicionantes:

- **Construcción Naval:** para el sector de la defensa dependiendo de la asignación de recursos se podrá concretar en el mediano plazo los hitos del Plan de Defensa Marítima que incluye la construcción de algunas embarcaciones menores, en materiales compuestos, orientadas a la seguridad y vigilancia de sectores ribereños y costeros.
- **Carenamiento Naval:** mediante los convenios con FLOPEC EP y EP PETROECUADOR se espera gestionar los procesos de contratación directa por régimen especial que permita atender las embarcaciones de este sector; sin embargo, existen limitaciones críticas en el Dique Napo (por su reducida capacidad de levante) y en Varadero (por la ejecución de los proyectos de construcción y

repotenciación) lo cual limitan los espacios disponibles; por lo que en esta línea no se espera un crecimiento ya que la infraestructura se utilizará para atender los contratos firmados de las líneas de construcción y repotenciación naval. Cabe indicar que el mercado para la línea de carenamiento sigue exigiendo disponibilidad de cantidades mayores a las que ASTINAVE EP puede ofertar con su capacidad actual; esta es una de las razones por la que se está desarrollando el proyecto de adquisición de 01 dique flotante nuevo con mayores capacidades que permita atender un mayor número de embarcaciones generando así mayores ingresos.

- Repotenciación Naval: para el sector de la defensa ejecutará la recuperación de 3 lanchas patrulleras misileras, 2 lanchas guardacostas y 3 corbetas misileras con los contratos vigentes hasta el 2026. Cabe indicar que los proyectos de repotenciación a ejecutarse en 2024 requieren disponibilidad de espacio en varadero lo cual limita las operaciones para la línea de carenamiento naval.
- Sistemas de Defensa: como parte de la mejora continua y avances tecnológicos se espera gestionar con la Armada del Ecuador la modernización de equipos a bordo de las unidades, así como también los equipos en las estaciones terrestres que sirven de apoyo y control durante las operaciones marítimas.
- Soluciones Costa Afuera: al ser un año electoral las políticas de gobierno estarán limitadas en cuanto a las inversiones; no obstante, se mantendrán las conversaciones con los directivos de EP PETROECUADOR para que mediante el Convenio Marco se pueda ofertar los servicios de la empresa en los diversos proyectos que requiera el cliente para trabajos en la Plataforma Amistad.
- Soluciones Industriales: al ser un año electoral las políticas de gobierno estarán limitadas en cuanto a las inversiones; mediante los convenios con FLOPEC EP y EP PETROECUADOR se espera concretar los proyectos que se han trabajado durante el año 2023 a través de procesos de contratación directa por régimen especial que permita atender los proyectos para este sector.

Como expectativas de contracción se detallan los siguientes aspectos:

- Construcción Naval: Para el sector privado la construcción naval es casi nula; los clientes prefieren comprar unidades usadas y acondicionarlas para el medio.
- Carenamiento Naval: Limitaciones operativas en la capacidad de levante del Dique Napo así como la reducción de espacios en Varadero para honrar los contratos con la Armada del Ecuador que limitan el espacio disponible; por lo que se espera una reducción de carenamiento de unidades del sector privado.
- Repotenciación Naval: La falta de recursos que imposibilitaría el cumplimiento de las obligaciones contractuales adquiridas.
- Sistemas de Defensa: La falta de recursos que imposibilitaría el cumplimiento de las obligaciones contractuales adquiridas.
- Soluciones Portuarias: Esta línea es dirigida al sector público, por lo que dependería de los presupuestos de inversión asignados para poder aterrizar futuros acuerdos o negocios.
- Soluciones Costa Afuera: Esta línea es dirigida al sector público, por lo que dependería de los presupuestos de inversión asignados para poder aterrizar futuros acuerdos o negocios.

Los presupuestos de inversión de las empresas públicas que conforman nuestro mercado objetivo en este tipo de proyectos serán muy reducidos. Adicional a ello, existe alta rotación de personal en puestos claves de decisión para poder concretar los acuerdos o negocios.

2.2 CLIENTES

La síntesis de las principales características de los clientes se presenta en la Tabla 2.6.

	Características del cliente		
	DEFENSA	PÚBLICO	PRIVADO
Línea de Negocio	Compuesto por: 1. Ministerio de Defensa Nacional 2. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas 3. El Ejército Ecuatoriano 4. La Armada del Ecuador 5. La Fuerza Aérea Ecuatoriana 6. Las instituciones asociadas a la fuerza pública no militar	Compuesto por las entidades pertenecientes a la administración pública nacional y seccional relacionadas con las actividades de negocio en que ASTINAVE EP participa.	Compuesto por empresas privadas relacionadas con las actividades de negocio en que ASTINAVE EP participa.
1. Construcción Naval	1. Concentración en ventas enfocadas el 2024 principalmente en la Armada del Ecuador. 2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal es Guayaquil, complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular al tratarse de la Armada del Ecuador. En mucha menor proporción Quito y otras locaciones del país, en donde opera el Comando Conjunto y las otras ramas de las Fuerzas Armadas. 3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto de defensa asignado por el Estado Ecuatoriano. 4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de forma efectiva es el principal disparador de compra.	1. Concentración en ventas: No tiene una participación significativa en Construcción Naval. 2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil y complementariamente las diferentes locaciones del Guayas, el litoral continental y la región insular. 3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto para ejecución de proyectos. 4. Disparadores de compra: Depende principalmente de los recursos asignados a cada entidad para gestionar los proyectos de construcción.	1. Concentración en ventas: No tiene una participación significativa en Construcción Naval porque cliente prefiere comprar unidades usadas y acondicionarlas. 2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil, Manta y complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular. 3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente, en virtud de pertenecer a sectores marítimos de alta dinámica comercial como son: el pesquero, de transporte de combustibles, de turismo, de servicios marítimos, es relevante, que les permite operar sus negocios que dependen principalmente de los buques. 4. Disparadores de compra: La necesidad de mantener las cargas de pesca dentro de los márgenes de rentabilidad con la mejor relación costo-beneficio es el principal disparador de compra, pero de buques usados no nuevos.

Características del cliente			
	DEFENSA	PÚBLICO	PRIVADO
	<p>5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Las Fuerzas Armadas, en especial la Armada del Ecuador, tiene en ASTINAVE EP la mejor alternativa técnica, operacional y económica para la ejecución de sus proyectos por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca con la ejecución de los nuevos proyectos de construcción naval. Para la Fuerza Aérea no se puede ofrecer esta línea de negocio porque ASTINAVE EO no desarrolla productos para esta rama (aviones u objetos de aplicación similar)</p> <p>6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud que es quien tiene los proyectos que representan la mayor parte de los ingresos de ASTINAVE EP, los cuales están condicionados a los presupuestos asignados y aprobados en cada periodo fiscal dentro del Plan Operacional de la Defensa.</p>	<p>5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Convenio de Cooperación Interinstitucional con EP PETROECUADOR (2022141) y Convenio de Cooperación Interinstitucional con FLOPEC EP, cuyo alcance permitiría gestionar y concretar proyectos de construcción.</p> <p>6. Poder de negociación: Tienen un alto poder de negociación en virtud de proyectos condicionados a los presupuestos asignados y aprobados.</p>	<p>5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Con la experiencia en Mantenimiento el cliente de este sector sabe que ASTINAVE EP es la mejor alternativa técnica, operacional y económica para construcción naval, por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca.</p> <p>6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación dentro de un mercado muy competitivo a nivel local y regional, por tanto, la diferenciación de ASTINAVE EP es un factor clave para la empresa.</p>
2. Carenamiento Naval	<p>1. Concentración en ventas: La empresa se enfoca en la Armada del Ecuador en atención a carenar sus unidades.</p> <p>2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal es Guayaquil, complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular al tratarse de la Armada del Ecuador. En mucha menor proporción Quito y otras locaciones del país, en donde opera el Comando Conjunto y las otras ramas de las Fuerzas Armadas.</p> <p>3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto de defensa asignado por el Estado ecuatoriano.</p>	<p>1. Concentración en ventas: No tiene una participación significativa en Carenamiento Naval; sin embargo, ASTINAVE EP, gestiona los posibles proyectos con clientes de este sector quienes dependen del presupuesto asignado.</p> <p>2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil y complementariamente las diferentes locaciones del Guayas, el litoral continental y la región insular.</p> <p>3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto para ejecución de proyectos</p>	<p>1. Concentración en ventas: La empresa se concentra en el sector pesquero, tanquero, turismo y logístico.</p> <p>2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil, Manta y complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular.</p> <p>3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente, en virtud de pertenecer a sectores marítimos de alta dinámica comercial como son: el pesquero, de transporte de combustibles, de turismo, de</p>

Características del cliente		
DEFENSA	PÚBLICO	PRIVADO
		servicios marítimos, es relevante, que les permite operar sus negocios que dependen principalmente de los buques.
4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de forma efectiva es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: Depende principalmente de los recursos asignados a cada entidad para gestionar los proyectos de mantenimiento y carenamiento de unidades.	4. Disparadores de compra: La necesidad de mantener sus buques operando con la mayor disponibilidad posible con la mejor relación costo-beneficio es el principal disparador de compra.
5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Tiene en ASTINAVE EP, en especial la Armada del Ecuador, la mejor alternativa técnica, operacional y económica para la ejecución de sus proyectos por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca con la ejecución de los nuevos proyectos.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Convenio de Cooperación Interinstitucional con EP PETROECUADOR (2022141) y Convenio de Cooperación Interinstitucional con FLOPEC EP, cuyo alcance permitiría gestionar y concretar proyectos de Carenamiento Naval.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: ASTINAVE EP es la mejor alternativa técnica, operacional y económica para la provisión de los servicios demandados, por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca.
6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud que es quien tiene los proyectos que representan la mayor parte de los ingresos de ASTINAVE EP, los cuales están condicionados a los presupuestos asignados y aprobados en cada periodo fiscal dentro del Plan Operacional de la Defensa.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de proyectos condicionados a los presupuestos asignados y aprobados.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de demandar servicios en un mercado muy competitivo a nivel local y regional, por tanto, la diferenciación de ASTINAVE EP es un factor clave para la empresa.
3. Repotenciación Naval	1. Concentración en ventas: Concentra los proyectos enfocados en la Armada del Ecuador. 2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal es Guayaquil, complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular al tratarse de la Armada del Ecuador. En mucha menor proporción Quito y otras locaciones del	1. Concentración en ventas: Su participación en Repotenciación Naval es limitada, por cuanto el cliente evalúa varias condiciones y prefiere invertir en un barco usado en lugar de repotenciar. No obstante, ASTINAVE EP gestiona y presenta cotizaciones de esta línea de negocio. 2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil, Manta y complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular.
Identificación: v 01.00 Copia N° 1		Fecha de creación 2023-11-17 15:00:00 Página 19 de 77

Características del cliente		
DEFENSA	PÚBLICO	PRIVADO
país, en donde opera el Comando Conjunto y las otras ramas de las Fuerzas Armadas en las cuales se puede gestionar proyectos de recuperación de unidades.		
3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto de defensa asignado por el Estado Ecuatoriano.	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto para ejecución de proyectos	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente, en virtud de pertenecer a sectores marítimos de alta dinámica comercial como son: el pesquero, de transporte de combustibles, de turismo, de servicios marítimos, es relevante, que les permite operar sus negocios que dependen principalmente de los buques.
4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de forma efectiva es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados tanto de EP PETROECUADOR, FLOPEC EP y los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Guayas de forma efectiva, es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: La necesidad de incrementar las capacidades operativas de sus buques con la mejor relación costo-beneficio es el principal disparador de compra.
5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: ASTINAVE EP ha desarrollado previamente proyectos de gran importancia para la Armada del Ecuador, porque cuenta con la capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca con la ejecución de los nuevos proyectos.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Convenio de Cooperación Interinstitucional con EP PETROECUADOR (2022141) y Convenio de Cooperación Interinstitucional con FLOPEC EP, cuyo alcance permitiría gestionar y concretar proyectos de Repotenciación Naval.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Tienen en ASTINAVE EP, la mejor alternativa técnica, operacional y económica para la provisión de los servicios demandados, por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca.
6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud que es quien tiene los proyectos que representan la mayor parte de los ingresos de ASTINAVE EP, los cuales están condicionados a los presupuestos asignados y aprobados en cada periodo fiscal dentro del Plan Operacional de la Defensa.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de proyectos condicionados a los presupuestos asignados y aprobados.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de demandar servicios en un mercado muy competitivo a nivel local y regional, por tanto, la diferenciación de ASTINAVE EP es un factor clave para la empresa.
4. Sistemas de Defensa	1. Concentración en ventas: Concentra los proyectos relacionados con la Armada del Ecuador.	1. Concentración en ventas: No tiene una participación significativa en Sistemas de Defensa.

Características del cliente			
	DEFENSA	PÚBLICO	PRIVADO
	2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal es Guayaquil, complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular al tratarse de la Armada del Ecuador. En mucha menor proporción Quito y otras locaciones del país, en donde opera el Comando Conjunto y las otras ramas de las Fuerzas Armadas.	2. Ubicación y concentración geográfica: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	2. Ubicación y concentración geográfica: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto de defensa asignado por el Estado Ecuatoriano.	3. Condiciones socioeconómicas: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	3. Condiciones socioeconómicas: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
	4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de forma efectiva es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	4. Disparadores de compra: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: ASTINAVE EP ha desarrollado proyectos de gran importancia para la Armada del Ecuador, porque cuenta con la capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca con la ejecución de los nuevos proyectos.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud que es quien tiene los proyectos que representan la mayor parte de los ingresos de ASTINAVE EP, los cuales están condicionados a los presupuestos asignados y aprobados en cada periodo fiscal dentro del Plan Operacional de la Defensa.	6. Poder de negociación: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	6. Poder de negociación: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
5. Soluciones Portuarias	1. Concentración en ventas: No tiene una participación significativa en Soluciones Portuarias; sin embargo, se gestiona propuestas puntuales para que este sector pueda gestionar la asignación presupuestaria.	1. Concentración en ventas: Tiene una participación importante en Soluciones Portuarias, en particular la Alcaldía de Guayaquil y EP PETROECUADOR. Complementariamente los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia del Guayas.	1. Concentración en ventas: No tiene una participación significativa en Soluciones Portuarias por cuanto el cliente de este sector recurre a empresas privadas.

Características del cliente			
DEFENSA	PÚBLICO		PRIVADO
2. Ubicación y concentración geográfica: dada la naturaleza de esta línea de negocio la ubicación principal es Guayaquil, complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular al tratarse de la Armada del Ecuador. En mucha menor proporción locaciones de la región oriental del país, en donde opera el Comando Conjunto y las otras ramas de las Fuerzas Armadas.	2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil y complementariamente las diferentes locaciones del Guayas, el litoral continental y la región insular.		2. Ubicación y concentración geográfica: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto de defensa asignado por el Estado Ecuatoriano.	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto para ejecución de proyectos		3. Condiciones socioeconómicas: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de forma efectiva es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados tanto de la Municipalidad de Guayaquil, EP PETROECUADOR, FLOPEC EP y los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Guayas de forma efectiva, es el principal disparador de compra.		4. Disparadores de compra: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Tiene en ASTINAVE EP, en especial la Armada del Ecuador, la mejor alternativa técnica, operacional y económica para la ejecución de sus proyectos por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca con la ejecución de los nuevos proyectos.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Convenio de Cooperación Interinstitucional con EP PETROECUADOR (2022141) y Convenio de Cooperación Interinstitucional con FLOPEC EP, cuyo alcance permitiría gestionar y concretar proyectos de Soluciones Portuarias con ASTINAVE EP en base a la experiencia y tecnología desarrollada en proyectos previos.		5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
6. Poder de negociación: Está condicionado a los presupuestos asignados y aprobados en cada periodo fiscal dentro del Plan Operacional de la Defensa.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de proyectos condicionados a los presupuestos asignados y aprobados.		6. Poder de negociación: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
6. Soluciones Costa Afuera	1. Concentración en ventas: No tiene una participación en Soluciones Costa Afuera ya que las Fuerzas Armadas no cuentan con infraestructura Costa Afuera.	1. Concentración en ventas: Tiene una participación importante en Soluciones Costa Afuera, específicamente EP PETROECUADOR que es la empresa pública que cuenta con la única Plataforma Offshore.	1. Concentración en ventas: No tiene una participación en Soluciones Costa Afuera por cuanto no hay empresas privadas que cuenten con infraestructura costa afuera.
	2. Ubicación y concentración geográfica: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es en el Océano Pacífico frente al litoral continental cercano a Puerto Bolívar.	2. Ubicación y concentración geográfica: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.

Características del cliente			
	DEFENSA	PÚBLICO	PRIVADO
	3. Condiciones socioeconómicas: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto para ejecución de proyectos	3. Condiciones socioeconómicas: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
	4. Disparadores de compra: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados tanto de EP PETROECUADOR es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Convenio de Cooperación Interinstitucional con EP PETROECUADOR (2022141), cuyo alcance permitiría gestionar y concretar proyectos de Soluciones Costa Afuera con ASTINAVE EP en base a la experiencia y tecnología desarrollada en proyectos previos.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
	6. Poder de negociación: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de proyectos condicionados a los presupuestos asignados y aprobados.	6. Poder de negociación: No procede el análisis en este caso por no ser un sector al que este orientado esta línea de negocio.
7. Soluciones Industriales	1. Concentración en ventas: Posibles proyectos en esta línea de negocio. De igual manera, al ser trabajos del sector industrial se puede ofrecer esto a las demás ramas de las Fuerzas Armadas.	1. Concentración en ventas: Actualmente no tiene una participación significativa en Soluciones Industriales; sin embargo, se puede gestionar proyectos en empresas de producción como EP PETROECUADOR, FLOPEC EP, CNEL EP, CELEC EP, entre otras.	1. Concentración en ventas: Al momento se han realizado trabajos para el sector pesquero y de turismo orientados a esta línea de negocio.
	2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal es Guayaquil, complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular al tratarse de la Armada del Ecuador. En mucha menor proporción Quito y otras locaciones del país, en donde opera el Comando Conjunto y las otras ramas de las Fuerzas Armadas.	2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil y complementariamente las diferentes locaciones del Guayas, el litoral continental y la región insular.	2. Ubicación y concentración geográfica: La ubicación principal de este cliente es Guayaquil, Manta y complementariamente las diferentes locaciones del litoral continental y la región insular.
	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto de defensa asignado por el Estado Ecuatoriano.	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente en su integralidad está asociada al presupuesto para ejecución de proyectos	3. Condiciones socioeconómicas: La condición socioeconómica del cliente, en virtud de pertenecer a sectores marítimos de alta dinámica comercial como son: el pesquero, de transporte de combustibles, de turismo, de servicios marítimos, es relevante, que les permite operar sus negocios.

Características del cliente		
DEFENSA	PÚBLICO	PRIVADO
4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados de Fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de forma efectiva es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: La necesidad de ejecutar los proyectos aprobados tanto de las empresas y entidades públicas, así como los Gobiernos Autónomos Descentralizados de forma efectiva, es el principal disparador de compra.	4. Disparadores de compra: La necesidad de mantener la infraestructura industrial operando con la mayor disponibilidad posible con la mejor relación costo-beneficio es el principal disparador de compra.
5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Tiene en ASTINAVE EP, en especial la Armada del Ecuador, la mejor alternativa técnica, operacional y económica para la ejecución de sus proyectos por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca con la ejecución de los nuevos proyectos.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: al momento se cuenta con el Convenio de Cooperación Interinstitucional con EP PETROECUADOR (2022141) y Convenio de Cooperación Interinstitucional con FLOPEC EP, cuyo alcance permitiría gestionar y concretar proyectos de Soluciones Industriales con ASTINAVE EP en base a la experiencia y tecnología desarrollada en proyectos previos. Se deberá gestionar acercamiento con las demás entidades para celebrar convenios de cooperación que permitan desarrollar en forma directa proyectos en esta línea de negocio.	5. Elementos claves de fidelización y perspectivas al respecto: Tienen en ASTINAVE EP, la mejor alternativa técnica, operacional y económica para la provisión de los servicios demandados, por capacidad instalada, experiencia, estrecha y abierta relación y asistencia oportuna comprobada, siendo la perspectiva que esta relación se fortalezca.
6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud que es quien tiene los proyectos que representan la mayor parte de los ingresos de ASTINAVE EP, los cuales están condicionados a los presupuestos asignados y aprobados en cada periodo fiscal dentro del Plan Operacional de la Defensa.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de proyectos condicionados a los presupuestos asignados y aprobados.	6. Poder de negociación: Tiene un alto poder de negociación en virtud de demandar servicios en un mercado muy competitivo a nivel local y regional, por tanto, la diferenciación de ASTINAVE EP es un factor clave para la empresa.

Tabla 2.6 Síntesis de las principales características de los clientes²

Un análisis más granular de los clientes, desde la perspectiva del microentorno, para las actividades de Construcción Naval, Repotenciación Naval, Carenamiento Naval, Sistemas de Defensa, Sistemas Comerciales de Control, Soluciones Portuarias y Soluciones Costa Afuera, se presenta en la Tabla 2.7, Tabla 2.8, Tabla 2.9, Tabla 2.10, Tabla 2.11, Tabla 2.12 y Tabla 2.13.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Clientes	La Armada del Ecuador como principal cliente en el sector de la Defensa.	Fortalecer los vínculos con la Armada del Ecuador a través del desarrollo de proyectos de construcción en base a sus requerimientos.	Dependencia de los tiempos del Sistema Nacional de Compras Públicas para llevar a cabo las adquisiciones en proyectos suscritos.
Clientes	Alta sensibilidad en disponibilidad del material y precio.		La disponibilidad y precio de materias primas por proveedores internacionales se ve afectada por los conflictos bélicos.

² Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Fenómeno de El Niño	Afectaciones por evento climatológico de Fenómeno de El Niño		La presencia del Fenómeno de El Niño, limitará las actividades planificadas para la ejecución de estos proyectos.

Tabla 2.7. Análisis de Clientes Construcción Naval³

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Cientes	La Armada del Ecuador como principal cliente en el sector de la Defensa.	Fortalecer los vínculos con la Armada del Ecuador a través del desarrollo de proyectos de repotenciación en base a sus requerimientos.	Dependencia de los tiempos del Sistema Nacional de Compras Públicas para llevar a cabo las adquisiciones en proyectos suscritos.
Cientes	Alta sensibilidad en disponibilidad del material y precio.		La disponibilidad y precio de materias primas por proveedores internacionales se ve afectada por los conflictos bélicos.
Fenómeno de El Niño	Afectaciones por evento climatológico de Fenómeno de El Niño		La presencia del Fenómeno de El Niño, limitará las actividades planificadas para la ejecución de estos proyectos.

Tabla 2.8. Análisis de Clientes Repotenciación Naval⁴

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Cientes	Volumen considerable de clientes para Carenamiento de Embarcaciones	Existe un número importante de clientes para Carenamiento de Embarcaciones, lo cual permitirá realizar una selección de las mejores alternativas a nivel económico para la empresa.	
	Recursos de inversión	Obtención de recursos para desarrollo de proyectos de inversión y expansión.	Pérdida de clientes por no contar con la infraestructura suficiente.
Cientes	Alta sensibilidad en disponibilidad del material y precio.		La disponibilidad y precio de materias primas por proveedores internacionales se ve afectada por los conflictos bélicos.
Fenómeno de El Niño	Afectaciones por evento climatológico de Fenómeno de El Niño		La presencia del Fenómeno de El Niño limitará las actividades planificadas para la ejecución de estos proyectos.

Tabla 2.9. Análisis de Clientes Carenamiento Naval⁵

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Clientes	Fuerzas Armadas del Ecuador.	Fortalecer los vínculos con las instituciones de las Fuerzas Armadas del Ecuador a través del desarrollo de proyectos de sistemas de defensa en base a sus requerimientos.	Dependencia de los tiempos del Sistema Nacional de Compras Públicas para llevar a cabo las adquisiciones en proyectos suscritos.
Clientes	Alta sensibilidad en disponibilidad del material y precio.		La disponibilidad y precio de materias primas por proveedores internacionales se ve afectada por los conflictos bélicos.
Fenómeno de El Niño	Afectaciones por evento climatológico de Fenómeno de El Niño		La presencia del Fenómeno de El Niño limitará las actividades planificadas para la ejecución de estos proyectos.

Tabla 2.10. Análisis de Clientes Sistemas de Defensa

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Clientes	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	
Clientes	Convenio de cooperación con instituciones	Se cuenta con convenios marcos de cooperación institucional que permitirán concretar mediante contratación directa algunos proyectos en esta línea de negocio.	
Clientes	Alta sensibilidad en disponibilidad del material y precio.		La disponibilidad y precio de materias primas por proveedores internacionales se ve afectada por los conflictos bélicos.
Fenómeno de El Niño	Afectaciones por evento climatológico de Fenómeno de El Niño		La presencia del Fenómeno de El Niño, limitará las actividades planificadas para la ejecución de estos proyectos.

Tabla 2.11. Análisis de Clientes de Soluciones Portuarias

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Clientes	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	
Clientes	Convenio de cooperación con instituciones	Se cuenta con convenios marcos de cooperación institucional que permitirán concretar mediante contratación directa proyectos relacionados con la plataforma	

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
		costa afuera.	
Clientes	Alta sensibilidad en disponibilidad del material y precio.		La disponibilidad y precio de materias primas por proveedores internacionales se ve afectada por los conflictos bélicos.
Fenómeno de El Niño	Afectaciones por evento climatológico de Fenómeno de El Niño		La presencia del Fenómeno de El Niño limitará las actividades planificadas para la ejecución de estos proyectos.

Tabla 2.12. Análisis de Clientes de Soluciones Costa Afuera

Fuerza Externa	Factor	Oportunidad	Amenaza
Clientes	Convenio de cooperación con instituciones	Se cuenta con convenios marcos de cooperación institucional que permitirán concretar mediante contratación directa proyectos relacionados con servicios industriales para FLOPEC EP y EP PETROECUADOR.	
Fenómeno de El Niño	Afectaciones por evento climatológico de Fenómeno de El Niño		La presencia del Fenómeno de El Niño limitará las actividades planificadas para la ejecución de estos proyectos.

Tabla 2.13. Análisis de Clientes de Soluciones Industriales

2.3 COMPETIDORES

La síntesis de las principales características de los competidores se presenta en la **Tabla 2.14.**

N°	Cliente	Características de la competencia
1	Defensa, compuesto por: 1. Ministerio de Defensa Nacional 1. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas 2. El Ejército Ecuatoriano 3. La Armada del Ecuador 4. La Fuerza Aérea Ecuatoriana 5. Las instituciones asociadas a la fuerza pública no militar	<p>En relación con el cliente defensa, en todas las líneas de negocios, prácticamente no existe competencia local, puesto que no existe otra empresa de defensa, pública o privada, de las características de ASTINAVE EP. La competencia para este cliente es internacional.</p> <p>En cuanto a Construcción Naval y Repotenciación Naval para Defensa, ASTINAVE EP compite con astilleros internacionales orientados al sector de la Defensa, prevaleciendo ASTINAVE EP por su orientación a la diferenciación con costos competitivos, y el soporte local integrado, no obstante, existen astilleros que cuentan con mayor experiencia, capacidad de ingeniería y un clúster de producción no disponible en nuestro país. A pesar de estos factores la oferta internacional no representa una mejor alternativa comparada con ASTINAVE EP. En estas actividades de negocio ASTINAVE EP cubre la integralidad de la demanda de la Armada del Ecuador.</p> <p>En cuanto a Carenamiento Naval, ASTINAVE EP cubre el 100% de las necesidades de la Armada del Ecuador.</p>

N°	Cliente	Características de la competencia
		<p>En cuanto a Sistemas de Defensa ASTINAVE EP ha demostrado ser la alternativa más beneficiosa a pesar que existen empresas internacionales de defensa con despliegue global, mayor experiencia y trayectoria, sin embargo, la aproximación de ASTINAVE EP hacia la innovación, flexibilidad en la construcción de soluciones, precios muy competitivos, y soporte integrado local permanente, en asociación con aliados de diferentes partes de la región, ha permitido que sea considerada, particularmente por la Armada del Ecuador, como la mejor alternativa para la ejecución de proyectos en esta área.</p>
2	<p>Público, compuesto por las entidades pertenecientes a la administración pública nacional y seccional relacionadas con las actividades de negocio en que ASTINAVE EP participa.</p>	<p>En relación con el cliente público, que mayoritariamente desarrolla proyectos portuarios y costa afuera, la competencia de ASTINAVE EP en el ámbito portuario, son las empresas locales dedicadas a las actividades portuarias.</p> <p>En el ámbito costa afuera, la competencia de ASTINAVE EP es principalmente internacional, con empresas de vasta experiencia, a las cuales el despliegue de recursos y medios se les facilita. Cabe indicar que para aquellas empresas internacionales se les dificulta la suscripción de contratos para la ejecución de proyectos de procedencia nacional portuarios y costa afuera, pudiendo ASTINAVE EP a través de alianzas estratégicas suscribir proyectos que faciliten su participación.</p>
3	<p>Privado, compuesto por empresas privadas relacionadas con las actividades de negocio en que ASTINAVE EP participa.</p>	<p>La empresa privada no está en capacidad de financiar la construcción de buques nuevos, razón por la cual está orientando su esfuerzo en compras buques de segunda mano o repotenciar sus unidades.</p> <p>La Resolución No. MTOP-SPTM-2018-0030-R de pesca está obligando a los Armadores de unidades a aumentar su capacidad de combustible; de tal forma, que se elimine combustible en las cubas de pesca; lo cual es una oportunidad para ASTINAVE EP para realizar el alargamiento de buques, el cual es un nicho a explotar, existiendo astilleros locales que pueden realizar este tipo de trabajos.</p>

Fuente: Información de ASTINAVE EP

Fecha de corte: 15-OCT-23

Tabla 2.14. Síntesis de las principales características de los competidores

 ASTINAVE EP <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	PLAN DE NEGOCIOS EXPANSIÓN E INVERSIÓN DE ASTINAVE EP 2024	PLN-AEP-017 FOR-GIN-001
--	---	------------------------------------

N°	Línea de Negocio	% Participación 2023	% Participación 2024	Detalle	Nivel de rivalidad	Principales Competidores	Principales estrategias de los competidores	Condiciones principales de sus Productos o Servicios del competidor
1.	Construcción Naval	Defensa 100%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa Nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador.	ALTO	Astilleros internacionales como: COTECMAR ASMAR CHILE FASSMER DAMEN SHIPYARDS.	1. Los astilleros internacionales ofrecen facilidad para acceder a créditos con bancos internacionales y formas de pago flexibles.	1. Logística y capacidad instalada. 2. Capacidad de Ingeniería
2.	Repotenciación Naval	Defensa 100%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador. En ciertas unidades dependiendo del alcance de los trabajos a realizar.	BAJO	Astilleros internacionales como: COTECMAR ASMAR CHILE	1. Capacidad instalada para la ejecución de los trabajos.	1. Logística y capacidad instalada. 2. Capacidad de Ingeniería
		N.A.	N.A.	Se plantea captar la demanda de repotenciación orientada al: 1. Alargamiento de pesqueros en el sector comercial marítimo. 2. Instalación de apéndices Esto permite mejorar las condiciones de navegabilidad y autonomía, se han concretado algunos proyectos.	ALTO	1. Varadero Maridueña (Guayaquil) 2. Varpacific SA (Durán)	1. Precios reducidos y/o descuentos. 2. Forma de pago flexible 3. Proceso ágil y directo de adquisición de materiales y servicios.	1. Certificación de clase con entidades de control. 2. Descuentos en la facturación final. 3. Pagos parciales por avance de obra.
3.	Carenamiento Naval	Defensa 100%	Defensa 100%	ASTINAVE EP es la empresa de Defensa nacional que tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda de la Armada del Ecuador.	BAJO	No hay competidores para sector defensa.	1. No hay competidores nacionales en Carenamiento Naval para el sector de la defensa.	N.A.
		Comercial[1] 22%	Comercial[2] 20%	Al sector comercial marítimo, de alrededor de 256 unidades que por año deben carenarse, ASTINAVE EP por capacidad instalada atiende entre 40 y 50. 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.	ALTO	1. Varadero Maridueña (Guayaquil) 2. Disflopeca SA (Manta) 3. MEC Panamá 4. SIMA Perú 5. Asmar Chile	1. Precios reducidos por no cumplimiento de normas ISO 2. Forma de pago flexible 3. Proceso ágil y directo de adquisición de materiales y servicios.	1. Certificación de clase con entidades de control. 2. Descuentos en la facturación final. 3. Pagos parciales por avance de obra. 4. Formas de pago extendidas.
4.	Sistemas de Defensa	Defensa 100%	Defensa 100%	ASTINAVE EP tiene la capacidad instalada y la oferta de Sistemas de Defensa para satisfacer la demanda principalmente de la Armada del Ecuador.	MEDIO	1. Sisdef 2. Thales 3. SAAB	1. Forma de pago flexible 2. Proceso ágil y directo de adquisición de materiales y servicios.	1. Buena reputación de las empresas establecidas. 2. Descuentos en la facturación final. 3. Talleres con equipamiento adecuado. 4. Licencias y representaciones de

N°	Línea de Negocio	% Participación 2023	% Participación 2024	Detalle	Nivel de rivalidad	Principales Competidores	Principales estrategias de los competidores	Condiciones principales de sus Productos o Servicios del competidor
								marcas principales. 5. Distribuidores de fábrica.
5.	Soluciones Portuarias	Público 100%	N.A.	ASTINAVE EP presentó varias propuestas en 2023; mismas que se espera concretar en el año 2024 mediante los Convenios de Cooperación. No obstante, existen competidores locales.	MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> CIPORT & TECNAC Construcciones Portuarias Y Cimentaciones S.A. 	<ol style="list-style-type: none"> Forma de pago flexible Proceso ágil y directo de adquisición de materiales y servicios. Ingeniería propia para el desarrollo de proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> Buena reputación de las empresas establecidas. Equipos propios para la ejecución de los trabajos. Convenios con proveedores de marcas o distribuidores nacionales. Personal calificado y certificado.
6.	Soluciones Costa Afuera	N.A.	N.A.	ASTINAVE EP está levantando los requerimientos de EP PETROECUADOR para concretar acuerdos mediante los Convenios de Cooperación. No obstante, existe competencia internacional para proyectos Costa Afuera.	MEDIO	<ol style="list-style-type: none"> SERTECPET (Ecuador) Offshore Gas & Oil S.A. Conduto S.A. Atlascopco S.A. 	<ol style="list-style-type: none"> Forma de pago flexible Proceso ágil y directo de adquisición de materiales y servicios. Ingeniería propia para el desarrollo de proyectos. 	<ol style="list-style-type: none"> Buena reputación de las empresas establecidas. Equipos propios para la ejecución de los trabajos. Convenios con proveedores de marcas o distribuidores nacionales e internacionales. Representación técnica de ingeniería y soporte internacional.
7.	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. No obstante, existe una fuerte competencia local. Se está trabajando en levantamiento de proyectos con FLOPEC EP y EP PETROECUADOR para concretarlos mediante los Convenios de Cooperación.	ALTO	<ol style="list-style-type: none"> Kubiec Enatin S.A. Imeteco S.A. Estructuras Klaere Tecnimetal 	<ol style="list-style-type: none"> Forma de pago flexible Proceso ágil y directo de adquisición de materiales y servicios. Ingeniería propia para el desarrollo de proyectos. Logística establecida para la atención de requerimientos. Sucursales de atención al cliente en puntos estratégicos a nivel nacional. 	<ol style="list-style-type: none"> Buena reputación de las empresas establecidas. Descuentos en la facturación final. Talleres y equipos propios para la ejecución de los trabajos. Convenios con proveedores de marcas o distribuidores nacionales. Asistencia inmediata por medio de las sucursales. Personal calificado y certificado.

Fuente: Información de ASTINAVE EP

Fecha de corte: 15-OCT-2023

Tabla 2.15. Análisis de Competidores de ASTINAVE EP⁶

⁶ Elaboración de ASTINAVE EP a partir de la información contenida en el "PLN-AEP-014 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025"

2.3.1 MATRIZ DE VENTAJA COMPETITIVA

Una vez realizado el análisis comparativo entre los principales competidores a nivel de astilleros en la región se recalca lo siguiente:

- **Publicidad:** Los astilleros de la región promocionan su imagen institucional, así como sus productos y/o servicios a través de ferias internacionales e inversión en publicidad, en este caso ASTINAVE EP está sujeto a un Plan de Comunicaciones aprobado por la SECOM que limita los rubros que se pueden aplicar en publicidad.
- **Tecnología- Innovación:** Por requerimiento de la Armada del Ecuador Astinave EP desarrolló la ingeniería y efectuó la implementación e instalación el Sistema de Mando y Control Orión, el cual permite mantener el panorama táctico operacional de las unidades navales. A nivel regional Astinave lidera el avance tecnológico de este tipo de sistemas, siendo probado exitosamente en las diferentes operaciones y maniobras Unitas y Galapex.
- **Calidad:** La empresa cuenta con la Certificación de normas de gestión internacionales como ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad; ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental; ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; ISO 27001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, implementación que constituye para ASTINAVE EP un pilar fundamental para la apremiante necesidad de mejora en la competitividad de la empresa y su capacidad demostrada para brindar soluciones a los requerimientos de los stakeholders.
- **Recurso Humano:** El personal de soldadura de Astinave EP se encuentra certificado bajo las normativas de Lloyds Register, Bureau Veritas, American Bureau of Shipping, American Welding Society y la American Petroleum Institute, lo cual permite realizar la soldadura de acero comercial, se cuenta con un departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad para cumplir con las exigencias de sociedades clasificadoras de embarcaciones y normativas industriales, personal certificado en niveles I, II y III en Visual Testing, Penetrant Testing, Magnetical Testing, Ultrasonic Testing, Vibration Analys con la Sociedad Americana de Ensayos No Destructivos ASNT.
- **Equipos Especializados:** Astinave EP cuenta con equipos de alta tecnología para garantizar la calidad de los trabajos en nuestras líneas de negocio como, por ejemplo: tornos de distancia entre puntas de más de 25 m, torno y dobladora de tubos con control numérico computarizado - CNC, cortadora de Hilo con tecnología Autocad, cámaras acústicas computarizadas
- **Producto:** ASTINAVE EP se encuentra a la par de sus competidores; nos encontramos desarrollando la construcción del Buque Multipropósito, la unidad de mayores dimensiones construida en el país y que se convertirá en el producto insignia para promocionarlo dentro de la región.
- **Plaza:** ASTINAVE EP por su ubicación central en el océano pacifico, es competitivo en relación con los astilleros regionales.
- **Marca:** Se encuentra a la par de sus competidores ya que Astinave EP cuenta con un posicionamiento en la región.

Promoción- Descuentos: En la categoría de promoción se encuentra por debajo de la competencia ya que, al ser empresa pública, existen limitantes económicas para conceder promociones o descuentos en los precios a sus clientes.

- **Precio:** se encuentra a la par de sus competidores a pesar de que en algunos casos aplican descuentos y promociones, esto debido a que el tarifario que aplican los astilleros de la competencia tienen precios superiores a los ofertados por ASTINAVE EP.
- **Infraestructura:** No somos competitivos con los Astilleros de la región, por la limitada infraestructura que se cuenta, sin embargo, se dispone de un terreno en la parroquia Posorja para la futura construcción de una planta, que permitirá extender la capacidad operativa.

Las matrices de perfil competitivo por cada segmento fueron ponderadas de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Resolución No. EMCOEP-2019-030, conforme a la siguiente tabla de calificación:

CALIFICACIÓN	5	4	3	2	1
Definición	Fortaleza única y valiosa	Fortaleza sólida	Fortaleza en proceso	Debilidad subsanable	Debilidad grave

Tabla 2.16. Ponderación de matriz de perfil competitivo

N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Ponderación Peso específico	ASTINAVE EP		COTECMAR		SIMA		ASMAR	
			Calificación	Resultado Ponderado						
1	Publicidad	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
2	Tecnología - Innovación	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
3	Calidad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Recurso Humano	11%	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5	Equipos Especializados	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Producto	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Plaza	6%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
8	Marca	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9	Promoción - Descuentos	5%	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10	Precio	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
11	Infraestructura	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Total		100%		3,01		2,98		3,13		3,12

Tabla 2.17. Matriz de Perfil Competitivo Construcción Naval

N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Ponderación Peso específico	ASTINAVE EP		COTECMAR		SIMA		ASMAR	
			Calificación	Resultado Ponderado						
1	Publicidad	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
2	Tecnología - Innovación	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
3	Calidad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Recurso Humano	11%	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5	Equipos Especializados	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Producto	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Plaza	6%	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12
8	Marca	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9	Promoción - Descuentos	5%	2	0,10	3	0,15	4	0,20	4	0,20
10	Precio	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
11	Infraestructura	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Total		100%		3,01		2,98		3,18		3,11

Tabla 2.18. Matriz de Perfil Competitivo Repotenciación Naval

N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Ponderación Peso específico	ASTINAVE EP		COTECMAR		SIMA		ASMAR	
			Calificación	Resultado Ponderado						
1	Publicidad	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
2	Tecnología - Innovación	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
3	Calidad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Recurso Humano	11%	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
5	Equipos Especializados	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Producto	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Plaza	6%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
8	Marca	6%	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
9	Promoción - Descuentos	5%	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10
10	Precio	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
11	Infraestructura	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Total		100%		3,01		3,03		3,08		2,95

Tabla 2.19. Matriz de Perfil Competitivo Carenamiento Naval

N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Ponderación Peso específico	ASTINAVE EP		COTECMAR		SIMA		ASMAR	
			Calificación	Resultado Ponderado						
1	Publicidad	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
2	Tecnología - Innovación	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
3	Calidad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Recurso Humano	11%	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5	Equipos Especializados	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Producto	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Plaza	6%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
8	Marca	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9	Promoción - Descuentos	5%	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10	Precio	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
11	Infraestructura	12%	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Total		100%		3,12		2,98		3,01		3,00

Tabla 2.20. Matriz de Perfil Competitivo Sistemas de Defensa

N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Ponderación Peso específico	ASTINAVE EP		COTECMAR		SIMA		ASMAR	
			Calificación	Resultado Ponderado						
1	Publicidad	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
2	Tecnología - Innovación	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
3	Calidad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Recurso Humano	11%	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5	Equipos Especializados	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Producto	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Plaza	6%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
8	Marca	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9	Promoción - Descuentos	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
10	Precio	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
11	Infraestructura	12%	2	0,24	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Total		100%		2,89		2,93		2,96		2,73

Tabla 2.21. Matriz de Perfil Competitivo Soluciones Portuarias

N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Ponderación Peso específico	ASTINAVE EP		COTECMAR		SIMA		ASMAR	
			Calificación	Resultado Ponderado						
1	Publicidad	5%	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15
2	Tecnología - Innovación	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
3	Calidad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Recurso Humano	11%	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
5	Equipos Especializados	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Producto	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Plaza	6%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
8	Marca	6%	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9	Promoción - Descuentos	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10	Precio	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
11	Infraestructura	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Total		100%		3,06		2,98		3,13		3,00

Tabla 2.22. Matriz de Perfil Competitivo Soluciones Costa Afuera

N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	Ponderación Peso específico	ASTINAVE EP		COTECMAR		SIMA		ASMAR	
			Calificación	Resultado Ponderado						
1	Publicidad	5%	2	0,10	3	0,15	2	0,10	3	0,15
2	Tecnología - Innovación	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
3	Calidad	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
4	Recurso Humano	11%	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33
5	Equipos Especializados	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Producto	9%	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7	Plaza	6%	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
8	Marca	6%	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
9	Promoción - Descuentos	5%	2	0,10	3	0,15	4	0,20	3	0,15
10	Precio	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
11	Infraestructura	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Total		100%		3,01		3,14		3,12		2,94

Tabla 2.23. Matriz de Perfil Competitivo Servicios Industriales

2.3.2 BENCHMARKING

A partir del análisis de perfil competitivo realizado por líneas de negocio en los segmentos establecidos, cuyos resultados fueron además utilizados para establecimiento del sistema de estrategias definido en el PLN-AEP-014 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025, se confirma que las mejores prácticas a ser tomadas, reforzadas y potenciadas en la empresa son:

ESTRATEGIAS DE MEJORA	BENEFICIO A OBTENER	INVERSIÓN	PLAZO	UNIDAD RESPONSABLE
1. Establecer una red de proveedores fuertes	Condiciones de negociación y pago favorables para las partes.	N.A.	Dic. 2024	GLO
2. Desarrollar convenios con la academia	Desarrollo de Programas de Capacitación, actualización y mejora de competencias y conocimientos del talento	N.A.	Dic. 2024	DTH

ESTRATEGIAS DE MEJORA	BENEFICIO A OBTENER	INVERSIÓN	PLAZO	UNIDAD RESPONSABLE
	humano del área operativa.			
3. Gestionar la calificación y certificación para el personal operativo con las entidades respectivas.	Personal calificado para participar en procesos de contratación pública y reducir los trabajos por reprocesos.	\$ 13.000	Dic. 2024	DTH
4. Implementar una metodología de reingeniería de procesos para el desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero.	Optimización de tiempos en los procesos implementados.	\$ 3.000	Dic. 2024	DDE
5. Automatización de procesos internos con nivel de criticidad alto.	Mejora de procesos.	N.A.	Dic. 2024	DDE
6. Promocionar líneas de negocio al mercado nacional y regional.	Incrementar los ingresos por servicios y la cobertura de la demanda insatisfecha.	\$ 20.000	Dic. 2024	CSO
7. Cumplimiento de la provisión de productos y servicios con diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo.	Incrementar la satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios brindados.	N.A.	Dic. 2024	GOP
8. Realizar un análisis de costos y actualización de cartilla de costos.	Satisfacer la demanda de clientes y obtener precios competitivos.	N.A.	Dic. 2024	GFI
9. Vivir una cultura de responsabilidad social que alinee toda acción empresarial con el respeto a las personas y al medio; y,	Mejora en la calidad del servicio.	N.A.	Dic. 2024	DTH
10. Actuar conforme los principios empresariales promovidos en los documentos orientadores de la empresa.	Mejora en la calidad del servicio.	N.A.	Dic. 2024	DTH

Tabla 2.24. Matriz de Benchmarking

3 PLANIFICACIÓN COMERCIAL

3.1 OBJETIVO EMPRESARIAL – PERSPECTIVA COMERCIAL

Los objetivos estratégicos 2 y 4 correspondientes a la perspectiva de procesos internos y cliente, especificados en la Tabla 5.2 del “PLN-AEP-014 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025”, constituyen los objetivos comerciales empresariales.

Es importante indicar que el plan comercial se ajustó concentrando para el mantenimiento naval la mayor proporción al sector privado y manteniendo los valores del sector público, y para las demás líneas de negocio se ajustó en función de los proyectos vigentes.

Para el año 2024 se establecen las siguientes condicionantes que van a limitar las capacidades de atención de la empresa:

1. Estado actual del Dique Napo, como es de conocimiento general la situación estructural del Dique Napo se ha reducido considerablemente; por lo que no se pueden recibir embarcaciones de gran peso; esto obliga a replanificar los buques para asignar espacios en el otro Dique. Debido a esto se generó el Proyecto de Adquisición de un nuevo dique en reemplazo del Dique Napo; sin embargo, se estima que el mismo iniciará operaciones a finales del 2025.
2. Reducción de espacios disponibles en Varadero debido a los Proyectos de Construcción de 01 Buque Multipropósito de la Armada MPV, Construcción de 01 Lancha Guardacostas OPV; así como los Proyectos de Repotenciación de las Corbetas Esmeraldas, El Oro y Galápagos, Proyecto de Recuperación de Lanchas LG Isla Española y LG Isla Fernandina, Proyecto de Recuperación de Lanchas LAM QUITO, LAM GUAYAQUIL y LAM CUENCA. Considerando el cronograma de ejecución de los diferentes proyectos, se estima que durante el año 2024 se tendrá únicamente 1 espacio disponible para atención (parrilla de varadero).

Todas estas variables limitan la capacidad de atención de buques en las instalaciones de ASTINAVE EP, lo cual se refleja en los valores planificados de ingresos.

Los objetivos comerciales de la empresa para el año 2024, están determinados por las metas de los indicadores de los objetivos empresariales de la perspectiva comercial, los cuales se indican en la Tabla 3.1.

Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	Objetivo Empresarial	Estrategia de Negocio	Indicador	Fórmula	Meta			
						IT	IIT	IIIT	IVT
OE 4. Incrementar la satisfacción del cliente	Diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo	Incrementar la satisfacción del cliente en Carenamiento Naval	Diferenciación en calidad y cumplimiento en trabajos de Carenamiento Naval	Satisfacción al cliente en Carenamiento Naval	Porcentaje de satisfacción de cliente en la línea de negocio de Carenamiento Naval	N.A.	80%	N.A.	80%
OE 3. Incrementar la cobertura de la demanda	Diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo	Incrementar la fidelización del cliente en Carenamiento Naval	Análisis de negociación para el ingreso de buques	Fidelización de los clientes	Buques que usan frecuentemente los servicios / Buques totales atendidos	80%	80%	80%	80%

Tabla 3.1 Objetivos Empresariales – Perspectiva Comercial

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Línea de Negocio	\$32.289.853,00	\$28.308.971,25	\$20.224.641,41	\$29.081.166,06	\$34.792.884,00	\$35.250.671,00
1. Construcción Naval	\$70.822,00	\$5.208.529,89	\$629.403,20	\$8.270.782,43	\$14.464.970,00	\$9.296.138,00
2. Sistemas de Defensa y Control	\$4.087.858,00	\$148.980,66	\$589.170,00	\$1.777.936,44	\$3.085.158,00	\$677.689,00
3. Repotenciación Naval	\$11.305.591,00	\$1.285.965,71	\$3.362.899,41	\$4.831.337,96	\$2.583.987,00	\$13.121.844,00
4. Carenamiento Naval	\$12.447.136,00	\$12.263.114,56	\$12.665.187,12	\$11.186.651,28	\$14.526.939,00	\$12.155.000,00
5. Soluciones Portuarias	\$1.898.076,00	\$2.411.665,48	\$2.977.981,68	\$3.014.457,95	\$131.830,00	\$0,00
6. Soluciones Costa Afuera	\$2.480.370,00	\$6.990.714,95	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
7. Soluciones Industriales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Tabla 3.2 Ingresos Operacionales Periodo 2018-2023⁷

	2023
Líneas de Negocio	\$35.250.671,00
Construcción Naval	\$9.296.138,00
Repotenciación Naval	\$677.689,00
Sistemas de Defensa	\$13.121.844,00
Soluciones Portuarias	\$12.155.000,00
Soluciones Costa Afuera	\$0,00
Carenamiento Naval	\$0,00
Soluciones Industriales	\$0,00

Tabla 3.3 Ingresos Operacionales año 2023

⁷ Elaboración de ASTINAVE EP, información obtenida en Estados Financieros.

 ASTINAVE EP <small>ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS</small>	PLAN DE NEGOCIOS EXPANSIÓN E INVERSIÓN DE ASTINAVE EP 2024	PLN-AEP-017 FOR-GIN-001
--	---	------------------------------------

Los objetivos de negocio para el año 2024 se presentan en la **Tabla 3.4**.

Línea - Actividad - Objetivo de Negocio	2024-1	2024-2	2024-3	2024-4	Subtotal 2024
1. Construcción Naval	6.615.201,89	3.763.975,30	735.022,43	2.509.974,10	13.624.173,72
1.1 Construcción Naval	6.615.201,89	3.763.975,30	735.022,43	2.509.974,10	13.624.173,72
Alpha	6.615.201,89	-	735.022,43	-	7.350.224,32
Artemisa	-	3.763.975,30	-	2.509.974,10	6.273.949,40
2. Sistemas de Defensa y Control	-	-	-	1.761.229,59	1.761.229,59
2.1 Sistemas de Defensa para la Armada	-	-	-	1.761.229,59	1.761.229,59
Delta	-	-	-	1.761.229,59	1.761.229,59
3. Repotenciación Naval	19.224.600,70	-	-	-	19.224.600,70
3.1 Repotenciación de Unidades de la Armada	19.224.600,70	-	-	-	19.224.600,70
Zeus	19.224.600,70	-	-	-	19.224.600,70
4. Carenamiento Naval	2.105.000,00	2.295.000,00	2.065.000,00	4.735.000,00	11.200.000,00
Unidades de la Armada	1.080.000,00	620.000,00	80.000,00	2.720.000,00	4.500.000,00
Unidades Comerciales	1.025.000,00	1.675.000,00	1.985.000,00	2.015.000,00	6.700.000,00
5. Soluciones Portuarias	-	-	-	-	-
6. Soluciones Costa Afuera	-	-	-	-	-
7. Soluciones Industriales	-	-	-	-	-
Total	27.944.802,59	6.058.975,30	2.800.022,43	9.006.203,69	45.810.004,01

Tabla 3.4 Objetivos de Negocio 2024 por actividad de negocio⁸

Nota Aclaratoria: Mediante oficio Nro. MEF-SRF-2023-0003-C de fecha 21 de septiembre de 2023 el ministerio de Economía y Finanzas en su calidad de organismo rector de las finanzas públicas en general y del sistema de presupuesto en particular, emite las directrices para prorrogar el presupuesto en ejecución del 2023 hacia el 2024; en este contexto el presupuesto codificado al 31 de diciembre de 2023 sobre el Plan de Negocios, Expansión e Inversión es de ingresos por USD 45'810.004,01. Del análisis efectuado por Astinave EP para el ejercicio fiscal 2024 la proyección o expectativa de ingresos por líneas de negocio es de USD 67'061.676,39.

⁸ Elaboración de ASTINAVE EP, proceso de planificación para gestión de la estrategia empresarial.

Identificación: v 01.00 Copia N° 1	Fecha de creación 2023-11-17 15:00:00 Página 38 de 77
---------------------------------------	--

3.2 MARKETING MIX

En la Tabla 3.5 se presenta la síntesis de la propuesta de ASTINAVE EP para la entrega de su oferta a los segmentos objetivo.

Línea de Negocio	Segmento	Oferta (Producto/Servicio)	Precio	Plaza	Promoción
Construcción Naval (CNV)	Defensa Comercial	Construcción de buques de acero y aluminio de hasta 3.500 t, 85 m de eslora, 15 m de manga y 5 m de calado	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
Carenamiento Naval (CTN)	Defensa Comercial	Carenamiento a embarcaciones de acero y aluminio de hasta 600 t, 50 m de eslora, 10 m de manga y 3.40 m de calado, cubriendo la integralidad de necesidades de mantenimiento periódico	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro, en sitio	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
	Defensa Comercial	Carenamiento a embarcaciones de acero y aluminio de hasta 4.000 t, 110 m de eslora, 16,00 m de manga y 5,50 m de calado, cubriendo la integralidad de necesidades de mantenimiento periódico	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Sur, en sitio	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
Repotenciación Naval (RPN)	Defensa Comercial	Repotenciación de buques de acero y aluminio de hasta 600 t, 50 m de eslora, 10 m de manga y 3.50 m de calado: Instalación de bulbos y apéndices, alargamientos, repotenciación de casco, propulsión, gobierno, eléctrico, electrónico y sistemas auxiliares.	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
		Repotenciación de buques de acero y aluminio de hasta 4.000 t, 110 m de eslora, 16,00 m de manga y 5,50 m de calado: Instalación de bulbos y apéndices, repotenciación de casco, propulsión, gobierno, eléctrico, electrónico y sistemas auxiliares.	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Sur	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
Sistemas de Defensa (SDD)	Defensa	Plataformas de Mando y Control	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
	Defensa	Centros de Mando y Control	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
	Defensa	Sistemas para	Precio	Planta Centro	-Publicidad

Línea de Negocio	Segmento	Oferta (Producto/Servicio)	Precio	Plaza	Promoción
		Interoperabilidad sobre Enlaces Seguros	definido por la cartilla de costos		-Promoción de venta -Relaciones
	Defensa	Sistemas de Vigilancia y Defensa Electrónica, Óptica y Acústica	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
	Defensa	Integración de montajes hardkill	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
	Defensa	Soporte Integrado a Sistemas de Defensa	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
Soluciones Portuarias (PRT)	Defensa Comercial	Infraestructura portuaria	Precio definido por la cartilla de costos	En sitio	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
Soluciones Costa Afuera (CAF)	Comercial	Infraestructura y servicios	Precio definido por la cartilla de costos	En sitio	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
Soluciones Industriales (IND)	Defensa Comercial	Servicios Técnicos	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro, en sitio	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones
		Ensayos no Destructivos	Precio definido por la cartilla de costos	Planta Centro, en sitio	-Publicidad -Promoción de venta -Relaciones

Tabla 3.5. Descripción de 4P por Líneas de Negocio

3.3 ESTRATEGIAS MARKETING MIX

La estrategia de marketing de ASTINAVE EP en general está centrada en la promoción de ofertas atractivas al mercado mediante la diferenciación en base a la calidad, precio competitivo y el cumplimiento oportuno en los tiempos de ejecución, generando una relación a largo plazo con los clientes de los sectores objetivos.

Actividad de Negocio	Segmento	Oferta (Producto)	Precio	Plaza	Promoción
Construcción Naval (CNV)	Defensa Comercial	Construcción de buques de acero y aluminio de hasta 3.500 t, 85 m de eslora, 15 m de manga y 5 m de calado	Precio competitivo	Entrega directa	-Campanas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
Carenamiento Naval (CTN)	Defensa Comercial	Carenamiento a embarcaciones de acero y aluminio de hasta 600 t, 50 m de eslora, 10 m de manga y 3.40 m de calado, cubriendo la integralidad de necesidades de mantenimiento periódico	Precio competitivo	Entrega directa	-Campanas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
	Defensa Comercial	Carenamiento a embarcaciones de acero	Precio competitivo	Entrega directa	-Campanas de redes

Actividad de Negocio	Segmento	Oferta (Producto)	Precio	Plaza	Promoción
		y aluminio de hasta 4.000 t, 110 m de eslora, 16,00 m de manga y 5,50 m de calado, cubriendo la integralidad de necesidades de mantenimiento periódico			-La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
Repotenciación Naval (RPN)	Defensa Comercial	Repotenciación de buques de acero y aluminio de hasta 600 t, 50 m de eslora, 10 m de manga y 3.50 m de calado: Instalación de bulbos y apéndices, alargamientos, repotenciación de casco, propulsión, gobierno, eléctrico, electrónico y sistemas auxiliares.	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
		Repotenciación de buques de acero y aluminio de hasta 4.000 t, 110 m de eslora, 16,00 m de manga y 5,50 m de calado: Instalación de bulbos y apéndices, repotenciación de casco, propulsión, gobierno, eléctrico, electrónico y sistemas auxiliares.	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
Sistemas de Defensa (SDD)	Defensa	Plataformas de Mando y Control	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
	Defensa	Centros de Mando y Control	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
	Defensa	Sistemas para Interoperabilidad sobre Enlaces Seguros	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
	Defensa	Sistemas de Vigilancia y Defensa Electrónica, Óptica y Acústica	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
	Defensa	Integración de montajes hardkill	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor

Actividad de Negocio	Segmento	Oferta (Producto)	Precio	Plaza	Promoción
					relación calidad / precio -Marketing de relaciones
	Defensa	Soporte Integrado a Sistemas de Defensa	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
Soluciones Portuarias (PRT)	Defensa Comercial	Infraestructura portuaria	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
Soluciones Costa Afuera (CAF)	Comercial	Infraestructura y servicios	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
Soluciones Industriales (IND)	Defensa Comercial	Servicios Técnicos	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones
		Ensayos no Destructivos	Precio competitivo	Entrega directa	-Campañas de redes -La mejor relación calidad / precio -Marketing de relaciones

Tabla 3.6. Descripción de Estrategias 4P por Líneas de Negocio

Tal como se observa en la tabla, el cliente principal al que ASTINAVE EP puede ofrecer la diversidad de su portafolio es del sector de la Defensa; pues al ser una entidad de carácter militar requiere que todos los productos y servicios se desarrollen cumpliendo estándares y normas militares; esto adicional al cuidado de la información respectiva por asuntos estratégicos. Cuando ASTINAVE EP presenta sus propuestas comerciales integra componentes de varias líneas de negocio; sin embargo, todo dependerá del presupuesto asignado para que al momento de generarse el contrato se activen ciertos componentes.

De igual forma el cliente del sector público mediante los convenios marcos de cooperación puede gestionar sus requerimientos para una contratación en régimen especial de forma directa; esto permite al cliente reducir sus tiempos de gestión para la contratación. Sin embargo, la oferta que se puede hacer a este sector es centrada en construcción, carenamiento y servicios industriales.

3.4 PLAN DE VENTAS

El Plan de Ventas para el año 2024 se sintetiza en la Tabla 3.4.

<p>Identificación: v 01.00 Copia N° 1</p>	<p>Fecha de creación 2023-11-17 15:00:00 Página 42 de 77</p>
---	--

La proyección presentada considera ingresos operacionales soportados en la gestión comercial del astillero, la misma que asegura ingresos por las diferentes líneas de negocio.

Construcción Naval:

- Valor proporcional del Contrato No. MIDENA-2019-C-005: Adquisición de 01 buque multipropósito MPV, por un monto de \$ 7'350.224,32 a ejecutarse en el año 2024.
- Valor proporcional del Contrato No. COGMAR-COT-003-2023: Adquisición de 01 lancha guardacostas OPV, por un monto de \$ 6'273.949,40 a ejecutarse durante el año 2024.

Repotenciación Naval:

- Valor proporcional del Contrato No. COGMAR-COT-001-2022 por un monto de \$ 40'476.273,08 para la Recuperación de las Corbetas Galápagos, El Oro y Esmeraldas, a ejecutarse en el año 2024.
- En relación al Contrato No. COGMAR-COT-001-2023 para la Recuperación de las Lanchas Patrulleras Oceánicas Isla Española e Isla Fernandina, se indica que su ejecución se realizará durante el año 2024 y sus entregables se realizarán en 2025.
- En relación al Contrato No. COGMAR-COT-002-2023 para la Recuperación de las Lanchas Patrulleras Quito, Guayaquil y Cuenca, se indica que su ejecución se realizará durante el año 2024 y sus entregables se realizarán en 2025.

Los costos de producción se plantean en el orden del 75.96% de los ingresos operacionales.

Línea de Negocio	ITEM	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024 Proyectado
		TOTAL						
1. Construcción Naval	Ingresos Operativos	70.822,00	5.208.529,89	629.403,20	8.270.782,43	14.464.970,00	9.296.138,00	13.624.173,72
	Costos Operativos	69.953,00	4.149.932,20	674.847,84	7.487.201,82	14.143.585,00	9.296.138,00	13.459.796,00
	Resultado Operativo	869,00	1.058.597,69	-45.444,64	783.580,61	321.385,00	-	164.377,72
2. Sistemas de Defensa y Control	Ingresos Operativos	4.087.858,00	148.980,66	589.170,00	1.777.936,44	3.085.158,00	677.689,00	1.761.229,59
	Costos Operativos	2.859.246,00	57.124,54	241.724,35	1.453.882,90	3.048.341,00	590.941,00	1.673.168,00
	Resultado Operativo	1.228.612,00	91.856,12	347.445,65	324.053,54	36.817,00	86.748,00	88.061,59
3. Repotenciación Naval	Ingresos Operativos	11.305.591,00	1.285.965,71	3.362.899,41	4.831.337,96	2.583.987,00	13.121.844,00	19.224.600,70
	Costos Operativos	9.334.134,00	1.115.440,27	2.556.733,28	3.765.097,52	2.325.160,00	7.694.723,00	14.622.276,00
	Resultado Operativo	1.971.457,00	170.525,44	806.166,13	1.066.240,44	258.827,00	5.427.121,00	4.602.324,70
4. Carenamiento Naval	Ingresos Operativos	12.447.136,00	12.263.114,56	12.665.187,12	11.186.651,28	14.526.939,00	12.155.000,00	11.200.000,00
	Costos Operativos	6.578.935,00	6.277.496,63	7.102.407,57	5.639.429,30	5.572.923,00	6.381.612,00	5.040.000,00
	Resultado Operativo	5.868.201,00	5.985.617,93	5.562.779,55	5.547.221,98	8.954.016,00	5.773.388,00	6.160.000,00
5. Soluciones Portuarias	Ingresos Operativos	1.898.076,00	2.411.665,48	2.977.981,68	3.014.457,95	131.830,00		-
	Costos Operativos	1.296.514,00	1.627.333,37	2.299.683,33	2.764.467,90	131.830,00		-
	Resultado Operativo	601.562,00	784.332,11	678.298,35	249.990,05	-	-	-
6. Soluciones Costa Afuera	Ingresos Operativos	2.480.370,00	6.990.714,95	-	-	-	-	-
	Costos Operativos	1.694.260,00	6.774.398,61	-	-	-	-	-
	Resultado Operativo	786.110,00	216.316,34	-	-	-	-	-
7. Soluciones Industriales	Ingresos Operativos	-	-	-	-	-	-	-
	Costos Operativos	-	-	-	-	-	-	-
	Resultado Operativo	-	-	-	-	-	-	-
Total	Ingresos Operativos	32.289.853,00	28.308.971,25	20.224.641,41	29.081.166,06	34.792.884,00	35.250.671,00	45.810.004,01
	Costos Operativos	21.833.042,00	20.001.725,62	12.875.396,37	21.110.079,44	25.221.839,00	23.963.414,00	34.795.240,00
	Resultado Operativo	10.456.811,00	8.307.245,63	7.349.245,04	7.971.086,62	9.571.045,00	11.287.257,00	11.014.764,01

Tabla 3.7 Histórico de Resultados Operativos trimestrales línea de negocio

4 PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES

Desde la perspectiva de operaciones, el objetivo empresarial es diseñar, construir y mantener naves de acero y aluminio, estructuras metalmecánicas y plataformas marítimas y; otros servicios industriales mediante una gestión sustentable y sostenible cumpliendo con los estándares y normas internacionales para la actividad naval, marítima e industrial.

4.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

Según el servicio, se cumplen diferentes fases en el proceso productivo.

a) Construcción Naval.

Los buques militares se construyen para llevar a cabo diferentes operaciones en condiciones extremas, tanto meteorológicas como de otra índole. Un proyecto de construcción de cualquier buque es un proceso complejo, en el caso de los barcos de defensa esta dificultad se agrava, ya que este tipo de buques deberán poseer una capacidad de supervivencia, no exigible al resto de naves.

Las etapas que generalmente se cumplen son las siguientes:

1. Negociación y viabilidad. - En esta etapa se definen los contratos, hitos de pago, penalizaciones y tipos de cancelaciones entre los agentes intervinientes, también se aprueba la elección de la Sociedad de Clasificación por su experiencia en certificaciones, por el tipo de buque y por costo.
2. Ingeniería conceptual. - Esta etapa de diseño e ingeniería engloba la evolución del buque, desde el diseño preliminar al análisis de viabilidad entre dos o más alternativas.
3. Ingeniería básica. - Comprende el cálculo de estructuras, diseño de maquinaria e instalaciones, y las instalaciones eléctricas, basado en reglas de la Sociedad de Clasificación, y el diseño mediante cálculo directo o simulación numérica.
4. Ingeniería de detalle. - Comprende el desarrollo de la información técnica para la fase productiva que incluyen la fabricación, ensamble, construcción y montaje de estructuras metálicas principales, secundarias y estructuras auxiliares. Además, se diseña los polines de equipos y máquinas, la fabricación y ensamble de las tuberías, accesorios y elementos de control y maniobra que componen los sistemas de propulsión y auxiliares del buque. También se desarrollan los tendidos de las canalizaciones eléctricas y de los sistemas de cableado de media y baja tensión, y corrientes débiles para el control y comando remoto y de la habilitación del buque.
5. Construcción y botadura. - Comprende la fase de planificación de trabajos, construcción y cierre del proyecto que culmina con la botadura de la nave para su operación. En esta fase se aplican las diez áreas del conocimiento de la dirección de proyectos.

b) Repotenciación Naval

Comprende las intervenciones de transformación del buque, es un proceso muy semejante al de construcción, la principal diferencia es que se trabaja a menor escala, pero exige más sincronización y un ritmo más rápido. Normalmente, los clientes facilitan las especificaciones contractuales, los planos y los demás elementos estándar.

El proceso se inicia en el departamento de comercialización con la solicitud del servicio. El equipo de presupuesto de la gerencia de operaciones prepara una estimación del coste y la correspondiente oferta. Una vez aprobada por el cliente la oferta económica, se legaliza el contrato, se elabora un plan de producción y se programa la fecha de ingreso a la

posición de varada del astillero y se inician los trabajos.

c) Carenamiento Naval

Comprende los programas de mantenimiento, las reparaciones de daños, reparaciones de equipos menores y, revisiones generales. Estos servicios abarcan las actividades de varada y desvarada; limpieza de obra viva, obra muerta y cubierta principal; pintado de obra viva, obra muerta y cubierta; protección catódica; cambio de planchaje; mantenimiento del sistema propulsor; mantenimiento del sistema de gobierno; rebobinado de motores eléctricos, molinetes y cabrestantes; cambio de sistema de comunicación y de gobierno; montaje, reparación, cambio e instalación de generadores, calderas, plantas de ósmosis inversa, motores y maquinaria auxiliar. El proceso de contratación es idéntico al de repotenciación naval.

d) Otros servicios

Los servicios de instalación de los sistemas de defensa y control, construcción de plataformas marítimas siguen procesos parecidos a los de construcción naval, en cuanto que soluciones industriales que comprende construcción de partes y piezas o servicios técnicos se sujetan a procesos idénticos a los de repotenciación naval, excepto que los trabajos se realizan en los diferentes talleres.

e) Procesos de adquisición de insumos

Concluida la fase precontractual para cualquiera de los servicios, se remiten los pedidos de material a la bodega de insumos, donde verifican las existencias y solicitan a la gerencia de logística la adquisición de aquellos insumos que no existen o que tienen bajos niveles de stock. La gerencia de logística procede a su adquisición siguiendo los diferentes procesos establecidos en la Ley Orgánica de Contratación Pública. Cada uno de los trabajos se realizan mediante la codificación de una orden de trabajo, a la que se cargan los materiales y la mano de obra empleada con lo cual se establece el control del presupuesto.

4.2 OBJETIVO EMPRESARIAL - PERSPECTIVA OPERACIONES

Los objetivos de operaciones de la empresa para el año 2024, están determinados por las metas de los objetivos estratégicos de la perspectiva crecimiento interno y procesos, los cuales se indican en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	Objetivo Empresarial	Estrategia de Negocio	Indicador	Fórmula	Metas			
						IT	IIT	IIIT	IVT
OE 2. Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero	Eficacia en el desarrollo de acuerdos comerciales	Evaluar la capacidad de cumplir con el desarrollo de propuestas comerciales solicitadas	Eficacia en el desarrollo de acuerdos comerciales	Propuestas comerciales elaboradas / Propuestas comerciales solicitadas	100%	100%	100%	100%
OE 2. Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero	Priorización en la actualización de procesos	Incrementar la integración de la información de los diferentes procesos y servicios de la organización	Porcentaje de módulos implementados por área de Desarrollo del Departamento de Administración de TIC's	Número de Actas puestas en producción / Número de Solicitud de cambios	80%	80%	80%	80%

OE 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	Incrementar la capacidad de producción	Conocer el tiempo de conocimientos adquiridos que deben ser replicados por el triple del tiempo invertido	Replica de Conocimiento	TCR/(TCA*3) *100	N/A	100%	N/A	100%
OE 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	Incrementar la concientización de la estrategia empresarial	Desarrollo de programas de capacitación, mejora de competencias y competencia	Concientización de la estrategia empresarial	(Personal entrenado de la estrategia empresarial / Total del personal de la empresa) * 100	80%	83%	85%	90%
OE 2. Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero	Eficacia en la gestión de calidad	Desarrollo eficiente de productos	Aseguramiento de la calidad en productos realizados	Número de productos no conformes cerrados / Número de productos no conformes identificados	100%	100%	100%	100%

Tabla 4.1 Objetivo empresarial – perspectiva operaciones

Las principales mejoras que se espera obtener al cumplir estos objetivos son:

- Fortalecer la inversión en temas de capacitación para servidores públicos y obreros que permitan cumplir con los proyectos en ejecución.
- Fortalecer los procedimientos frente al desarrollo operativo de la empresa.
- Cumplir con los hitos para la renovación de la infraestructura y capacidades industriales de ASTINAVE EP, apalancado en los proyectos de construcción y repotenciación.

En la siguiente tabla se presenta un resumen general de las fases del proceso productivo para las diferentes líneas de negocio:

LÍNEA DE NEGOCIO	PROCESOS			
	COMPRA	ALMACENAMIENTO	DISTRIBUCIÓN	PRODUCCIÓN
	Todas las compras se gestionan mediante procesos claramente definidos:	Se cuenta con locaciones para el almacenamiento de los materiales y equipos requeridos en cada línea de negocio.	No hay canales de distribución definidos por cuanto solo se tienen locaciones en las que se brindan los productos y servicios.	Todos los productos y servicios desarrollados en cada línea de negocio se gestionan mediante procesos claramente definidos:
1. Construcción Naval	1. PRD-GLO-001 Procedimiento de Contrataciones 2. RGL-DJU-003 Reglamento Contrataciones Giro Negocio.	1. Almacén Centro del Varadero.	1. Varadero	1. PRD-GOP-001 Procedimiento Ejecución de Servicio 2. PRD-GDP-001 Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos
2. Sistemas de Defensa y Control	1. PRD-GLO-001 Procedimiento de Contrataciones 2. RGL-DJU-003	1. Almacén Centro del Varadero.	1. Varadero 2. En sitio o a bordo.	1. PRD-GDP-001 Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos

	Reglamento Contrataciones Giro Negocio.			
3. Repotenciación Naval	1.PRD-GLO-001 Procedimiento de Contrataciones 2. RGL-DJU-003 Reglamento Contrataciones Giro Negocio.	1.Almacen Centro del Varadero. 2.Almacén Sur en Diques.	1.Varadero 2.Diques	1.PRD-GOP-001 Procedimiento Ejecución de Servicio 2.PRD-GDP-001 Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos
4. Carenamiento Naval	1.PRD-GLO-001 Procedimiento de Contrataciones 2. RGL-DJU-003 Reglamento Contrataciones Giro Negocio.	1.Almacen Centro del Varadero. 2.Almacén Sur en Diques.	1.Varadero 2.Diques	1.PRD-GOP-001 Procedimiento Ejecución de Servicio
5. Soluciones Portuarias	1.PRD-GLO-001 Procedimiento de Contrataciones 2. RGL-DJU-003 Reglamento Contrataciones Giro Negocio.	1.Almacen Centro del Varadero. 2.Bodega temporal en sitio del proyecto.	1.En sitio	1.PRD-GDP-001 Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos
6. Soluciones Costa Afuera	1.PRD-GLO-001 Procedimiento de Contrataciones 2. RGL-DJU-003 Reglamento Contrataciones Giro Negocio.	1.Almacen Centro del Varadero. 2.Bodega temporal en sitio del proyecto.	1.En sitio	1.PRD-GDP-001 Procedimiento para el Desarrollo de Proyectos
7. Soluciones Industriales	1.PRD-GLO-001 Procedimiento de Contrataciones 2. RGL-DJU-003 Reglamento Contrataciones Giro Negocio.	1.Almacen Centro del Varadero.	1.En sitio	1.PRD-GOP-001 Procedimiento Ejecución de Servicio

Tabla 4.2 Fases del proceso productivo

De igual forma se realiza una descripción de las perspectivas de situación operacionales:

	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIONES DE MEJORA A TOMARSE
PLANTA	ASTINAVE EP cuenta con dos locaciones: 1.Planta Centro (01 varadero) 2.Planta Sur (02 diques flotantes).	Como parte de la Proyección empresarial se tiene considerado desarrollar la Planta de Posorja con facilidades tanto para construcción como carenamiento con capacidades superiores a las que posee actualmente.
TALENTO HUMANO Y ESTATUTO	ASTINAVE EP tiene 661 empleados los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 1.Planta Centro 549 personas. 2.Planta Sur 112 personas. De igual manera se tienen las siguientes modalidades de trabajo: 210 en LOEP 429 en Código de Trabajo 12 en Comisión de Servicios Navales 10 en Convenios	Para el año 2024 se estima incrementar el personal con la finalidad de atender los proyectos: 1.Construcción de 01 buque multipropósito MPV 2.Construcción de 01 lancha guardacostas OPV 3.Repotenciación de las Corbetas GALAPAGOS, EL ORO Y ESMERALDAS. 4.Recuperación LG ISLA ESPAÑOLA y LG ISLA FERNANDINA 5.Recuperación LAM QUITO, LAM GUAYAQUIL y LAM CUENCA.
MAQUINARIA	ASTINAVE EP tiene maquinaria y equipos para el desarrollo de los productos y servicios con los cuales puede atender un segmento del mercado.	Actualizar y modernizar el equipamiento que posee la empresa; apalancado en los proyectos que maneja para el presente año, con la finalidad de optimizar la ejecución de procesos y poder brindar los servicios a más

		embarcaciones aumentando la cobertura local de la demanda.
UNIDADES DE PRODUCCIÓN	Se tienen las siguientes unidades de producción: 1.Varadero 2.Dique Napo 3.Dique Orellana 4.Talleres	Dadas las condiciones actuales del Dique Napo se está gestionando la adquisición de 01 dique nuevo como reemplazo; mismo que se estima entre en operaciones a finales del 2025. En el caso de Varadero se tiene considerado en el 2024 finalizar la construcción de una rampa de construcción y lanzamiento para el Buque Multipropósito MPV, lo cual permitirá redistribuir los espacios de construcción actuales en planta centro.
NIVELES DE CALIDAD	ASTINAVE EP mantiene las certificaciones: 1.ISO 9001-2015 2.ISO 14001-2015 3.ISO 45001-2018 4.LR21367502TM-01 Thickness Measurement of Hull Structure - Type B (Lloyd's Register)	Fortalecer las certificaciones que posee e implementar la norma ISO 37001 como Sistema de gestión antisoborno.

Tabla 4.3 Perspectivas de situaciones operacionales

5 PLANIFICACIÓN DE EXPANSIÓN

5.1 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

ASTINAVE EP ha mantenido una estrategia de expansión orientada a ampliar el portafolio de oferta de productos y servicios para servir fundamentalmente a los segmentos defensa nacional y marítimo, esta estrategia ha sido reforzada en el Sistema de Estrategias definido en el “PLN-AEP-014 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025”.

Desde el año 2021, con el inicio de la construcción del primer Buque Multipropósito para la Armada del Ecuador, el portafolio de oferta para construcción naval y sistemas de defensa se expandieron con la incorporación de una nueva línea de buques. El proyecto se mantiene en ejecución durante el periodo 2024, tiempo en el cual se desarrollarán en conjunto los siguientes proyectos: Adquisición de 01 lancha guardacostas OPV, Recuperación de las Corbetas Galápagos, El Oro y Esmeraldas, Recuperación de las Lanchas Patrulleras Oceánicas Isla Española e Isla Fernandina y Recuperación de las Lanchas Patrulleras Quito, Guayaquil y Cuenca. Todos estos proyectos van a demandar una inversión y expansión de la capacidad productiva de ASTINAVE EP.

En cuanto a la estrategia que condiciona la expansión empresarial, en términos generales, la empresa apunta a la diferenciación con precios competitivos como su base competitiva, puesto que los mercados objetivos, particularmente el de defensa, son sensibles al precio y tienen alto poder de negociación.

En la Tabla 5.1 se sintetiza las estrategias de crecimiento por actividad de negocio, junto con las acciones relacionadas.

N°	Estrategia	Actividad de Negocio	Acciones
1	Desarrollo de productos	Construcción Naval	<p>Conforme a innovación tecnológica y alianzas estratégicas con centros de investigación y constructores navales, implementar nuevos atributos de tecnología de punta y mejoras funcionales y de operación a las actuales embarcaciones.</p> <p>Iniciativa Estratégica: Proyectos permanentes de ID&i relacionados con plataformas de buques militares y embarcaciones comerciales para los segmentos de mercado.</p>
		1. Sistemas de Defensa 2. Sistemas Comerciales de Control	<p>Innovar y ampliar permanentemente las funcionalidades de los Sistemas ORIÓN manteniendo la competitividad en precios.</p> <p>Iniciativa Estratégica: Proyectos permanentes de ID&i relacionados con los Sistemas ORIÓN.</p>
		Soluciones Portuarias	<p>Elaborar proyectos de construcción de facilidades portuarias como muelles, esclusas, áreas recreativas adjuntas, todos con tecnologías de punta, diseño creativo y componentes para eficiencia energética.</p> <p>Iniciativa Estratégica: Diseño genérico básico de muelle fluvial.</p>
		Soluciones Industriales	<p>Elaborar proyectos relacionados con el mantenimiento de muelles, implementación de un sistema de protección, mantenimiento de tanques, construcción y montaje de techos flotantes, construcción de duques.</p> <p>Iniciativa Estratégica Incrementar la participación con alianzas virtuosas que permitan innovar e impactar con rapidez.</p>
2	Diversificación de productos	3. Construcción Naval 4. Sistemas de Defensa 5. Repotenciación Naval 6. Sistemas de Defensa	<p>Ofertar los nuevos productos desarrollados.</p> <p>Iniciativa Estratégica: Marketing de la nueva oferta.</p>
3	Desarrollo de segmentos	Construcción Naval	<p>Expandirse al mercado de Centroamérica y el Caribe.</p> <p>Iniciativa Estratégica: Marketing Internacional para el mercado centroamericano y caribeño</p> <p>Desarrollar plataforma informática en línea para que el cliente pueda, en base de un prototipo, diseñar su requerimiento de embarcación incorporando en línea los componentes requeridos.</p> <p>Iniciativa Estratégica: Comercialización en Línea para Embarcaciones Tipo (Lancha Pasajeros, Lancha para Patrullaje Marítimo)</p>
		Sistemas Comerciales de Control	<p>Fortalecer el portal web del Servicio ORIÓN para Gestión de Flotas y Medios.</p> <p>Iniciativa Estratégica: Comercialización en Línea del Servicio ORIÓN para Gestión de Flotas y Medios.</p>
4	Penetración de mercado	Construcción Naval Repotenciación Naval Carenamiento Naval Sistemas de Defensa	<p>Presentación de ofertas a la Armada del Ecuador de construcción naval para defensa y seguridad; así como, ofertas para sistemas de defensa con facilidades de financiamiento</p> <p>Iniciativa Estratégica: Estrategia de Financiamiento para cliente Armada del Ecuador.</p>
		Carenamiento Naval	Ofrecer el servicio con facilidades de financiamiento

N°	Estrategia	Actividad de Negocio	Acciones
			a los clientes. Iniciativa Estratégica: Estrategia de Financiamiento para el servicio de mantenimiento naval.
		Soluciones Portuarias	Implementar una estrategia exitosa de penetración en el mercado de construcción de facilidades portuarias. Iniciativa Estratégica: Plan de Negocio para construcción de muelles fluviales y marítimos.
		Soluciones Industriales	Implementar una estrategia exitosa de penetración en el mercado de servicios técnicos industriales. Iniciativa Estratégica: Promoción de servicios industriales que el astillero puede realizar.

Tabla 5.1 Estrategias de Crecimiento por Actividad de Negocios

5.2 CONVENIOS Y CAPACIDAD ASOCIATIVA

ASTINAVE EP ha empleado su capacidad asociativa fundamentalmente para el desarrollo de los elementos que forman parte del portafolio de oferta, no teniendo al momento algún tipo de asociación en la que medie inversión de un tercero.

De presentarse este tipo de convenios y/o asociaciones se deberá presentar y solicitar su autorización al Directorio conforme se establece en los artículos 35 y 36 de la LOEP.

5.3 SITUACIÓN EN FILIALES, UNIDADES DE NEGOCIO, SUBSIDIARIAS U OTRAS EMPRESAS

ASTINAVE EP no cuenta con filiales, unidades de negocio, subsidiarias u otras empresas.

6 PLANIFICACIÓN DE INVERSIÓN

6.1 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN

ASTINAVE EP, afronta en la actualidad un proceso grave de obsolescencia de los diques flotantes Río Napo y Río Orellana, que ha reducido en un 50% la capacidad de carenamiento, reparación, repotenciación, incremento de la capacidad de carga de buques y otros servicios demandados por la flota marítima nacional, que como consecuencia genera una reducción proyectada de más del 40% de los ingresos en la línea de carenamiento naval, mientras que sus gastos permanecen constantes o se incrementan, afectando la posición económica de la empresa que pone en riesgo su sostenibilidad en el tiempo.

El mayor deterioro estructural que afecta al Dique Napo reduce aún más la capacidad instalada de ASTINAVE EP. Por tal motivo, desde el año 2022 la Empresa se encuentra desarrollando el proyecto de inversión para la renovación de la capacidad industrial, mediante la adquisición de un dique flotante en reemplazo del Dique Río Napo, para las operaciones de mantenimiento naval y el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial.

La inversión referencial en el proyecto es de USD \$21.400.000,00 (Veintiún millones cuatrocientos mil dólares americanos), cuya adquisición se realizará con recursos propios, de los cuales \$8.827.438,00 están asignados en el presupuesto del año 2024 y el saldo en el presupuesto del año 2025.

PROGRAMAS DE PAGOS	AÑO	COSTO
Anticipo por adquisición de dique flotante	2024	\$ 8'827.438,00
Pago final del dique	2025	\$ 12'572.562,00
TOTAL		\$ 21'400.000,00

Tabla 6.1 Programa de pagos

Con la obtención de la resolución de prioridad (Resolución No. DA-010-2023) y autorización del inicio del proceso precontractual (Resolución No. DA-011-2023) por parte del Directorio de ASTINAVE EP realizado el 13 de septiembre de 2023, la empresa realizará una licitación internacional invitando a participar a todos los astilleros del mundo. El astillero que gane la mencionada licitación tendrá un plazo de 15 (quince meses) para la construcción y traslado del dique flotante a las instalaciones de ASTINAVE EP en Ecuador, por lo que de conformidad a la normativa legal de contratación pública se establecerá un programa de pagos que comprende un anticipo del 20% del costo y pagos progresivos por el avance de hitos en la construcción del dique hasta un pago final a la entrega - recepción definitiva en Guayaquil-Ecuador, lo que determina que el cronograma de ejecución y de pagos se extienda hasta el año 2025.

Plan estratégico empresarial	Plan general de negocios, expansión e inversión				Programa o proyecto de inversión							
Objetivo empresarial	Línea de negocio	Objetivos	Estrategias	Meta	Nombre	Desde – hasta	Monto	Fuente	TIR	VAN	Ubicación	Tipo de proyecto
Incrementar la satisfacción del cliente	Carenamiento Naval	Incrementar la satisfacción del cliente en Carenamiento Naval	Diferenciación en calidad y cumplimiento en trabajos de Carenamiento Naval	N.A.	Renovación de la Capacidad Industrial, a través de la adquisición de un dique flotante, para las operaciones de mantenimiento naval y fortalecimiento de la sostenibilidad de ASTINAVE EP.	20 meses de ejecución a partir de la autorización de inicio del proceso precontractual.	21'400.000,00	Recursos Propios y Financiamiento	22%	\$23.843.322	Planta sur	Inversión

Tabla 6.2 Resumen de inversión

6.2 REINVERSIÓN

En particular por la situación coyuntural nacional y mundial en lo económico y social, para el presente año se proyecta no generar rentabilidad, por lo cual no se entregarán excedentes al PGE.

Para el año 2023, se tiene programado realizar reinversiones en el proyecto de inversión “Renovación de la Capacidad Industrial, a través de la adquisición de un dique flotante, para las operaciones de mantenimiento naval y fortalecimiento de la sostenibilidad de ASTINAVE EP” por un costo referencial de USD 21.400.000,00 (Veintiún millones cuatrocientos mil con 00/100 dólares americanos).

En el año 2024 se realizará un pago por concepto de anticipo por un valor de USD \$4.280.000,00 y el saldo en el año 2024, de conformidad al presupuesto del año fiscal 2024, partida 84 aprobada por el Directorio de ASTINAVE EP, y ratificado en el documento AM090 remitido por el Ministerio de Finanzas.

7 PLAN FINANCIERO

7.1 OBJETIVO EMPRESARIAL – PERSPECTIVA FINANCIERA

El Presupuesto planteado para el ejercicio fiscal 2024 tiene como objetivo garantizar la gestión de las finanzas públicas de la empresa de manera sostenible y transparente, considerando los recursos necesarios para la atención oportuna de todos los requerimientos de la Armada Nacional y del sector privado industrial, para lo cual se proyecta una importante inversión en el fortalecimiento de la capacidad instalada de producción, principalmente con la Adquisición de 1 Dique Flotante con cama de varada para 2 naves, así como la cobertura total de nuestra estructura organizacional; confirmando ingresos que financien todos los costos y procuren alcanzar excedentes al cierre del año.

El objetivo empresarial está alineado a la Perspectiva Financiera No. 4 y al objetivo estratégico 7 del Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025.

Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	Objetivo Empresarial	Estrategia de Negocio	Indicador	Año 2024			
					IT	IIT	IIIT	IVT
Incrementar el nivel de eficacia operativa	Incrementar el margen de utilidad neta	Optimización de rentabilidad económica	Margen neto	Resultado Neto / Ventas Netas	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%
Incrementar el nivel de eficacia operativa	Incrementar el margen de utilidad neta	Optimización de rentabilidad económica	Margen operativo en la producción	Ebitda/ Ventas netas	5%	5%	5%	5%
Incrementar el nivel de eficacia operativa	Incrementar el margen de utilidad neta	Optimización de rentabilidad económica	Impacto de los gastos administrativos.	Gastos Administrativos/ Ventas netas	5%	5%	5%	5%

Tabla 7.1 Objetivo empresarial – perspectiva financiera

7.2 SUPUESTOS

La propuesta económica para el ejercicio fiscal 2024 ha sido diseñada acatando los lineamientos establecidos en la circular Nro. MEF-SRF-2023-0003-C del 21 de septiembre de 2023 emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas, en el cual se comunican los Lineamientos presupuestarios año 2024 para Empresas Públicas de la Función Ejecutiva y suscripción del "Convenio Interinstitucional de transferencia de recursos excedentes de las empresas públicas de la Función Ejecutiva hacia la Cuenta Única del Tesoro Nacional". y lo dispuesto en el Acuerdo Ministerial No. 0090 y sus respectivos anexos, a través del cual se expidió la Norma Técnica para regular la elaboración y aprobación de los presupuestos de las empresas públicas de la Función Ejecutiva, el procedimiento para la determinación del monto y el plazo para la entrega de los recursos provenientes de los excedentes al Ministerio de Economía y Finanzas.

Mediante oficio No. MEF-SRF-2022-0730-O del 29 de diciembre del 2022, el Ministerio de Economía y Finanzas emitió su dictamen de conformidad al presupuesto 2023 de la empresa pública ASTINAVE EP.

La propuesta de ASTINAVE EP se soporta en el cumplimiento de retos operativos y económicos que nos permitan cumplir las siguientes premisas:

- ASTINAVE EP es una empresa que nació del sector de la Defensa, motivada y dirigida por la necesidad de servicio constante a la Armada del Ecuador para tener operativa su flota naval.
- El servicio a las embarcaciones del sector privado comercial e industrial para lo cual ASTINAVE EP plantea el incremento de su capacidad instalada de producción sea con el fortalecimiento de los equipos actuales como con la adquisición de un nuevo dique; y;
- Las capacidades: técnica, tecnológica, operacional y humana, desarrolladas para sectores estratégicos de la Defensa.

Para analizar de forma macro el efecto en ASTINAVE EP con relación a los supuestos económicos nacionales proyectados, nos permitimos extraer de la programación macroeconómica expuesta por el BCE, lo siguiente:

A finales del 2023 se espera una inflación promedio anual de 3,5%, mayor a la prevista a inicios de año por el incremento de los precios internacionales, la expansión de la demanda de crudo y los efectos del conflicto Rusia-Ucrania. Para el año 2024, se tiene previsto una inflación anual del 2%, considerando la desaceleración de las potencias mundiales y al compromiso del gobierno nacional de incrementar los operativos de control; incluir una infracción administrativa por la inobservancia de los precios oficiales y referenciales; y, la reducción de los costos de producción agrícola en algunos bienes de la canasta de alimentos del IPC.

El Banco Central del Ecuador prevé que, debido al dinamismo y resiliencia de ciertas industrias, la trayectoria de crecimiento económico de Ecuador sucedido en el 2023 se define como el período de referencia para la estimación de la programación macroeconómica en el mediano plazo (2024- 2025). Los resultados de la previsión indican que entre el 2022-2026 el crecimiento económico se ubicará en una tasa anual promedio de 2,8%. Específicamente, para el 2024 se prevé una expansión en la actividad económica, explicada en su mayoría por un mayor dinamismo en la industria de extracción de petróleo crudo. Posterior a este período, se estiman tasas de crecimiento en el PIB de 2.5% para 2024.

En lo referente a las inversiones en el sector público, estas privilegian el tema de la seguridad social y del combate al narcotráfico, objetivo que el gobierno plantea alcanzar entre otros con la disponibilidad operativa de las embarcaciones navales que para este propósito deben encontrarse operativas y sobre las cuales se mantienen y se proyectan importantes contratos de mantenimiento, construcción de nuevas embarcación y modernización de las ya existentes.

7.3 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO AÑO 2023

Se plantea para el año 2024 los siguientes componentes y su variación respecto del Estado de Situación Financiera proyectado del año 2023.

Los activos totales se mantienen con respecto de la proyección del año 2023, la variación de los grupos y las cuentas de la siguiente manera:

Activos Corrientes. Presentan una reducción respecto de la proyección año 2023 del 9%, estructurados de la siguiente forma:

- **Efectivo:** Se proyecta una reducción por la aplicación de recursos en inversiones de producción, y en el cumplimiento de las obligaciones de desempeño contractuales, relacionadas a los proyectos con la Armada del Ecuador (anticipos devengados y entrega de anticipos a proveedores). Se plantea una reducción del 12%.
- **Anticipos y fondos de terceros:** Grupo que se incrementa en el orden del 39% Los recursos entregados en calidad de anticipo cumplen con el propósito de adquirir los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de los proyectos y servicios. También consta en este grupo los valores desembolsados al proveedor por la importación de 1 Dique Flotante, bien que será activado en el año 2025.
- **Cuentas por Cobrar:** Considera un incremento del 10% soportado en la facturación en el último trimestre del año de los servicios de mantenimiento, proyecto corbetas y buque multipropósito al sector de la Defensa. Estos valores considerados como cuentas por cobrar se estiman deben ser recuperados en el primer trimestre del año 2025.
- **Activos de Contrato:** Aplicados en base al método de recursos de la norma financiera internacional, representan aquellos trabajos realizados lo que involucra costos incurridos e informes de avance y que por temas contractuales no se ha realizado la respectiva factura, principalmente corresponden contratos plurianuales con el sector de la Defensa por la ejecución de proyectos de construcción, repotenciación y por servicios de mantenimiento naval. Se reducen en un 70% con respecto a la proyección del año 2023 principalmente por facturación de proyecto Alpha, que se encuentra en instancias de mediación en la Procuraduría General del Estado.
- **Inventarios:** El inventario de materia prima en la bodega se proyecta sin variaciones importantes, el nivel de stock de materias primas se mantiene. Con respecto al inventario de productos en proceso se incrementa el orden del 147% con respecto a la proyección del año 2023, principalmente por los nuevos contratos suscritos con la Armada relacionados a la línea de negocio repotenciación proyectos Forcis y Centauri, la entrega de hitos al cliente está planteado para el ejercicio 2025, consecuentemente los elementos del costo incurridos materiales, mano de obra y servicios tercerizados se acumularán al cierre del ejercicio 2024.
- **Otros Activos Corrientes:** Corresponde principalmente a seguros prepagados, mismos que se empezaran a amortizar desde marzo 2024.
- **Activos No Corrientes:** Considera un incremento del 16% respecto de la proyección del año 2023; su composición es la siguiente:
- **Propiedades:** Se incrementan con respecto a la proyección del año 2023 en el orden del 7% para bienes administrativos y 38% para bienes de producción, principalmente por la activación de la plataforma para ensamblaje y lanzamiento de embarcaciones de hasta 1400 TM, revalorización de bienes muebles e inmuebles en cumplimiento de la normativa financiera internacional y la continua renovación

de la infraestructura productiva, específicamente en el fortalecimiento de los equipos de producción

- **Bienes Intangibles:** Sufren el desgaste normal de la amortización, principalmente del programa informático PLM (Product Lifecycle Management) de la Gerencia de Proyectos.
- **Inversiones y Obras en Proceso:** Reducidos en el orden del 64%, por el descargo de la acumulación de la inversión relacionada a la plataforma para ensamblaje y lanzamiento de embarcaciones de hasta 1400 TM
- **Otros Activos No Corrientes:** Plantean un incremento del 36%, principalmente por la reclasificación de la cartera corriente a no corriente.
- **Pasivos Corrientes.** Presentan una reducción del 21%, por los siguientes factores:
 - **Depósito y fondos de terceros:** Se reducen en el 33% con respecto a la proyección del año 2023, principalmente por la amortización de los Anticipos recibidos del sector de la Defensa por los contratos: construcción de un buque multipropósito, repotenciación de las corbetas y mantenimiento en general en cumplimiento de facturación de hitos contractuales.
- **Cuentas por Pagar:** Se produce una reducción del 16%, por la aplicación de recursos, contemplando una política de pago a proveedores a 30 días o de acuerdo con las condiciones contractuales.
- **Cuentas por pagar Dique:** Contempla la porción corriente del préstamo por financiamiento para la adquisición del Dique Flotante.
- **Provisiones por pagar:** Corresponden al desarrollo normal de la empresa en lo referente a gastos y costos incurridos soportados en contratos y órdenes de compra.
- **Pasivos Diferidos:** Presentan respecto de la proyección del 2023 un incremento del 3%; valores reconocidos en ingresos operacionales, en base al método de recursos de la norma financiera internacional, representan aquellos trabajos realizados, lo que involucra costos incurridos e informes de avance, su saldo corresponde principalmente a facturas emitidas a los clientes del sector de la Defensa, cuyos servicios no han sido devengados en su totalidad.
- **Gastos Acumulador por pagar:** Beneficios laborales a corto plazo, variaciones propias de la nómina a nivel macro, ligero incremento del 3%.
- **Pasivos no Corrientes:** Se refleja un incremento del 23%, principalmente la porción no corriente del préstamo por financiamiento para la adquisición del Dique Flotante.
- **El Patrimonio:** plantea un incremento del 2%, cuyo efecto se da por la acumulación del resultado del ejercicio, la revalorización de activos, y los resultados estimados para el año 2024.

	Proy-año 2023	Proy-año 2024	Variación	%
Activos Corrientes	58,739,331	53,456,168	-5,283,163	-9%
Efectivo y equivalente de efectivo	10,814,573	9,494,791	-1,319,782	-12%
Anticipos y fondos por cobrar	13,000,000	18,049,024	5,049,024	39%
Cuentas por cobrar	4,871,414	5,358,200	486,786	10%
Activos de Contrato	21,222,015	6,400,270	-14,821,744	-70%
Inventario consumo producción	5,235,742	5,392,814	157,072	3%
Inventario productos en proceso	3,510,588	8,663,832	5,153,245	147%
Activos No Corrientes Mantenedidos para la Venta	0	12,236	12,236	100%
Otros activos corrientes	85,000	85,000	0	0%
Activos No Corrientes	27,455,519	31,767,265	4,311,746	16%
Propiedades, maquinarias y equipos administrativo	9,748,616	10,448,768	700,152	7%
Propiedades, maquinarias y equipos producción	11,022,295	15,174,000	4,151,705	38%
Bienes intangibles	2,080,783	1,690,672	-390,111	-19%
Inversiones y obras en proceso	1,800,000	650,000	-1,150,000	-64%
Otros activos no corrientes	2,803,825	3,803,825	1,000,000	36%
Total Activos	86,194,850	85,223,434	-971,417	-1%

Pasivos Corrientes	30,490,728	24,073,884	-6,416,844	-21%
Depósitos y fondos de terceros	20,288,968	13,575,430	-6,713,539	-33%
Cuentas por pagar	5,335,158	4,495,212	-839,945	-16%
Cuentas por pagar Dique Flotante	0	907,614	907,614	100%
Provisiones por pagar	0	80,000	80,000	100%
Pasivos diferidos	4,214,202	4,340,628	126,426	3%
Gastos acumulados por pagar	652,400	675,000	22,600	3%
Pasivos No Corrientes	21,574,668	26,502,997	4,928,329	23%
Depósitos y fondos de terceros	14,759,430	9,000,000	-5,759,430	-39%
Provisión por beneficio a empleados	3,526,315	3,726,315	200,000	6%
Otros pasivos no corrientes	3,288,923	2,945,638	-343,285	-10%

Cuentas por pagar Dique Flotante	0	10,831,044	10,831,044	100%
Total Pasivos	52,065,396	50,576,881	-1,488,515	-3%

Total Patrimonio	34,129,454	34,646,552	517,098	2%
Patrimonio público	13,072,689	13,072,689	0	0%
Resultados acumulados ejercicios anteriores	13,126,527	13,620,836	494,309	4%
Aplicación primera vez niif's	2,271,316	2,271,316	0	0%
Superavit Revaluación Propiedades, Plantas y Equipos	7,525,244	7,825,244	300,000	4%
Ganancias y pérdidas actuariales acumuladas	-2,360,630	-2,510,630	-150,000	6%
Excedentes y/o deficit ejercicio+ ORI	494,309	367,098	-127,211	-26%
Total Pasivos + Patrimonio	86,194,850	85,223,434	-971,417	-1%

Tabla 7.2 Cuadro Comparativo Estado de Situación Financiera proyección 2023 y Proyección 2024

7.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO 2023

El estado de resultados proyectado para el año 2024 considera ingresos que se soportan en contratos, convenios, proformas aceptadas y órdenes de trabajo celebrados con el sector de la Defensa, las compañías de seguros, empresas públicas y el sector naval comercial, industrial y de turismo.

Los ingresos operacionales proyectados para el año 2024, plantean la ejecución de los siguientes contratos:

- Desarrollo del quinto y sexto hito del proyecto de construcción de un buque multipropósito,
- Facturación de la fase II y fase III del proyecto modernización de las corbetas,
- Mantenimiento de embarcaciones navales y del sector privado industrial
- Facturación de la fase I y fase II del proyecto de construcción de una lancha Guardacostas OPV.

Los ingresos proyectados para el año 2024, de acuerdo con el sector son los siguientes:

Sector	Ingresos USD	Participación
Defensa	39,110,004	85%
Privado	6,700,000	15%
Suman...	45,810,004	100%

Tabla 7.3 Ingresos Proyectados por Sector - año 2024

En este escenario se plantea la facturación del proyecto Alpha (construcción de un buque Multipropósito), del proyecto para la modernización de las corbetas Esmeraldas, Galápagos y El Oro, del proyecto Delta (sistema de vigilancia marítima), del proyecto Artemisa (construcción de una lancha guardacostas OPV).

Como se puede apreciar la línea de negocio de mayores ingresos es “repotenciación” grupo en el que se incluye ingresos por la modernización de las corbetas. Un segmento muy importante por los ingresos planteados es el “mantenimiento naval”, grupo que otorga al astillero el mejor rendimiento operativo, de allí la importancia que tiene para la empresa fortalecer este servicio con la adquisición de un nuevo dique.

Nota Aclaratoria: Mediante oficio Nro. MEF-SRF-2023-0003-C de fecha 21 de septiembre de 2023 el ministerio de Economía y Finanzas en su calidad de organismo rector de las finanzas públicas en general y del sistema de presupuesto en particular, emite las directrices para prorrogar el presupuesto en ejecución del 2023 hacia el 2024; en este contexto el presupuesto codificado al 31 de diciembre de 2023 sobre el Plan de Negocios, Expansión e Inversión es de ingresos por USD 45'810.004,01. Del análisis efectuado por Astinave EP para el ejercicio fiscal 2024 la proyección o expectativa de ingresos por líneas de negocio es de USD 67'061.676,39.

La diferencia entre lo prorrogado y lo proyectado es de USD 21'251.672,38 Será ajustado con la primera modificación presupuestaria del próximo año prevista por las autoridades.

	Proy. 2024	Participación
Ingresos Operacionales	45,810,004	100%
Construcciones	13,624,174	29.74%
Repotenciación	19,224,601	41.97%
Mantenimiento	11,200,000	24.45%
Sistemas Defensa	1,761,230	3.84%
Soluciones Portuarias y Off Shore	0	0.00%
Costos Directos Producción	34,945,240	76.28%
Construcciones	13,459,796	29.38%
Repotenciación	14,622,276	31.92%
Mantenimiento Naval	5,040,000	11.00%
Sistemas Defensa	1,673,168	3.65%
Soluciones Portuarias y Off Shore	0	0.00%
Otros Costos Directos Producción	150,000	0.33%
Costos Indirectos Producción	8,214,758	17.93%
Remuneraciones	3,374,512	7.37%
Prestaciones Sociales	462,770	1.01%
Bienes y Servicios Consumo	2,329,161	5.08%
Depreciación	1,418,099	3.10%
Seguros	360,341	0.79%
Amortización	269,875	0.59%
Resultado Bruto en Ventas	2,650,006	5.78%
Gastos Administrativos	1,872,188	4.09%
Remuneraciones	1,174,613	2.56%

Prestaciones Sociales	164,640	0.36%
Bienes y Servicios Consumo	178,456	0.39%
Depreciación	86,389	0.19%
Amortización	234,047	0.51%
Seguro	34,043	0.07%
Resultado Operativo	777,818	1.70%
Gastos Financieros	379,050	0.83%
Otros Ingresos No Operacionales	52,000	0.11%
Otros Egresos No Operacionales	83,670	0.18%
Resultados del ejercicio	367,098	0.80%

Tabla 7.1 Determinación del Margen Bruto, Operativo y Neto en Ventas

Los costos directos de producción representan el 76,2 % de los ingresos operacionales, estimando una rentabilidad para cada uno de los emprendimientos; correspondiendo a la línea de negocio de Mantenimiento Naval el mayor rendimiento bruto sobre venta, al alcanzar el 55% (ingresos operacionales menos costos directos).

Los costos indirectos de producción proponen una participación respecto de los ingresos operacionales en el orden del 17,93%, correspondiendo la mayor fracción a las remuneraciones, las que representan un talento humano altamente especializado para asistir especialmente al sector de la defensa durante todo el periodo de vida del producto incluido su renovación.

Deducidos de los ingresos los costos directos de producción, se estima un rendimiento bruto en ventas del 5.78%.

Los gastos administrativos representan el 4,09% de los ingresos operacionales, marginando resultado operativo del 1,7%.

El resultado del ejercicio esperado para el año 2024, sufre el efecto de las limitaciones en la capacidad instalada del dique Napo que impide ingresar un mayor número de embarcaciones, en el varadero de Planta Centro se tendrá limitaciones de espacio para el servicio de mantenimiento naval debido a la ejecución de los proyectos de construcción y recuperación de unidades de la Armada. El margen neto alcanza el 0.8%.

	Proy. 2023	Proy. 2024	Variación	
Ingresos Operacionales	35,250,671	45,810,004	10,559,333	30%
Construcciones	9,296,138	13,624,174	4,328,035	47%
Repotenciación	13,121,844	19,224,601	6,102,757	47%
Mantenimiento Naval	12,155,000	11,200,000	-955,000	-8%
Sistemas Defensa	677,689	1,761,230	1,083,541	160%
Soluciones Portuarias y Off Shore	0	0	0	0%
Costos Directos Producción	24,013,415	34,945,240	10,931,825	46%
Construcciones	9,296,138	13,459,796	4,163,658	45%
Repotenciación	7,694,723	14,622,276	6,927,553	90%

Mantenimiento Naval	6,381,612	5,040,000	-1,341,612	-21%
Sistemas Defensa	590,941	1,673,168	1,082,227	183%
Soluciones Portuarias y Off Shore	0	0	0	0%
Otros Costos Directos Producción	50,000	150,000	100,000	200%
Costos Indirectos Producción	8,226,347	8,214,758	-11,589	0%
Remuneraciones	3,388,905	3,374,512	-14,393	0%
Prestaciones Sociales	465,848	462,770	-3,079	-1%
Bienes y Servicios Consumo	2,228,864	2,329,161	100,297	4%
Depreciación	1,412,730	1,418,099	5,369	0%
Seguros	460,000	360,341	-99,659	-22%
Amortización	270,000	269,875	-125	0%
Resultado Bruto en Ventas	3,010,909	2,650,006	-360,903	-12%
Gastos Administrativos	2,001,102	1,872,188	-128,914	-6%
Remuneraciones	1,174,613	1,174,613	0	0%
Prestaciones Sociales	200,344	164,640	-35,704	-18%
Bienes y Servicios Consumo	289,836	178,456	-111,380	-38%
Depreciación	67,262	86,389	19,127	28%
Amortización	234,047	234,047	0	0%
Seguro	35,000	34,043	-957	-3%
Resultado Operativo	1,009,808	777,818	-231,989	-23%
Gastos Financieros	504,812	379,050	-125,762	-25%
Otros Ingresos No Operacionales	85,776	52,000	-33,776	-39%
Otros Egresos No Operacionales	96,462	83,670	-12,792	-13%
Resultados del ejercicio	494,309	367,098	-127,211	-26%

Tabla 7.2 Cuadro Comparativo Estado de Resultados proyección año 2023 y Proyección año 2024

Los ingresos operacionales planteados para el año 2024 superan a lo reportado en la proyección del año 2023 en el orden del 30%.

Los costos directos de producción respecto de la proyección del año 2023 se incrementarían en el 46%, directamente relacionados con la ejecución de los ingresos operacionales. Los costos indirectos se mantienen. El resultado bruto planteado para el año 2024 se reduce en el 12% con respecto a la proyección del año 2023

Los gastos administrativos respecto a la proyección del año 2023 se reducen en el 6%, no se plantea incremento en personal y bienes y servicios de consumo, no están directamente relacionados con la generación de mayores ingresos operacionales.

En el siguiente esquema se pone a consideración el estado de resultados en el formato EBITDA, cuyo propósito es el de reflejar un índice de productividad satisfactorio y consecuente, que cumple con el objetivo de ser racionales en los costos.

	Proy-año 2023	Proy-año 2024
+ Ingresos Operacionales	35,250,671	45,810,004
- Costos y Gastos Operacionales	32,256,825	43,023,775
= EBITDA	2,993,847	2,786,229
Índice Productividad	8.49%	6.08%
- Depreciación y Amortización	1,984,039	2,008,411
= EBIT	1,009,808	777,818
Rendimiento Operativo	2.86%	1.70%
Otros Ingresos	85,776	52,000
Gastos Financieros	504,812	379,050
Otros Egresos	96,462	83,670
= Resultado Neto	494,309	367,098
Rendimiento Neto	1.40%	0.80%

Tabla 7.6 Estado de Resultados Formato EBITDA – Proyección años 2023-2024

La empresa proyecta terminar al cierre de ejercicio fiscal 2024 con un EBITDA positivo de USD 2.786.229, demostrando la cobertura de los costos y gastos operacionales con sus ingresos del giro.

Cabe indicar que para el periodo 2024 el resultado neto de la empresa se proyecta en USD 367.098, el mismo que conforme a lo aprobado en el Plan Estratégico Empresarial 2021-2025 los recursos serán considerados en su totalidad como reinversión para mantener la vigencia empresarial, por esta razón la firma del convenio de excedentes será firmado con valor USD 0,00

Los márgenes bruto, operativo y neto, sufren el efecto de las limitaciones en la capacidad instalada del dique Napo que impide ingresar un mayor número de embarcaciones; en el varadero de Planta Centro se tendrá limitaciones de espacio para el servicio de mantenimiento naval debido a la ejecución de los proyectos de construcción y recuperación de unidades de la Armada; y con relación al material importado para el proyecto Repotenciación de Corbetas se plantea un impacto debido a la inflación lo que causaría un incremento en los precios.

7.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El flujo de caja proyectado para el año 2024 es el siguiente:

Cuentas	Proy. 2023	Proy. 2024
+ Ingresos	94,637,714.28	94,931,830.27
Operativos	73,446,872.22	82,295,710.27
No operativos	21,190,842.06	63,560.00
Financiamiento	0	12,572,560.00
- Egresos	97,447,111.96	96,251,611.94

Operativos	70,728,945.30	83,215,611.94
No operativos	22,596,087.63	336,000.00
Inversiones	4,122,079.03	12,700,000.00
+ Saldo inicial de caja	13,623,970.24	10,814,572.56
+/- Variación neta de caja	-2,809,397.68	-1,319,781.67
Saldo final de caja	10,814,572.56	9,494,790.89

Tabla 7.73 Flujo de Caja Proyectado para el año 2024

El flujo de caja está estructurado con base en las siguientes premisas:

1. Los ingresos están soportados en contratos firmados y los que se plantean realizar en el 2024.
2. Cumplimiento en el cobro de las facturas de acuerdo con lo estipulado en cada contrato celebrado. Se plantean recursos por todos los emprendimientos siempre que se devenguen los anticipos recibidos.
3. Se mantiene la política de pago de 30 hasta 90 días.
4. Recursos aplicados en el pago de proveedores tanto de costos directos, gastos operativos, gastos administrativos e inversiones se mantiene la política de pago.
5. Pago del gasto de nómina corriente.
6. Recuperación de toda la cartera pendiente de pago.
7. Se considera en el año 2024 el ingreso del financiamiento para la adquisición de 1 Dique Flotante por parte de la Banca Pública por el valor de \$12.6 millones, y su correspondiente plan de desembolso para la importación del bien de larga duración que para este ejercicio asciende a \$8.8 millones.

De la planificación de entrada de flujo de ingresos operacionales se ha recibido \$33,7 millones.

De los siguientes contratos que ascienden a un monto de \$39,2 millones nos encontramos a la espera de la transferencia por parte del Ministerio de Finanzas:

- Se dispone del CUR contable No. 109191637 con fecha solicitud de pago 27-09-2023 por parte de la Dirección General del Material por un valor de \$7,169,101, por concepto de anticipo del contrato COGMAR-COT-003-2023 "Adquisición de una lancha Guardacostas OPV".
- Se dispone del CUR contable No. 109179614 con fecha solicitud de pago 15-09-2023 por parte de la Dirección General del Material por un valor de \$9,531,784, por concepto de anticipo del contrato COGMAR-COT-002-2023 "Recuperación de las lanchas patrulleras Quito, Guayaquil y Cuenca".
- Mediante oficio No. ARE-DIGLOG-PRY-2023-0393-O del 24 de octubre de 2023, el Administrador del Contrato No. COGMAR-COT-001-2022 "Recuperación de las Corbetas El Oro, Galápagos y Esmeraldas, comunica que una vez que ha sido debidamente legalizada el acta y recibidos todos los entregables, solicita al Director General de Logística de la Armada disponer se realice el pago de la primera fase por el valor de \$22,500,000.

Cabe aclarar que al encontrarse el proyecto Alpha "Construcción de un buque

“multipropósito” en instancias de mediación con el cliente en la Procuraduría General del Estado, se ajustó la planificación de entrada de ingresos operativos, reduciendo en el valor de \$15,2 millones para el año 2023.

7.6 ÍNDICES FINANCIEROS

Tipo	Indicador	Formula	Proyección 2023	Proyección 2024
Liquidez	Liquidez corriente	Act Cte/ Pas Cte	1.93	2.22
Liquidez	Capital de trabajo	AC-PC	28,248,603.12	29,382,284.52
Liquidez	Prueba Ácida	Act Cte - Inv / Pas Cte	1.64	1.64
Endeudamiento	Ratio de endeudamiento c/p	PC/ Pat	0.89	0.69
Endeudamiento	Ratio de endeudamiento l/p	PNC/Pat	0.63	0.76
Solvencia	Apalancamiento	Act Tot/ Pat	252.6%	246.0%
Gestión	Impacto Gtos Operativos	Gtos Ope/Vts	5.7%	4.1%
Rentabilidad	Rentabilidad sobre Activo	Ut Neta/Act Tot	0.6%	0.4%
Rentabilidad	Rentabilidad sobre Patrimonio	Ut Neta/Pat	1.4%	1.1%
Rentabilidad	Rentabilidad sobre Ventas	Ut Neta/Ventas	1.4%	0.8%

Tabla 7.8. Índices Financieros para los años 2023 y 2024

Las ratios de liquidez se presentan de modo satisfactorio, atribuyéndose al buen manejo de los recursos líquidos. Se presentan los siguientes resultados:

- Liquidez: Por cada dólar de deuda corriente la empresa dispone de USD 2.22; mejorando la cobertura del año anterior.
- Fondo de Maniobra: También conocido como capital de trabajo, principalmente son recursos cuya fuente de financiamiento son los anticipos contractuales con clientes, que se aplicaran en la ejecución de proyectos y servicios.
- Prueba ácida: Se confirma la liquidez al disponer con USD 1.6 por cada dólar de obligación corriente. La Empresa cubre sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, siempre y cuando el MEF no capture recursos.

El incremento en el índice de endeudamiento a largo plazo es producto de la financiación en la banca pública para la adquisición del nuevo dique flotante, bien que llegará para su activación en el 2025.

- Endeudamiento a corto plazo: Los pasivos corrientes representan el 69% de los recursos propios del astillero, principalmente anticipos contractuales recibidos de clientes y obligaciones con proveedores e incluye la porción corriente del financiamiento para la adquisición del dique flotante.
- Endeudamiento a largo plazo: Originado por anticipos contractuales con clientes, que se amortizarán en el largo plazo, el pasivo no corriente representa el 76% de los recursos propios del astillero e incluye la porción no corriente del financiamiento para la adquisición del dique flotante.
- La participación de los gastos operativos es saludable y se confirma la racionalización

y optimización de los gastos operativos.

- Los índices de rentabilidad sufren el efecto de las limitaciones en la capacidad instalada del dique Napo que impide ingresar un mayor número de embarcaciones; en el varadero de Planta Centro se tendrá limitaciones de espacio para el servicio de mantenimiento naval debido a la ejecución de los proyectos de construcción y recuperación de unidades de la Armada; y con relación al material importado para el proyecto Repotenciación de Corbetas existe la posibilidad de un incremento en los precios debido a la inflación.

8 EVALUACIÓN DE RIESGOS

La Matriz de resumen de la evaluación de riesgos se presenta en la Tabla 8.1.

N°	Línea de Negocio	Productos/Servicios	Descripción del Riesgo	Disparador del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel del Riesgo	Respuesta	Plan de Acción	Costo de Plan de Acción (USD)	Consecuencia de la Materialización del Riesgo	Unidad Responsable
1	Todas las líneas de negocio	Construcción, repotenciación, carenamiento, infraestructura, sistema de defensa, Bodegaje.	Presencia del Fenómeno de El Niño	Confirmación de la llegada del fenómeno de El Niño, de noviembre del 2023 a octubre del 2024, por parte de expertos de la Organización Meteorológica Mundial (OMM).	ALTA	ALTO	ALTO	Contar con un Planes de Contingencia, Emergencia y Mitigación.	Ejecutar las acciones preventivas (Alerta Amarilla), preparativas (Alerta Naranja) y de Mitigación, tanto en la planta centro como planta sur. Ejecutar los planes de Contingencia, Emergencia y Mitigación.	\$ 60.000,00	Atrasos en el cumplimiento de ejecución de los diferentes proyectos. Posibles incumplimientos de contratos. Daños en materiales almacenados y en la infraestructura. Afectación al recurso humano	Gerencia de Operaciones, Gerencia de Proyectos, Gerencia Logística, Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Gerencia Jurídica, USP
2	Construcción Naval	Nuevos buques para la Armada del Ecuador en el Proyecto RISEMA	Mayor experiencia y tecnología de empresas internacionales les permite ofrecer mayor variedad de productos y servicios.	El incremento de la presencia de agentes comerciales de empresas extranjeras del ramo ofertando sus productos al más alto nivel de decisión	MEDIO	MEDIO	MODERADO ^[1]	Mitigar o Transferir	Ejecutar la Inversión en Desarrollo de la Capacidad Instalada para las Plantas Centro y Sur que incluye: 1. Modernización de infraestructura Física; 2. Modernización de Sistemas, Equipos, Máquinas y Herramientas; 3. Modernización de Hardware; y, 4. Modernización de Software.	\$ 24.207.549,80	No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia Comercial
3	Construcción Naval	Nuevos buques para la Armada del Ecuador en el Proyecto RISEMA	Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Construcción Naval para Defensa	Se opta por tratar a ASTINAVE EP como un competidor más y no como un aliado local para la ejecución de los proyectos de construcción	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos
4	Repotenciación Naval	Repotenciación integral de los Buques de la Armada del Ecuador	Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Repotenciación Naval para Defensa	El incremento de la presencia de agentes comerciales de empresas extranjeras del ramo ofertando sus productos al más alto nivel de decisión	BAJO	ALTO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Operaciones
5	Repotenciación Naval	Proyectos de Alargamiento de buques pesqueros	Mayor experiencia y tecnología de empresas internacionales les permite ofrecer mayor variedad de productos y servicios.	El incremento de la presencia de agentes comerciales de empresas extranjeras del ramo ofertando sus productos al más alto nivel de decisión	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia Comercial
6	Carenamiento Naval	Carenamiento programado para la base de clientes de ASTINAVE EP	Se prevé que seguirá existiendo una alta competencia en Carenamiento de Embarcaciones	Clientes tradicionales ingresan sus embarcaciones a mantenimiento a otros astilleros	ALTO	MEDIO	ALTO	Evitar			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia Comercial
7	Carenamiento Naval	Carenamiento programado para la base de clientes de ASTINAVE EP	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	Entrada en operación de nuevos competidores locales e internacionales	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos
8	Carenamiento Naval	Carenamiento programado para la base de clientes de ASTINAVE EP	Existen varios astilleros bien establecidos en el país y la región que tienen un nivel de influencia y poder medio, ejercido para limitar la acción de otros proveedores en Carenamiento de Embarcaciones	Clientes tradicionales ingresan sus embarcaciones a mantenimiento a otros astilleros	MEDIO	BAJO	BAJO	Aceptar con Plan de Contingencia			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Operaciones
9	Sistemas de Defensa	Soluciones de hardware y software altamente escalables e innovadoras	Se considera que habrá una alta competencia internacional en los nuevos proyectos de Sistemas de Defensa	Incremento de nuevos competidores a nivel internacional	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos
10	Soluciones Industriales	Servicios de soldadura, metalmecánica, sistemas eléctricos, sistemas auxiliares, tratamiento y protección de superficies	Existe una alta sensibilidad al precio por parte de los clientes lo cual les otorga un mayor nivel de poder	Competencia con mejor infraestructura, equipos y maquinarias de acuerdo con las necesidades de los clientes	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos
11	Soluciones Portuarias	Infraestructura Portuaria	Se requiere alto capital para montar la capacidad instalada necesaria para la oferta de soluciones portuarias, lo cual limita la entrada de nuevos competidores	Competencia con mejor infraestructura, equipos y maquinarias de acuerdo con las necesidades de los clientes	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos
12	Soluciones Costa Afuera	Infraestructura y servicios 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.	Competencia con mejor infraestructura, equipos y maquinarias de acuerdo con las necesidades de los clientes	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Mitigar o Transferir			No se logra el cumplimiento de las metas del Plan de Negocio	Gerencia de Proyectos

Tabla 8.1 Matriz de Riesgos

^[1] El nivel de riesgo asociado a la ejecución del Proyecto RISEMA se considera moderado puesto que, la experiencia previa demuestra que los proyectos grandes de la Armada del Ecuador, por ser dependientes del presupuesto general del Estado, pueden demorar más tiempo del originalmente esperado y programado, pero se ejecutan. Por otra parte, en tanto se concretan este tipo de acuerdos, la diversificación de las actividades de negocio y los portafolios de ASTINAVE EP, permiten mitigar el impacto de retrasos en este tipo de proyectos.

9 CUADRO RESUMEN

Nº	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia Empresarial	Plan de Negocios	Línea de Negocio	Indicador	Fórmula	Descripción del indicador	Línea base 2023	Meta I Trim. 2024	Meta II Trim. 2024	Meta III Trim. 2024	Meta IV Trim. 2024	Unidad de medida	Fuente de datos	Periodicidad del indicador	Área responsable
1	Aprendizaje e innovación	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	Mejora de competencias y conocimientos del talento humano	Todas	Replica de Conocimiento	$TCR/(TCA*3) *100$	Conocer el tiempo de conocimientos adquiridos que deben ser replicados por el triple del tiempo invertido.	100%	100%	100%	100%	100%	Porcentaje	Plan de Capacitación	Semestral	Dirección de Talento Humano
2	Procesos internos	OE 2. Incrementar el desempeño de los procesos empresariales	Desarrollo eficiente de capacidades en el ámbito operativo, administrativo y financiero	Priorización en la actualización de procesos	Todas	Porcentaje de módulos implementados por área de Desarrollo del Departamento de Administración de TIC's	Número de Actas puestas en producción / Número de Solicitud de cambios	Es la división de las actas puestas en producción para la solicitud de cambios realizadas en un determinado periodo	75,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	Porcentaje	Acta de puesta en Producción/ Solicitud de Cambios	Trimestral	Dirección de Estrategia
3	Cliente	OE 3. Incrementar la cobertura de la demanda	Promoción de ofertas atractivas mercado latinoamericano	Diferenciación en calidad y cumplimiento en trabajos	Carenamiento Naval	Cobertura de la demanda nacional de buques	Número de buques atendidos / Número de buques que demandan atención nacional	Para este indicador mide el porcentaje de buques que pueden ser atendidos por ASTINAVE EP, por no contar con espacio en los diques	22,00%	22%	13%	22%	23%	Porcentaje	Datos de la empresa y datos de Dirnea	Trimestral	Gerencia Comercial
4	Cliente	OE 4. Incrementar la satisfacción del cliente	Diferenciación en base a la calidad y cumplimiento oportuno en los cronogramas de trabajo	Diferenciación en calidad y cumplimiento en trabajos	Carenamiento Naval	Satisfacción al cliente en Carenamiento Naval	Porcentaje de satisfacción de cliente en la línea de negocio Carenamiento Naval	Medir el nivel de satisfacción del cliente en la línea de Negocio Carenamiento Naval	80%	No aplica	86%	No aplica	88%	Porcentaje	Encuesta de Satisfacción del Cliente código FOR-GCO-011- Se propone la medición de este indicador de manera semestral de acuerdo a lo establecido en el procedimiento.	Semestral	Gerencia Comercial
5	Financiera	OE 5. Incrementar el nivel de eficacia operativa	Incrementar el margen de utilidad neta	Optimización de rentabilidad económica	Todas	Margen de utilidad neta	Resultado Neto / Ventas netas	Este indicador permitirá medir la capacidad de la empresa a fin de determinar las ganancias generadas	0,55%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	Porcentaje	Estados Financieros	Trimestral	Gerencia Financiera
6	Financiera	OE 5. Incrementar el nivel de eficacia operativa	Incrementar el margen de utilidad neta	Optimización de rentabilidad económica	Todas	Margen operativo en la producción	Ebitda/ Ventas netas	Este indicador mide la rentabilidad de la empresa en términos de sus procesos operativos	5%	5%	5%	5%	5%	Porcentaje	Estados Financieros	Trimestral	Gerencia Financiera
7	Financiera	OE 5. Incrementar el nivel de eficacia operativa	Incrementar el margen de utilidad neta	Optimización de rentabilidad económica	Todas	Impacto de los gastos administrativos.	Gastos Administrativos/ Ventas netas	Este indicador mide el impacto de los gastos administrativos frente a la utilidad bruta	6%	5%	5%	5%	5%	Porcentaje	Estados Financieros	Trimestral	Gerencia Financiera

8	Financiera	OE 7. Incrementar el nivel de eficacia operativa	Optimización de calidad y rentabilidad económica	Desarrollo eficiente de productos	Todas	Porcentaje de Cumplimiento del PAC (Dólares)	Monto total de los procesos de PAC planificado / Monto total ejecutado en el PAC	Este indicador permite realizar la verificación del cumplimiento al PAC respecto a los procesos planificados dentro de cada cuatrimestre.	60,00%	15% I cuatrimestre	40% II cuatrimestre	75% III cuatrimestre	Nota. Este indicador será medido de manera cuatrimestral	Porcentaje	Plan Anual de Compras	Cuatrimestral	Gerencia Logística
---	------------	---	--	-----------------------------------	-------	--	--	---	--------	--------------------	---------------------	----------------------	--	------------	-----------------------	---------------	--------------------

Tabla 9.1 Cuadro de Resumen

10 DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS

10.1 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 Mercados⁹	: 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.
	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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

⁹ Tomado de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/principal>

- 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, económica, financiera y/o socialmente que lo que lo precedió
- Modernización** : Acciones encaminadas a cambiar, incrementar y actualizar capacidades para superar obsolescencias
- Objetivos** : Resultados a alcanzar.
- Penetración de Mercados¹⁰** : 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

¹⁰ Tomado de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/principal>

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

10.2 ACRÓNIMOS

AEP	: ASTINAVE EP
ASTINAVE EP	: Astilleros Navales Ecuatorianos
CAF	: Soluciones para la Actividad Costa Afuera
CNV	: Construcción Naval
CTN	: Carenamiento Naval
D.P.N.	: Definido en el Plan de Negocios
DEF	: Sectores Defensa y Público
IND	: Soluciones para la Actividad Industrial
MTN	: Mantenimiento Naval
N.A.	: No Aplicable
N.D.	: No Disponible
N.M.	: Nada a Mencionar
OPV	: Offshore Patrol Vessel
PCI	: Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial
PRT	: Soluciones para la Actividad Portuaria
PRV	: Sector Privado
RISEA	: Renovación de la Infraestructura de Seguridad de los Espacios Marítimos

ROS	:	Return on Sales – Margen Operativo
RPN	:	Repotenciación Naval
SERDRA	:	Servicio de Dragas de la Armada
SDC	:	Sistemas de Defensa y Control
t	:	Tonelada
TIR	:	Tasa Interna de Retorno
VAN	:	Valor Actual Neto

11 REFERENCIAS

11.1 REFERENCIAS DOCUMENTALES

- ASTINAVE EP (2021). PLN-AEP-014 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2021-2025. Guayaquil – Ecuador.
- ASTINAVE EP (2021). PLN-AEP-013 Plan de Negocios Expansión e Inversión de ASTINAVE EP 2021 v01 sg. Guayaquil – Ecuador.

12 ANEXOS

N°	Nombre	Medio	Observación
1			N.M.

INTENCIONALMENTE EN BLANCO