



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

**Diseño de la planificación estratégica 2018-2021 de
ASTINAVE EP**

AUTOR (ES):

**Kolich Chong, Diego Eduardo
López León, Andrea Estefania**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Ignacio Man Ging

Guayaquil, Ecuador

12 de marzo del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Diego Eduardo Kolich Chong y Andrea Estefania López León**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. _____

Ing. Ignacio Man Ging

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 12 días del mes de marzo del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Kolich Chong, Diego Eduardo y López León, Andrea Estefania**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de la planificación estratégica 2018-2021 de ASTINAVE EP**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de marzo del año 2018

LOS AUTORES

f. _____

Kolich Chong, Diego Eduardo

f. _____

López León, Andrea Estefania



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Kolich Chong, Diego Eduardo y López León, Andrea Estefania.**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de la planificación estratégica 2018-2021 de ASTINAVE EP**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de marzo del año 2018

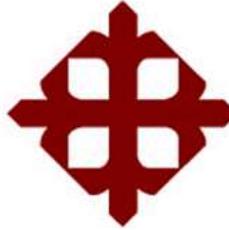
LOS AUTORES:

f. _____

Kolich Chong, Diego Eduardo

f. _____

López León, Andrea Estefania



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

Documentos: [TESIS FINAL DE GRADO DE INGENIERIA EN SISTEMAS DE CONTROL Y AUTOMATIZACION](#) (ID:3560442)

Presentado: 2016-02-14 10:40:05:00

Presentado por: dago_kolch@hotmail.com

Recibido: cynthia.naranjo@ugsguayaquil.com

Mensaje: [Ver el mensaje completo](#)

1% de estas 68 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	http://www.atac.com.ec/informacion/indicadores_in-PLANES_ESTRATEGICOS
	http://www.atac.com.ec
	TESIS FINAL Antonio Diana.docx
	TESIS FINAL Antonio Diana.pdf.docx
	http://www.luz.com.ec/temas/2420442_01_act1.pdf
	http://www.asesit.com.ec/temas/2420442_01_act1.pdf
	http://www.atac.com.ec/temas/2420442_01_act1.pdf

Controlcción Naval Controlcción Naval Controlcción Naval Controlcción Naval Controlcción Naval

100% Naval - Soluciones Eléctricas Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Atlántica e Industrial

Soluciones Portuarias Soluciones Costa Atlántica Soluciones Industriales

Defensa y Seguridad Lanchas de Combate Biberón Lanchas de reacción rápida Lanchas Guardacostas Buques Guardacostas Buques de línea Buques hidropropulsados Industria náutica Embarcaciones para servicios Costa Atlántica Buques para investigación Marítima Embarcaciones para mantenimiento acuático Remolcadores Barrizas y Gabarros

Infraestructura Portuaria Puertos Facilidades logísticas Facilidades Turísticas Sistemas de energía Puentes de transferencia Infraestructura y servicios Plataformas para Exploración y Explotación Estructuras Portuarias Transporte y fletamento Instalación de estructura, equipos y maquinaria Dragado Servicios Técnicos Almacenamiento Metales pesados Motores Eléctricas Eléctricas Energía no Destrutiva Tritas Perforantes Utilización Análisis de vibraciones Portuarias magnéticas

Operación y Modernización Naval Recuperación de buques armados Modernización integral para aumentar las capacidades y la agilidad operacional de las embarcaciones Carrocerías Naval 100 Costo y estructura 2004 Pelotas mecánica 2008 Propulsión y Sistemas de Gobierno 300 Sistemas Eléctricos 400 Sistemas Electrónicos 500 Sistemas Auxiliares 800 Accesibilidad, equipamiento y acciones OEB Tratamiento de superficies

Fuente externa: <http://www.atac.com.ec/> 100%

Naval - Soluciones Eléctricas • Soluciones para la actividad Portuaria, Costa Atlántica e Industrial

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme permitido cumplir este logro para mi desarrollo profesional. Por la bendición de poder haber tenido una educación.

A mi familia por su continuo apoyo. A mi papá por su esfuerzo para poder darme una educación. A mi mamá por siempre estar apoyándome y dándome sus consejos para salir adelante.

A mi novia Andrea, quien siempre estuvo conmigo durante este camino, siempre un soporte en mi vida, una compañera con la que siempre puedo contar. Durante este largo camino siempre estuvo para apoyarme y ayudarme cuando más lo necesitaba.

A los profesores de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil quienes me brindaron sus conocimientos y enseñanzas, además de sus experiencias. A mi tutor de tesis por la preparación que nos brindó para nuestra sustentación.

A mis amigos que estuvieron involucrados en este logro.

Diego.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por darme las fuerzas para no rendirme y culminar esta etapa universitaria y por cada una de las cosas que me ha dado en mi vida.

Gracias a mis padres, Carlos y Sussy, porque hoy por hoy, soy quien soy por ustedes, por hacer todo lo posible para que mi hermana y yo tengamos un mejor futuro, por su amor incondicional y por siempre apoyarme en todo lo que me propongo. A mi hermana, Vanesa, por la alegría y diversión que me transmitió en los momentos más estresantes de este trayecto y por entender mi ausencia en sus momentos importantes.

A Diego, por ser mi amigo incondicional desde el primer día del pre, por ser mi novio y por ser mi compañero de tesis, gracias por acompañarme y caminar junto a mí en este camino que es la vida, por apoyarme y por ser mi pilar fundamental en los momentos más difíciles al igual que, alegrarte por mí en los momentos más felices. Por su amor incondicional y por su paciencia, gracias infinitas.

De manera muy especial, mis agradecimientos al Capitán Vladimir Ibarra, por confiar en mí y darme la oportunidad de iniciar y formarme profesionalmente en ASTINAVE EP. Por brindarme todas las facilidades para mis estudios y todas las herramientas que estaban a su alcance para terminar esta tesis.

A mis amigos y compañeros de la Gerencia de Proyectos, quienes estuvieron para mí en todo este proceso, quienes me ayudaron y tenían siempre una respuesta para todas las dudas que se me presentaban, quienes me apoyaron y siempre tenían una palabra motivante para no decaer, a ustedes muchas gracias.

Por último y no menos importante a nuestro profesor, tutor y guía, en este, nuestro último escalón en la vida universitaria, Ignacio Man Ging, a usted mis más profundos agradecimientos, por sus sugerencias, su compromiso, su preocupación y su apoyo constante para la realización de esta tesis.

A todos y cada uno de ustedes, gracias...

Andrea.

DEDICATORIA

Dedico este logro a todos quienes me ayudaron a conseguirlo. A mi mama por siempre estar presente y ayudarme con sus consejos.

A mi papa por todo el esfuerzo que ha hecho para poder darme una educación, no hay palabras para poder agradecer por este regalo.

Esta dedicatoria es para todas las personas que directamente e indirectamente me ayudaron a terminar con mi tesis, muchas gracias.

Diego.

DEDICATORIA

A mi papá, por ser mi segundo tutor, por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme a siempre dar el 101%, por enseñarme que todo esfuerzo y todas las malas noches, tiene su recompensa.

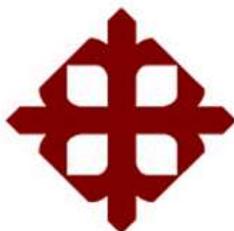
A mi mamá, mi pececito, por enseñarme que en esta vida lo puedo todo, por transmitirme esas fuerzas que tiene y que me permiten terminar todo lo que me propongo, a ti mi verdadera guerrera por enseñarme a superarme todos los días.

A mi hermana, por sacarme las mejores carcajadas siempre, este logró también es para ti, porque siempre trato de ser el mejor ejemplo, ser esa persona a quien puedas seguir y superar, para demostrarte que con mucho esfuerzo y determinación se pueden lograr las metas que uno se propone.

Esta dedicatoria es para ustedes, mi familia querida, ustedes son mi mayor inspiración, porque sin ustedes no lo hubiera logrado, porque el llegar hasta aquí me ha costado mucho y ustedes fueron mi impulso para no desfallecer y cumplir este logro.

Los amo infinitamente.

Andrea.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ING. HURTADO CEVALLOS, GABRIELA ELIZABETH MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

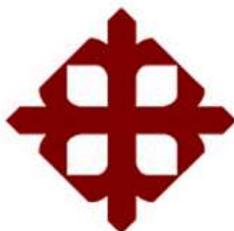
ING. VILLACRÉS ROCA, JULIO RICARDO MSC.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

ING. CARRERA BURI, FÉLIX MIGUEL MSC.

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

Kolich Chong, Diego Eduardo

López León, Andrea Estefania

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	4
LA ORGANIZACIÓN	8
Las Líneas de Negocio	8
Construcción Naval	8
Mantenimiento Naval	9
Soluciones Electrónicas.....	10
Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial	11
PROBLEMA	12
Planteamiento del Problema	12
OBJETIVOS	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
JUSTIFICACIÓN	14
LIMITACIONES Y DELIMITACIONES	15
METODOLOGÍA.....	16
Teoría de Pareto	16
MARCO TEÓRICO.....	17
Características de la Planeación Estratégica	18
Diversificación Empresarial.....	18
Diversificación Relacionada	19
MARCO CONCEPTUAL.....	20
MARCO REFERENCIAL	22
MARCO LEGAL	23
1. CAPITULO I.....	26

1.1.	Modelo de Gestión	26
1.2.	Misión – Visión	27
1.2.1.	Misión	27
1.2.1.1.	Misión 2018-2021.....	28
1.2.2.	Visión.....	28
1.2.2.1.	Visión 2018-2021	28
1.3.	Valores Organizacionales	28
1.3.1.	Valores 2018-2021.....	29
1.4.	Objetivos Estratégicos.....	31
1.4.1.	Perspectiva Financiera – Cliente	XXXI
1.4.2.	Perspectiva Procesos Internos.....	XXXI
1.4.3.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	XXXI
2.	CAPITULO II.....	32
	ANÁLISIS SITUACIONAL	32
2.1.	Análisis Externo.....	32
2.1.1.	5 Fuerzas de Porter	32
2.1.1.1.	Clientes	33
2.1.1.2.	Competidores.....	34
2.1.1.3.	Nuevos Entrantes.....	38
2.1.1.4.	Proveedores.....	38
2.1.1.5.	Sustitutos	40
2.2.	Análisis Interno.....	41
2.2.1.	FODA.....	41
2.2.1.1.	Fortalezas	41
2.2.1.2.	Oportunidades.....	42
2.2.1.3.	Debilidades	42
2.2.1.4.	Amenazas	43

2.3.	PESTEL	43
2.3.1.	Condiciones Políticas	43
2.3.2.	Condiciones Económicas	45
2.3.3.	Condiciones Sociales	52
2.3.4.	Condiciones Tecnológicas.....	53
2.3.5.	El Entorno-Análisis Ambiental	55
2.3.6.	Condiciones Legales	55
2.4.	Evaluación Interna.....	57
2.4.1.	Evaluación de Factores Internos Matriz IFE	57
2.5.	Evaluación Externa	58
2.5.1.	Evaluación de Factores Externos Matriz EFE.....	58
3.	CAPITULO III.....	60
3.1.	Tareas	62
3.2.	Propósitos	62
3.3.	Pertinencia de los factores externos e internos respecto de cada tarea ..	63
3.4.	Determinación de los estados Finales Deseados.....	72
3.5.	Diseño Estratégico	74
3.5.1.	Determinación de Líneas de Acción	74
3.5.2.	Líneas de Acción	74
3.5.3.	Determinación de Objetivos Estratégicos	75
3.5.4.	Objetivos Estratégicos	75
3.6.	Análisis FODA.....	76
3.7.	Determinación de Estrategias FOFA - DODA	76
3.7.1.	Fortalezas – Oportunidades (FO)	83
3.7.2.	Fortalezas – Amenazas (FA)	84
3.7.3.	Debilidades – Oportunidades (DO).....	84
3.7.4.	Debilidades – Amenazas (DA).....	84

3.8. Estrategias de PORTER	85
3.9. Teoría de PARETO	87
3.10. Estrategias Propuestas	89
3.10.1. Penetración de Mercado	90
3.10.1.1. Estrategia para Optimizar Recursos.....	91
3.10.2. Diversificación de Clientes	95
3.11. Plan de actividades Estratégicas	96
3.11.1. Actividades Estratégicas	96
3.12.1. Escenarios Supuestos	99
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES	108
ANEXOS	109
REFERENCIAS.....	112

Lista de Tablas

TABLA 1. SATISFACCIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	34
TABLA 2. CAPACIDAD INSTALADA MARIDUEÑA	35
TABLA 3. CAPACIDAD ASTILLERO ASMAR.....	37
TABLA 4. SATISFACCIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	39
TABLA 5. MATRIZ IFE	57
TABLA 6. MATRIZ EFE	58
TABLA 7. TARES Y PRÓPOSITOS	62
TABLA 8. TAREA 1: DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES PARA POTENCIAR EL SECTOR DE LA DEFENSA	63
TABLA 9. TAREA 2: DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES PARA	

POTENCIAR EL SECTOR DE LA SEGURIDAD.....	65
TABLA 10. TAREA 3: DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES PARA POTENCIAR EL SECTOR MARÍTIMO.....	67
TABLA 11. TAREA 4: DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES PARA POTENCIAR EL SECTOR INDUSTRIAL.....	69
TABLA 12. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	75
TABLA 13. TEORÍA DE PARETO.....	88
TABLA 14. DESECHOS PELIGROSOS DECLARADOS EN ASTINAVE EP PLANTAS CENTRO-SUR AÑO 2014-2015.....	93
TABLA 15. GENERACIÓN ANUAL DE DESECHOS Y RESIDUOS PERÍODO 2014-2015.....	94
TABLA 16. COSTO E INGRESO TOTAL DE MANEJO DE DESECHOS Y RESIDUOS.....	94
TABLA 17. FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN.....	100
TABLA 18. RENTABILIDAD PROYECTO ESPARTA.....	101
TABLA 19. PRESUPUESTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	102
TABLA 20. FLUJO FINANCIERO CON IMPLEMENTACIÓN.....	103
TABLA 21. FLUJO FINANCIERO OPTIMISTA.....	103
TABLA 22. FLUJO FINANCIERO PESIMISTA.....	104
TABLA 23. ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN.....	104

Lista de Figuras

FIGURA 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ASTINAVE EP. ADAPTADO DE: PLAN ESTRATÉGICO DE ASTINAVE EP 2013-2017, POR ASTINAVE EP, 2013.	5
FIGURA 2. PROPUESTA DE VALOR DE ASTINAVE EP. ADAPTADO DE: PLAN ESTRATÉGICO DE ASTINAVE EP 2013-2017, POR ASTINAVE EP, 2013.....	6
FIGURA 3. GESTIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LAS SOLUCIONES. ADAPTADO DE: PLAN ESTRATÉGICO DE ASTINAVE EP 2013-2017, ASTINAVE EP, 2013.....	7
FIGURA 4. LÍNEAS DE NEGOCIO DE ASTINAVE EP.....	8
FIGURA 5. DEFENSA, SEGURIDAD E INDUSTRIA MARÍTIMA.	9

FIGURA 6. MANTENIMIENTO NAVAL.	10
FIGURA 7. SOLUCIONES ELECTRÓNICAS.....	10
FIGURA 8. SOLUCIONES PARA LA ACTIVIDAD PORTUARIA, COSTA AFUERA E INDUSTRIAL.....	11
FIGURA 9. PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB 2014 – 2017. ADAPTADO DE: PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB 2014 – 2017, POR BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017.....	47
FIGURA 10. VAB PETROLERO Y NO PETROLERO. ADAPTADO DE: PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB 2014 – 2017, POR BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017.....	48
FIGURA 11. BALANZA COMERCIAL.....	49
FIGURA 12. EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS.....	50
FIGURA 13. IMPORTACIONES EN VALORES FOB Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE BIENES IMPORTADOS.	51
FIGURA 14. MODELO DE GESTIÓN.....	26
FIGURA 15 DIAGRAMA DE PARETO.....	88
FIGURA 16. ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	89
FIGURA17. PLAN DE ACTIVIDADES.....	96
FIGURA18. PLAN OBJETIVO.....	97
FIGURA19. PLAN OBJETIVO.....	98

RESUMEN

El objetivo de este proyecto fue diseñar una Planeación Estratégica para la empresa ASTINAVE EP, para el periodo 2018 – 2021, que le permita una posible implementación de estrategias cuyo propósito apunte a la incursión de la empresa en el mercado internacional, mejorando su competitividad.

El proyecto consta de tres capítulos, el primer capítulo se revisó la filosofía organizacional de la empresa, seguido del capítulo dos en donde se plantea los diferentes análisis externos e internos para definir la situación actual de la empresa y para finalizar en el capítulo tres se diseñaron las diferentes estrategias para introducir a la empresa en el mercado internacional y para ampliar su cartera de clientes.

En el diseño de las estrategias, se utilizó la metodología de la Teoría de Pareto 80/20 para distribuir las estrategias en orden de impacto en el desarrollo de ASTINAVE EP.

Se concluyó que ASTINAVE EP al ser una empresa con más de 40 años en el mercado nacional ha construido grandes fortalezas y ha sabido aprovechar las oportunidades que se le presenta para lograr alcanzar sus objetivos. Sin embargo ya es momento de que ASTINAVE EP, con todos los años de experiencia a su favor, ingrese al mercado internacional y diversifique sus clientes ya que, el tener un único cliente estrella, así como le representa beneficios, también le conlleva grandes riesgos.

Palabras Claves: *planeación estratégica, filosofía organizacional, estrategias, Teoría de Pareto, mercado internacional, competitividad.*

ABSTRACT

The objective of this Project was to design the strategic planning for the company ASTINAVE EP, for the period 2018 – 2021, that allows a possible strategy implementation with the aim to enter the international market, improving their competitiveness.

The Project consist in three chapters, the first chapter, in which we revised the organizational philosophy of the company followed by chapter two presents the different internal and external analysis to define the current situation of the company and in the third chapter we designed the different strategies to introduce the company to the international market.

In the design of the strategies, we used the Theory of Pareto 80/20 to distribute the strategies in order of impact for the development of ASTINAVE EP.

We concluded that ASTINAVE EP a company with more than forty years in the national market has constructed great strengths and has known to take advantage of the opportunities to achieve their objectives. Nevertheless it is time for ASTINAVE EP to enter the international market and diversify their customer portfolio, as having only one star client; it represents benefits as also represents great risks.

Keywords: *Strategic planning, organizational philosophy, strategies, theory of Pareto, international market, competitiveness.*

RÉSUMÉ

L'objectif de ce projet était de concevoir une planification stratégique pour l'entreprise ASTINAVE EP, pour la période 2018 - 2021, qui permet une éventuelle mise en œuvre de stratégies dont l'objectif est l'incursion de l'entreprise sur le marché international, améliorant sa compétitivité.

Le projet se compose de trois chapitres, le premier chapitre, où la philosophie organisationnelle de l'entreprise a été examinée suivie par le chapitre deux, examine les différentes analyses externes et internes pour définir la situation actuelle de l'entreprise et, enfin, le chapitre trois a été conçu les différentes stratégies pour introduire l'entreprise sur le marché international.

Dans la conception des stratégies, on a utilisé la méthode de la théorie de Pareto 80/20 pour distribuer les stratégies en ordre d'impact dans le développement d'ASTINAVE EP.

Il a été conclu qu'ASTINAVE EP, étant une entreprise avec plus de 40 ans sur le marché national, a construit de grandes forces et a profité des opportunités présentées pour atteindre ses objectifs. Cependant, il est temps que ASTINAVE EP, avec toutes les années d'expérience en sa faveur, d'entrer sur le marché international et de diversifier ses clients, car avoir un client étoile, tout en représentant des avantages, comporte également de grands risques.

Mots clés: *Planification stratégique, Philosophie de l'organisation, Stratégies, Théorie de Pareto, Marché International, Compétitivité.*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mercado al que se enfrentan las empresas es cada vez más competitivo y cambiante, por lo que, carecer de una planeación estratégica resulta uno de los más grandes problemas para el desarrollo de éstas, debido a que sin un horizonte en el que se plasme con claridad lo que la empresa quiere lograr, resultará difícil avanzar, visualizar los obstáculos del camino y alcanzar el deseado éxito empresarial.

Este éxito empresarial se alcanza con planes y objetivos estratégicos definidos técnicamente por la dirección estratégica, con la finalidad de marcar el rumbo a seguir, para que la empresa, desarrollando todo su potencial, aprovechando sus fortalezas y sobrellevando sus debilidades, se convierta en actor destacado de un mercado tan competitivo como es el de hoy en día y, por qué no, en el líder dominante en el ámbito de sus competencias.

Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE EP es una empresa pública que se encuentra bien posicionada en el mercado ecuatoriano. A lo largo de sus 40 años de trayectoria ASTINAVE EP ofrece el desarrollo de productos y la prestación de servicios en diferentes sectores como, la defensa y la seguridad nacional, el desarrollo industrial marítimo, y las soluciones electrónicas.

Como toda empresa, ASTINAVE EP, busca trascender hacia el futuro a través de la entrega de productos o servicios de calidad, esto exige que el proceso de planeación estratégica dirija adecuadamente a la empresa para aumentar sus ventas, diversificar el mercado y mejorar su rentabilidad, con el propósito de alcanzar los retos y materializar los objetivos futuros de la empresa, con el fin de garantizar el éxito de sus líneas de negocio, consolidando así el desarrollo y ejecución de sus proyectos y servicios en el mercado.

Bajo este contexto, el presente trabajo partirá por la comprensión plena de lo que se pretende desarrollar, entendiendo la Planeación Estratégica como: “el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Amaya, 2005)

A partir de esta base en el presente trabajo, se diseñará el Plan Estratégico 2018-2021 para ASTINAVE EP, con miras a que la empresa mantenga su posición de líder del mercado marítimo ecuatoriano. Este plan contará con un análisis interno y externo de la empresa, con los objetivos estratégicos que ésta deberá perseguir, así como con las estrategias que deberá implementar para las diferentes líneas de negocio.

Para esto, en el primer capítulo se revisa la filosofía organizacional de la empresa, en el cual analizamos la misión y visión, para determinar su posible reestructuración de acuerdo al análisis actual en el que se desarrolla la empresa.

Siguiendo con esta tónica, en el siguiente capítulo se determinará el análisis externo e interno en el cual se desarrolla la empresa bajo diferentes análisis como: FODA, PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y las matrices de evaluación externa como interna para determinar la situación actual de la empresa.

Afianzados estos conocimientos, finalmente en el tercer capítulo se diseñaron las diferentes estrategias y actividades para introducir a la empresa en el mercado internacional y para diversificar su cartera de clientes para una mejor competitividad y sostenibilidad.

ANTECEDENTES

ASTINVE EP- es una empresa con más de 40 años de experiencia que desarrolla sus actividades en la ciudad de Guayaquil y está ubicada en Vacas Galindo S/N y Vivero, siendo una empresa Pública del Sector de la Defensa, Seguridad y los Sectores Marítimo e Industrial.

La evolución histórica de ASTINAVE EP está marcada por cuatro etapas significativas para su desarrollo, las cuales se ilustran en la Figura 1. Estas etapas son las siguientes:

1. El 26 de junio de 1907 se creó como Arsenal de Marina, para la Armada del Ecuador, destinado al mantenimiento y construcción de sus buques;
2. Su constitución como empresa, en calidad de Astillero de Defensa y los Sectores Marítimo e Industrial, ocurrió el 29 de diciembre de 1972, para continuar y perfeccionar la construcción y mantenimiento de los buques para la Armada, y a su vez ampliar su campo de acción al sector comercial;
3. En el año 2006 se consolida como una empresa de Defensa, Seguridad y los Sectores Marítimo e Industrial, además se incorpora a la estructura orgánica de ASTINAVE el componente humano y técnico de la Dirección de Investigación y Desarrollo Naval (DINDES); y,
4. El 26 de marzo del 2012 ASTINAVE cambio su naturaleza jurídica como ASTINAVE EP- Empresa Pública de Defensa, Seguridad y los Sectores Marítimo e Industrial.

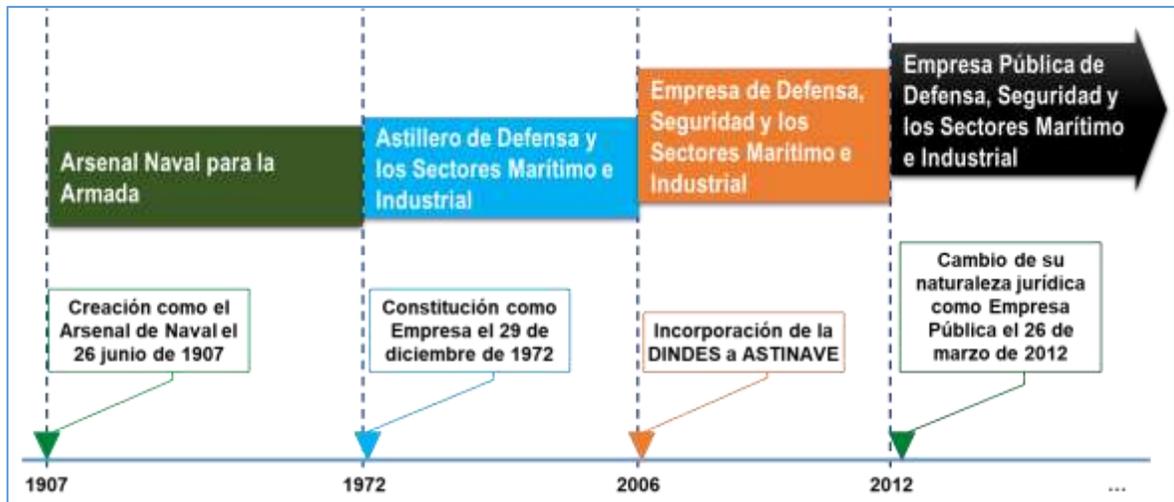


Figura 1. Evolución histórica de ASTINAVE EP. Adaptado de: Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017, por ASTINAVE EP, 2013.

Mediante Decreto Ejecutivo N°1116, el 26 de marzo del 2012 se crea ASTINAVE EP como: “una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, económica, administrativa, operativa y de gestión, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional.” (ASTINAVE EP, DOC-GRL-001, 2013)

ASTINAVE EP: “subrogó en sus derechos y obligaciones a la Empresa Industrial Naviera de Astilleros Navales Ecuatorianos (ASTINAVE), por tal razón sus antecedentes están en los hechos que acontecieron con ASTINAVE.” (ASTINAVE EP, DOC-GRL-001, 2013)

Según el Manual para la Planificación Institucional: “La operación de ASTINAVE EP se fundamenta en un Sistema de Gestión Empresarial que permite articular la estrategia en todos sus niveles organización, el mismo que considera a la planificación como una actividad iterativa que da inicio a las actividades que permitirán cumplir con la misión, objetivos y metas trazadas en el Plan Estratégico”. (MAN-GIN-007 Manual para la Planificación Institucional, 2016)

En consecuencia con su objeto social, se ilustra en la Figura 2 la propuesta de valor de ASTINAVE EP, que muestra a la empresa como una industria integradora de soluciones finales, que requiere de una estrecha relación con otras industrias tanto primarias e intermedias, para crear los productos y servicios que entrega a sus clientes, además de empresas aliadas tanto nacionales como extranjeras.



Figura 2. Propuesta de valor de ASTINAVE EP. Adaptado de: Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017, por ASTINAVE EP, 2013

La ilustración de la Figura 3 nos muestra la Gestión del Ciclo de Vida de las Soluciones desarrolladas por el astillero, el cual establece la necesidad de trabajar para fortalecer los pilares de la cadena de valor que son: la Orientación, Proyectos y Portafolios, la capacidad de ingeniería y la capacidad de producción, mediante el modelo de entrega Engineering-to-Order.



Figura 3. Gestión del ciclo de vida de las soluciones. Adaptado de: Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017, ASTINAVE EP, 2013.

Es importante indicar que en el año 2017 el país experimentó un incremento en la demanda de construcción naval, la cual ASTINAVE EP refleja en la producción de un total de 39 embarcaciones de acero y aluminio de todo tipo y de mayor tonelaje.

LA ORGANIZACIÓN

Las Líneas de Negocio

ASTINAVE fundamenta su oferta en dos grandes ámbitos: el desarrollo de productos al igual que la prestación de servicios, los que son manejados en 4 líneas de negocio con sus respectivas actividades las cuales se muestran en la siguiente figura:



Figura 4. Líneas de negocio de ASTINAVE EP.

Elaborado por: Autores

Construcción Naval

En esta línea de negocio, ASTINAVE EP presenta una oferta enfocada en la construcción de embarcaciones de acero y aluminio de todo tamaño, tanto en lo referente a la eslora, la manga como el calado. Cabe recalcar que la construcción de embarcaciones se realiza en apego a las necesidades y requerimientos que presenta el cliente es decir, que ASTINAVE EP no construye embarcaciones en serie.



Figura 5. Defensa, seguridad e industria marítima.

Elaborado por: Autores

Mantenimiento Naval

En cuanto a mantenimiento naval ASTINAVE EP ofrece en esta línea de negocio, al igual que en la de Construcción Naval, el mantenimiento de embarcaciones de todo tamaño. Paralelamente para el suministro de este servicio se ofertan otros servicios como el de varada y desvarada que permite realizar la limpieza o la preparación de la superficie de las embarcaciones fuera del agua.

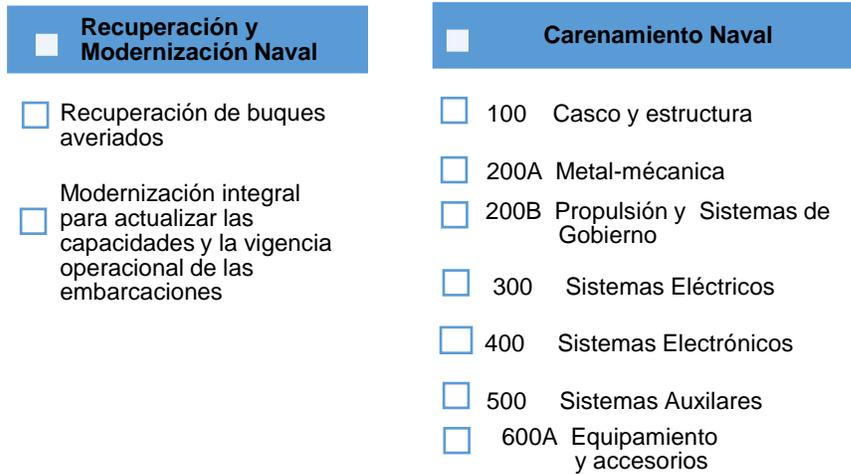


Figura 6. Mantenimiento naval.

Elaborado por: Autores

Soluciones Electrónicas

ASTINAVE EP ofrece en esta, relativamente nueva línea de negocios, sistemas de mando y control, sistema de vigilancia, defensa y localización electrónica, sistemas de combate, entre otros; además de ofrecer el mantenimiento de los mismos e inclusive mejoras ajustadas a las necesidades del usuario, como alternativa para optimizar los resultados y satisfacción del cliente, que recibe además tecnología de punta que posiciona a la empresa como la única en ofrecer estos servicios en el mercado local.



Figura 7. Soluciones electrónicas.

Elaborado por: Autores

Soluciones para la Actividad Portuaria, Costa Afuera e Industrial

En esta línea de negocio ASTINAVE EP cuenta con varios servicios ya sea, costa afuera o en tierra, en donde la seguridad industrial es considerada superior. Para el caso de trabajos costa afuera, ASTINAVE EP se encuentra equipada para ofrecer una alta eficiencia logística fundamentada en talleres flotantes altamente equipados de materiales y recursos que le permiten mantener sus servicios de manera sostenida, cumpliendo los requerimientos de los clientes costa afuera sin necesidad de retornar a tierra y sin el consecuente incremento de costos y tiempo para brindar una mayor satisfacción.

Por otro lado ofrece también el servicio industrial el cual se encarga de dar soporte en este mercado, adicionalmente cuenta con: taller de fundición en donde se encargan de construir piezas a la medida que el cliente requiera y taller de carpintería para la elaboración del mobiliario de las embarcaciones.

Infraestructura Portuaria	Infraestructura y servicios	Servicios Técnicos	Ensayos no Destructivos
<input type="checkbox"/> Muelles	<input type="checkbox"/> Plataformas para Exploración y Explotación	<input type="checkbox"/> Alineamiento	<input type="checkbox"/> Tintas Penetrantes
<input type="checkbox"/> Facilidades logísticas	<input type="checkbox"/> Estructuras Flotantes	<input type="checkbox"/> Metalmecánica	<input type="checkbox"/> Ultrasonido
<input type="checkbox"/> Facilidades Turísticas	<input type="checkbox"/> Transporte y fletamento	<input type="checkbox"/> Motores	<input type="checkbox"/> Análisis de vibraciones
<input type="checkbox"/> Sistemas de esclusas	<input type="checkbox"/> Instalación de estructuras, equipos y maquinarias	<input type="checkbox"/> Electricidad	<input type="checkbox"/> Partículas magnéticas
<input type="checkbox"/> Patios de transferencias	<input type="checkbox"/> Dragado	<input type="checkbox"/> Electrónica	

Figura 8. Soluciones para la Actividad portuaria, costa afuera e industrial.

Elaborado por: Autores

PROBLEMA

ASTINAVE EP requiere de una Planeación Estratégica para el período 2018-2021, sujeta a la coyuntura que a traviesa el país, para anticipar y enfrentarse de una mejor manera a las futuras situaciones que enfrentará la empresa.

Planteamiento del Problema

La planeación estratégica a lo largo de la historia ha sido la principal herramienta que ha permitido a las empresas cumplir sus objetivos a través de estrategias que permitan alcanzarlos, partiendo del reconocimiento del contexto externo e interno para proyectarse hacia donde la empresa quiere estar en el futuro.

En el caso de las empresas públicas, la planeación estratégica es normativa en el direccionamiento de la empresa, por lo tanto esta debe ajustarse a los lineamientos establecidos por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo –SENPLADES y la empresa Coordinadora de Empresa Públicas – EMCO EP.

Sin embargo, el cumplimiento normativo de la planificación no es suficiente, si esta no logra visualizar correctamente el futuro o si en el futuro ocurren situaciones que difícilmente podían haber sido previstas o cuya ocurrencia era escasamente probable; por lo que, solo una buena aproximación al futuro más probable, permitirá generar hoy las estrategias necesarias para arribar a él de la manera deseada.

La problemática que nos ocupa guarda relación directa con esta realidad, pues ASTINAVE EP no consideró un escenario, en el cual, el Estado decidiría apoyar el desarrollo de la industria naval en manos privadas, a pesar de que, el proyecto para la construcción del Astillero del Pacífico, que venía siendo liderado

por el astillero público, había alcanzado su fase final previa a la ejecución y más aún, a sabiendas de que, localmente no existe mercado para dos astilleros constructores.

Frente a este nuevo escenario, la planificación estratégica de ASTINAVE EP deberá ajustarse a las variables constructivas de esta nueva e imprevista realidad, como única forma de enfrentarla y alcanzar sus objetivos en ella.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar el plan estratégico 2018 – 2021 para ASTINAVE EP, estableciendo estrategias para fortalecer la empresa en un mediano plazo.

Objetivos Específicos

- Revisar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos para ASTINAVE EP.
- Realizar los diferentes análisis FODA, PESTEL, Matriz EFE e EFI para determinar la situación actual de la empresa ASTINAVE EP.
- Diseñar estrategias que permitan, en un mediano plazo, alcanzar los objetivos propuestos.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas necesitan implementar planes estratégicos que respondan a un análisis de la situación actual, el entorno, el mercado, sus stakeholders y las diferentes condiciones que puedan ocasionar impactos en el desarrollo de las actividades de la empresa, a través de herramientas técnicas y metodológicas acordes a la Planificación Nacional.

Sin embargo y no obstante del imprescindible reconocimiento de la situación actual y de que esta tanto como las diferentes situaciones del entorno externo e interno son totalmente variables, ningún plan puede prever la posibilidad siempre presente de variaciones abruptas o descontroladas generadas

por situaciones no previsibles o escasamente probables, como las vividas por ASTINAVE EP respecto de las decisiones del Estado en cuanto al desarrollo de un astillero nacional en manos privadas pese al a carencia de un mercado local para más de un astillero, por lo que la planeación disponible en el astillero quedo fuera de la realidad esperada pues estaba proyectada apostando a un escenario relativamente estable dentro del cual su plan estratégico se podía implementar como un proceso continuo y sistemático que podía preservar y explotar las ventajas que actualmente posee, en enfoque a la misión y objetivos.

ASTINAVE EP cuenta con la Planificación Estratégica del 2013-2017, que acaba de perder vigencia, por lo tanto el diseñar una nueva planeación estratégica para los años 2018-2021 que visualice claramente en donde la empresa quiere estar en el futuro, resulta una de las necesidades más importantes e imperiosas para la organización.

El presente proyecto busca desarrollar el diseño del Plan Estratégico para los próximos cuatro años (2018-2021) de la empresa ASTINAVE EP, ajustando su desarrollo a los aspectos del entorno que la envuelven, para plantear nuevas estrategias que permitan el fortalecimiento de la empresa en el mediano plazo.

LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

Este proyecto se realizó con información netamente de la empresa Astilleros Navales Ecuatorianos, ASTINAVE EP.

La principal limitación que se encontró al realizar este diseño de Planeación Estratégica, se centra en el grado de confidencialidad de la información financiera de la empresa, que impidió el acceso a la misma, lo que consecuentemente impidió desarrollar un plan de implementación de las estrategias y menos un plan de inversión.

METODOLOGÍA

Teoría de Pareto

La Teoría de Pareto, de acuerdo con Koch indica que: “Se trata de comprender que un pequeño número de sucesos da lugar a la mayoría de los efectos. Y las consecuencias más numerosas provienen de pocas causas. La gran mayoría de los efectos se generan a partir de una minoría de causas.” (Koch, 2013)

“La Regla de Pareto o Principio de Pareto fue definido por Vilfredo Pareto, que explica la distribución no uniforme, en otras palabras el %100 se distribuye entre 80% y 20%, las acciones del 20% causan el 80% de las consecuencias. Esta regla también es conocida como 80/20.” (Koch, 2013)

Sin embargo desde otro punto de vista, la regla de Pareto define que la mayoría de las cosas no se distribuyen de manera uniforme, debido a que una minoría puede causar la mayoría de cambios, esto no quiere decir que toda situación conlleva esta relación.

La Regla de Pareto también estipula que mientras más frecuente sea una acción, su impacto sobre el resultado será mayor.

MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica da dirección a las empresas a largo plazo, en términos de a dónde quieren llegar después de dicho tiempo, constituyendo una actividad administrativa que facilita el desarrollo de cada área, definiendo objetivos a largo plazo y cursos de acción, explicando cómo se debe enfocar la empresa para lograr el alcance de los objetivos deseados, siendo por esto, una herramienta de análisis y reflexión para la toma de decisiones, para poder adaptarse a los cambios que se presentaran en el futuro y así lograr la mayor eficiencia posible, teniendo en cuenta que su funcionabilidad se concentra sobre todo en los clientes.

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (David, 2013)

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer: “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1991)

Friedman indica que: “La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación, con el fin de que las empresas puedan estar preparadas para la evolución del mercado y así poder subsistir, permitiendo dar el direccionamiento a la gerencia para tomar las medidas adecuadas, buscando maneras de planear sus acciones a largo plazo, con el objetivo de mantener la competitividad y de superarse sobre todo ante una situación crítica”. (Friedman, 2007)

Características de la Planeación Estratégica

Muchos de los autores que hablan sobre la planeación estratégica llegan a estas conclusiones sobre sus características:

- La planificación estratégica promueve la eficiencia y reduce el riesgo para aprovechar las oportunidades.
- Reduce la incertidumbre que rodea la empresa, tanto en el presente como en el futuro.
- Prepara a la empresa para enfrentar casos críticos que se puedan presentar.
- Establece una mejor toma de decisiones estableciendo un sistema racional.
- Proporciona un plan de trabajo, en la cual trabajará la empresa.
- Si se lleva a cabo con éxito, la planeación estratégica puede cambiar la situación de la empresa.

Diversificación Empresarial

La diversificación según Keropyan es: “una de las estrategias más empleadas por las empresas cuando se trata de ampliar su horizonte de mercado. En este sentido, diversificar es sinónimo de expansión, crecimiento, inversión y apertura.” (Keropyan, 2017)

“La entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos.” (Ramanujan & Varadarajan, 1989)

Pits y Hopkins definen la diversificación como: “el grado en el que las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios.” (Pits & Hopkins, 1982)

La diversificación relacionada o estratégica es una técnica empleada por las empresas cuando tratan de aumentar su mercado o cartera de clientes, esto consiste en extender o aumentar sus productos o servicios para poder entrar en nuevos mercados o ampliar sus clientes.

Las empresas que buscan entrar en la diversificación usualmente lo realizan debido a la necesidad de penetrar en nuevos mercados o abarcar nuevos clientes, existen razones por la cual se ejecuta esta acción, desde aprovechar oportunidades hasta expandir los horizontes del negocio.

La diversificación puede implementarse de diferentes maneras, desde la creación de nuevos productos y servicios, enfocar de manera distinta productos existentes, o aumentar la cartera de clientes o grupo de consumidores.

Diversificación Relacionada

La diversificación relacionada es una oportunidad de convertir el “ajuste estratégico” (grado de relación o unidad entre negocios que participan en sectores industriales diferentes que eventualmente pudieran generar ventajas competitivas) de las relaciones entre las cadenas de valor de diferentes negocios en una ventaja competitiva. Mientras mayor es la relación entre los negocios de una compañía diversificada, mayores son las oportunidades para transferir capacidades y/o utilizar una marca registrada común; es decir, mayor es la oportunidad de crear una ventaja competitiva. (Thompson & Strickland, 2001)

Existen dos tipos de diversificación, la relacionada y la no relacionada. La relacionada se explica como el desarrollo de actividades que poseen algún tipo de relación, aun así no se basa en actividades similares, se trata de combinar actividades que resulten compatibles de manera comercial o productiva. Lo primordial es que las dos o más actividades que se combinan funcionen mejor que por separado, lo cual resulta totalmente aplicable al caso de ASTINAVE EP en cuanto a la construcción de embarcaciones y el mantenimiento de las mismas.

Este tipo de diversificación usualmente se usa para aprovechar alguna oportunidad en el mercado.

MARCO CONCEPTUAL

- **Planeación**

James H. Donnelly indica que la planeación es “la actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia y que se dirige hacia la definición de metas y la determinación de los medios necesarios para alcanzarlas.” (James Donnelly, 2014)

Henry Fayol es uno de los autores que proponen una definición clásica de lo que es planeación el cual lo define como: “el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él.” (Henry Fayol, 2014)

De acuerdo a las definiciones de estos dos autores se puede determinar que la planeación es el camino o la ruta que se traza para seguir y alcanzar los objetivos planteados, resolviendo en el camino las diferentes adversidades y desafíos que se presentan con el fin de buscar una solución utilizando diferentes recursos que nos permita cumplir con nuestro plan.

- **Estrategia**

Porter define que: “la creación de una posición única con valor, cuya esencia es escoger un conjunto de actividades en la empresa, diferente de los competidores. La esencia de la estrategia es seleccionar qué no hacer. Estrategia es crear acople (fit) entre las actividades o funciones de la compañía. El éxito de la estrategia es hacer muchas cosas bien -no solo unas pocas- e integrarlas”. (Porter, La Ventaja Competitiva y La Ventaja Cooperativa, s.f.)

- **Planeación Estratégica**

La Planificación Estratégica (PE) es: “una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.” (Armijo, 2009)

De acuerdo a la teoría de Donnelly y Fayol junto a la teoría de Porter, se puede definir la planeación estratégica como el direccionamiento que la empresa tiene para cumplir las metas planteadas a través de estrategias diseñadas que permitirán prevenir y anticipar los problemas que se pueden presentar en el transcurso a cumplir los objetivos deseados.

- **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización. (Coulter, 2010)

- **Ventaja Competitiva**

Para Porter: “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar

que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.”
(Porter, La Ventaja Competitiva según Michael Porter, s.f.)

MARCO REFERENCIAL

El diseño de esta Planeación Estratégica hace referencia a tres documentos, los cuales son: el documento MAN-DDE-001, llamado “Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional y Departamental”, junto al documento MAN-GIN-007, el cual lleva como nombre “Manual para la Planificación Institucional” y el documento DOC-GRL-001, el cual tiene como nombre “Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017. Los tres documentos fueron elaborados por la Dirección de Estrategia de ASTINAVE EP, los mismos que servirán como base guía en el diseño del Plan Estratégico para los próximos 4 años.

El Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017 nos indica que: “arrancó a inicios de Julio del 2013 con la participación activa y comprometida del equipo directivo y los servidores (as), obreros (as) públicos (as) quienes han favorecido y estructurado la información suficiente para la construcción del Plan y la definición de los elementos requeridos para una gestión exitosa como parte de la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.” (ASTINAVE EP, DOC-GRL-001, 2013)

El Manual para la Planificación Institucional tiene como objetivo: “Servir de guía para definir de base de los emprendimientos a ser ejecutados en un periodo definido, en términos de tiempo, costo y calidad.” (ASTINAVE EP, MAN-GIN-007, 2016)

Mientras que la Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional y Departamental tiene como objetivo: “Establecer una herramienta práctica para el levantamiento del plan estratégico institucional y departamental

que coadyuve a la mejora continua en la gestión organizacional.” (ASTINAVE EP, MAN-DDE-001, 2017)

Estas tres referencias serán los pilares para la elaboración del diseño, el Plan Estratégico 2013-2017 ayudará a evaluar y a comparar cómo evolucionó la empresa en dichos años y analizar la comparación de la situación empresarial de dichos años con la situación de la empresa hoy en día. Por otra parte tanto el Manual para la Planificación Institucional como la Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional y Departamental servirá de apoyo para la estructuración de la misma.

MARCO LEGAL

ASTINAVE EP, es una empresa dentro del marco jurídico de las empresas públicas que se rige bajo los lineamientos del marco normativo gubernamental, el cual cuenta con varios Decretos Ejecutivos, Artículos y Leyes de varias entidades de alto mando como la Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Plan Nacional para el Buen Vivir, entre otros.

La Constitución de la República en el artículo 315, indica que: “ El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.” (Constitución del Ecuador, s.f.)

“Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.” (Constitución del Ecuador, s.f.)

Por otra parte el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en el artículo 17 establece que: “La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) elaborará los instructivos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.

Además, el artículo 54 dispone que las entidades sujetas al ámbito de este Código, reportarán a la Senplades sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos, correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Para lo cual la Senplades definirá el instrumento de reporte correspondiente. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 1116 de fecha 26 de marzo de 2012, publicado en el Registro Oficial No. 680 del 11 de abril de 2012, se crea la Empresa Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE – EP, como: “una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa, operativa y de gestión, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, acorde con los objetivos establecidos en el Sistema Nacional de Planificación, las orientaciones determinadas por el Comité de Industrias de la Defensa; y, las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento General y las normativas internas expedidas.” (Presidencia de la República, Decreto Ejecutivo N° 1116, 2012)

Que, en La Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Art. 34 de Contratación en las Empresas Públicas, establece que: “ Todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, así como las contrataciones en actividades de prospección, exploración, explotación, refinación, comercialización, industrialización de los recursos hidrocarburíferos, las contrataciones de bienes de carácter estratégico necesarias para la defensa nacional, que realicen las empresas públicas, estarán sujetos al Plan Nacional de Desarrollo, con observancia del presupuesto nacional y empresarial, además de lo siguiente:

1. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES.- Las empresas públicas deberán contar con su Plan Estratégico y Plan Anual de Contrataciones, debidamente aprobados. Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.” (Presidencia de la República, La Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2011)

1. CAPITULO I

1.1. Modelo de Gestión

Astilleros Navales Ecuatorianos gestiona su accionar de acuerdo a lo que las partes interesadas requieren para desarrollar prácticas de gestión. Este modelo de gestión se fundamenta en la Responsabilidad y Transparencia Ciudadana, siendo estas sus fortalezas, las cuales permiten que las organizaciones brinden condiciones medioambientales, de calidad, de salud y de seguridad.

Las estructuraciones de los procesos se encuentran establecidas para otorgar flexibilidad al momento de tratar con las necesidades de los clientes aplicando las normativas gubernamentales. Por lo tanto, la oportunidad de hacer un mejor funcionamiento que permita alcanzar la excelencia operativa, flexible y adaptable a la estructura durante un período de desarrollo coherente, se convierte en una constante secuencia de fluidez de procesos.



Figura 9. Modelo de gestión.

Adaptado de: Memoria de Sostenibilidad 6 años de Gestión, por ASTINAVE EP, 2017.

1.2. Misión – Visión

La misión, visión y valores son parte de la Filosofía Organizacional de una empresa las cuales se establecen acorde a los diversos factores en los que se relaciona la misma. ASTINAVE EP dentro de sus 40 años de experiencia en el mercado, ha posicionado muy bien su misión, visión y valores, sin embargo hay que recalcar que dichos aspectos deben ser analizados, estudiados y modificados acorde a la situación que atraviesa el país, debido a que como empresa pública esto le afecta directamente. Sin embargo al momento de analizar la misma se puede observar que es necesario verificar tanto la misión como la visión debido a la coyuntura que a traviesa tanto el país como la empresa, ASTINAVE EP debe ajustar a los escenarios actuales. A continuación analizaremos estos tres aspectos:

1.2.1. Misión

Para los años 2013-2017 ASTINAVE EP dentro de su Planificación Estratégica la cual se modifica cada 5 años estableció que su misión es:

“Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar la defensa, la seguridad, y el sector industrial marítimo.” (ASTINAVE EP, DOC-GRL-001, 2013)

Analizando la misión se puede concluir que las funciones que desempeña la empresa están bien establecidas, sin embargo se considera que hay que mejorar la sintaxis sin salirnos del enfoque ya que se tiene que especificar que son dos sectores de los que se habla como lo son: el sector marítimo y el sector industrial, con esto se puede concluir que Astilleros Navales Ecuatorianos está enfocado en el motivo por el cual existe la empresa y eso queda demostrado en su misión sin embargo proponemos la mejora de la sintaxis por lo que la misión establecida para los años 2018-2021 es la siguiente:

1.2.1.1. Misión 2018-2021

“Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar la defensa, la seguridad, y los sectores marítimo e industrial.” (ASTINAVE EP, DOC-GRL-001, 2013)

1.2.2. Visión

Para los años 2013-2017 ASTINAVE EP dentro de su Planificación Estratégica la cual se modifica cada 5 años estableció que su visión es:

“Hasta el año 2017 ser la empresa líder en el país en apoyo a la defensa, seguridad y desarrollo industrial marítimo” (ASTINAVE EP, DOC-GRL-001, 2013)

Sin embargo a diferencia de la misión, la visión si hay que volverla a realizar ya que la actual está hecha con vigencia hasta el 2017 por lo tanto hay que realizar una nueva visión la cual se ajuste a lo que la empresa quiere cumplir considerando la situación externa e interna de la empresa.

1.2.2.1. Visión 2018-2021

Ser una alternativa competitiva para el mercado centroamericano en nuestras líneas de negocios y ser el Top Of Mind para la Defensa, la Seguridad y para el Sector Marítimo e Industrial a nivel nacional.

1.3. Valores Organizacionales

ASTINAVE EP cree firmemente que los valores son de suma importancia para la relación efectiva en el trabajo. ASTINAVE EP dentro de su Filosofía Organizacional considera 6 valores principales que ayudan al cumplimiento tanto de la misión como de la visión, los cuales son: Lealtad, Honestidad, Identidad, Compromiso, Respeto y Equidad con este indicio concluimos que Astilleros

Navales Ecuatorianos tiene bien establecidos sus valores sin embargo consideramos que, el adicionar la “identidad” dentro de sus valores es conveniente ya que una empresa sin identidad es una empresa que no sabe a qué se dedica y a dónde quiere ir, es por eso que va junto a la misión y a la visión defendiendo sus ideales y sabiendo cuáles son sus estrategias con el fin de proyectarse con éxito en el mercado.

1.3.1. Valores 2018-2021

1. Lealtad¹: Es la actitud de apego firme en ideales, principios y convicciones que a un servidor/servidora, obrero/obrero público/a conlleva a no traicionar ni abandonar a su nación, su líder, al grupo de trabajo donde se desempeña y a las personas en sí que lo rodean dentro de la organización y fuera de la misma.
2. Honestidad²: Asumir el compromiso ético y moral de cumplir con las funciones y el cuidado de los bienes públicos y privados en la prestación del servicio y de demostrar la incorruptibilidad ante las situaciones de responsabilidad y compromiso institucional en la prestación del servicio.
3. Identidad: también representa la cultura corporativa y se refiere a las representaciones visuales de la identidad en una empresa.
4. Compromiso³: Asumir con responsabilidad y como propios el cumplimiento de la misión, la visión, la política, los objetivos institucionales y los reglamentos institucionales.

¹ Elaborado por ASTINAVE EP, sacado del documento DOC-GRL-001 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017

² Elaborado por ASTINAVE EP, sacado del documento DOC-GRL-001 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017

³ Elaborado por ASTINAVE EP, sacado del documento DOC-GRL-001 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017

5. Respeto⁴: Mostrarse de acuerdo al derecho de los demás a ser, sentir, pensar y actuar diferente, a legitimar al otro como un ser humano en igualdad de condiciones y a fortalecer la autonomía y la capacidad de las personas para generar bienestar a fin de fomentar el trato adecuado entre colaboradores, clientes y proveedores.

6. Equidad⁵: En concordancia al Plan Nacional para el Buen Vivir, este valor refiere al principio de justicia, aplicado a las relaciones interpersonales estructurada sobre bases como: las libertades de conciencia y pensamiento; igualdad de oportunidades, derecho a ejercer tareas de responsabilidad de acuerdo a las capacidades de los sujetos y el respeto a sí mismo. La Empresa se compromete a mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación, valorar la pluralidad y la diversidad en las relaciones interpersonales e interinstitucionales en lo justo y el buen trato.

⁴ Elaborado por ASTINAVE EP, sacado del documento DOC-GRL-001 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017

⁵ Elaborado por ASTINAVE EP, sacado del documento DOC-GRL-001 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017

1.4. Objetivos Estratégicos

1.4.1. Perspectiva Financiera – Cliente

OE1: Aumentar la aportación en construcción, recuperación y modernización de embarcaciones para las organizaciones del estado y el sector de la marina.

OE2: Aumentar la aportación en producción, desarrollo y mantenimiento de soluciones de mando y control, en defensa de seguridad de la información para el Estado.

OE3: Aumentar la aportación en diseño, implementación, puesta en operación y mantenimiento de soluciones para la actividad costa afuera.

OE4: Aumentar la aportación en mantenimiento de embarcaciones de acero y aluminio.

OE5: Aumentar la aportación en provisión de servicios logísticos para la actividad Costa Afuera.

1.4.2. Perspectiva Procesos Internos.

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

OE7: Aumentar la capacidad productiva de ASTINAVE EP.

1.4.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

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

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

2. CAPITULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

La empresa ASTINAVE EP compite de manera nacional para mantenerse y evolucionar, adaptándose a su entorno y aprovechando las oportunidades para su perfeccionamiento como empresa. Siendo una empresa de tipo estratégico su permanente actualización permite que responda a los cambios de su entorno.

ASTINAVE EP es una empresa que aporta al desarrollo del país, promoviendo cambios positivos.

2.1. Análisis Externo

El análisis externo permite identificar los factores que se encuentran en el entorno de la empresa comprende el entorno competitivo en el que la empresa desarrolla todas sus actividades, en el caso de este diseño de Planeación Estratégica lo analizaremos a partir de las 5 fuerzas de Porter y mediante el análisis Pestel.

2.1.1.5 Fuerzas de Porter

El diagnóstico de las 5 Fuerzas de Porter las cuales son: la amenaza de la entrada de nuevos competidores en el mercado, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores y la entrada de un nuevo sustituto, son el esquema de diagnóstico que permitirá analizar cada sector industrial sea este nacional como extranjero, con el fin de incrementar y superar a la competencia.

Según Porter: “La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el

largo plazo.” (Porter, Las cinco fuerzas competitivas, 2008)

2.1.1.1. Clientes

Para ASTINAVE EP todos sus clientes son su CEO, motivo por el cual siempre ha estado pendiente por conocer la satisfacción de ellos con el fin de cumplir todas las necesidades que tienen, al igual de, proveerlos de soluciones desde el primer momento hasta cuando se entrega el bien o el servicio que se ha requerido, así mismo, fortalecer aquellos puntos débiles que presentamos al momento de brindar una atención al cliente.

ASTINAVE EP, en su Memoria Sostenible indica que: “ha posicionado su marca dentro el sector industrial marítimo, seguridad y defensa. Con el fin de fortalecer nuestro posicionamiento como líderes en Desarrollo Sostenible y lograr que los clientes nos perciban como los aliados estratégicos ideales se llevó a cabo dentro del período de seis años las siguientes acciones:

- Promover y fortalecer el sistema de gestión enfocado a la responsabilidad social (SELLO HACE BIEN y HACE MEJOR).
- Establecer herramientas y canales de comunicación efectiva a los clientes sobre las acciones de la organización.
- Visitas de familias en la planta centro y sur para permitir a cada uno de sus integrantes conocer nuestra cadena de valor. “ (ASTINAVE EP, 2016)

Actualmente los clientes del Astillero son empresas Privadas y Públicas que se encuentran en la ciudad de Guayaquil; la empresa Privada abarca los sectores petrolero y pesquero, mientras que las empresas Públicas se orientan a la Defensa Nacional y al servicio para la comunidad.

Algunos de los clientes de ASTINAVE EP son: la Armada del Ecuador, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), la Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA), las empresas NAVIPAC S.A., TRANSNAVE, ECOVENTURA; y, NIRSA, entre otras empresas y organizaciones a quienes se entrega los

productos y servicios, relacionados a sus actividades, en las líneas de negocio de la empresa.

De acuerdo a la Tabla 1 se observa el nivel de Satisfacción del 2016, la cual se obtuvo de encuestas realizadas a los clientes por cada línea de negocio. En base a los resultados que se observa se determinó que los clientes en el año 2016 se encuentran satisfechos con los múltiples servicios que se brinda por parte de ASTINAVE EP. Como se puede observar el mantenimiento de embarcaciones obtiene el 91% por parte de los clientes siendo una de las líneas de negocio más fuertes que ofrece la empresa. Sin embargo se debe mencionar y mejorar el aspecto de Infraestructura, debido a que el factor común por parte de los clientes en cuanto a calificaciones bajas se trata.

Tabla 1

Satisfacción de las Líneas de Negocio

Líneas de Negocio	Nivel de Satisfacción
Construcción, Recuperación y Modernización de Embarcaciones	96%
Soluciones Electrónicas	96%
Mantenimiento de Embarcaciones	91%
Soluciones para la actividad portuaria, costa afuera e industrial	97,5%

Tomado de: *(Astilleros Navales Ecuatorianos, 2017)*

2.1.1.2. Competidores

En el año 2014 Astilleros Navales Ecuatorianos se ubicó en el ranking de las 500 mejores empresas del país lo que es una gran oportunidad para la empresa debido que garantiza la diferenciación y ventaja competitiva en el mercado. Por otra parte a pesar del reducido mercado local de astilleros, se encuentra la oportunidad de incursionar en la implementación de nuevos servicios como el servicio offshore.

La rivalidad entre competidores para ASTINAVE EP se clasifica en nacionales e internacionales, a continuación se puede observar las características

principales de los competidores nacionales, en donde se recalca que ASTINAVE EP cubre al menos el 50% de la demanda nacional con embarcaciones de acero y de aluminio, adicional ASTINAVE EP es el único que cuenta con diques flotantes para realizar los diferentes servicios.

- Astilleros Maridueña : cuenta con una experiencia de 30 años, sin embarco no posee certificaciones de gestión. Cuenta con una superficie de 34.000 m² en donde se realizan trabajos de reparación con un promedio de 70 embarcaciones al año y construcción de embarcaciones en promedio de 01 proyecto de construcción de buques de 40 a 70 m de eslora, en un tiempo de 18 meses y 02 proyectos de construcción de buques menores a 40 m de eslora en un tiempo de 8 meses. Adicional cuenta con la siguiente capacidad instalada:

Tabla 2

Capacidad Instalada Maridueña

Cantidad	Descripción
02	Galpones para Construcciones Navales.
04	Parrillas de 600 t de capacidad cada una para mantenimiento de embarcaciones.
01	Parrilla de 1.000 t de capacidad.
03	Muelles para mantenimiento y acoderamiento de buques de hasta 115 m de eslora.

Tomado de: Análisis de la competencia, ASTINAVE EP, 2017

- ASENABRA: Cuenta con una experiencia de 21 años, a pesar de estos años no cuenta con certificaciones de gestión. Posee una superficie de 72.000 m², con capacidad para atender embarcaciones de hasta de 50 m

de eslora y 700t de desplazamiento. ASENABRA ha invertido en la construcción del primer dique seco del país con capacidad para atender embarcaciones de hasta 150 m de eslora.

Astilleros Navales Ecuatorianos así como tiene competidores nacionales de la misma forma cuenta con grandes competidores internacionales a lo largo de Latinoamérica los cuales se mencionarán a continuación:

- Servicios Industriales de la Marina de Perú (SIMA): SIMA es: “Una empresa que trabaja para contribuir con la Defensa Nacional y el desarrollo socio-económico y tecnológico del país, liderando proyectos de gran envergadura tanto en industria naval como en metalmecánica. (SIMA, 2018)

SIMA se dedica al mantenimiento, modernización y construcción de las embarcaciones de Guerra de la Marina de Perú y complementariamente ejecuta proyectos relacionados con la industria naval y metal mecánica para el sector estatal y privado, cuenta con tres plantas.

La primera es SIMA CALLAO la cual tiene un área total de construcción 300.000 m² con capacidad para el mantenimiento de embarcaciones de hasta 25.000 TPM y para construcción de hasta 50.000 TPM. La segunda es SIMA CHIMBOTE la cual tiene un área de construcción de 164.000 m², procesamiento de 3.000 T de acero al año, Mantenimiento y Construcción de embarcaciones de hasta 940 T.

La tercera es SIMA IQUITOS la cual tiene el área de construcción de 127.000 m², procesamiento de 3.000 T de acero al año, mantenimiento y construcción de embarcaciones de hasta 1.500 t.

- Astilleros y Maestranzas de la Armada de Chile (ASMAR): ASMAR es: “una empresa del Estado de Chile, de administración autónoma, del área de la industria naval y de defensa, orientada a cuya actividad principal es

efectuar el mantenimiento y la reparación de las unidades navales de la Armada de Chile y, además, de embarcaciones nacionales y extranjeras. Junto con esto, construye naves y artefactos navales para la Marina y para terceros”. (ASMAR, 2018)

ASMAR cuenta con una experiencia de 100 años y con certificaciones de gestión tales como ISO 9001:2008 / OHSAS 18001:2007 / ISO14001:2004. Posee Dos Plantas de Atención ubicadas en Talcahuano y Magallanes, con las facilidades y capacidades indicadas a continuación:

Tabla 3

Capacidad astillero ASMAR

Planta	Mantenimiento	Construcción
ASMAR TALCAHUANO	50.000 TPM Buques Defensa.	50.000 TPM Buques Defensa.
	96.000 TPM Buques Comerciales.	96.000 TPM Buques Comerciales.
ASMAR MAGALLANES	3.570	-

Tomado de: Análisis de la competencia, ASTINAVE EP, 2017

- COTECMAR: es: “Una organización innovadora que trabaja dentro del campo de investigación científica y tecnológica, apoyando el desarrollo de la industria marítima colombiana. Nuestra experiencia considera desde el Diseño avanzado y Construcción de plataformas navales personalizadas a las necesidades de cada cliente; hasta la reparación y mantenimiento de embarcaciones con los más altos estándares de calidad, tecnicismo y capacidad de respuesta en tiempos oportunos de atención.” (COTECMAR, 2016)

En la actualidad se encuentra implementando estrategias de diversificación

para aumentar participación en el mercado. Posee dos plantas ubicadas en Mamonal y Bocagrande, con capacidad para atender embarcaciones de hasta 3.600 t y 1.200 t respectivamente. Un varadero para embarcaciones de hasta 250 T de desplazamiento y 9 ft de calado, y 250 m de muelle.

Cabe mencionar que para las líneas de negocio de Soluciones Electrónicas y Actividad Portuaria, Costa Afuera, al brindar bienes y servicios para el sector de la defensa y seguridad ASTINAVE EP cuenta solo con competencia internacional ya que el país no cuenta con empresas capacitadas por lo que no se puede considerar competencia de impacto directo. A continuación se menciona las empresas internacionales respectivamente.

- THALES y SAAB empresas de renombre que pueden tener incidencia en el cliente, sin embargo el componente de valor agregado nacional es la ventaja competitiva así como la personalización del servicios o producto dentro de este ámbito.
- CIPORT y ONIX empresas con experiencias en el ámbito naval costa afuera que han provisto de soluciones a diversos países del mundo.

2.1.1.3. Nuevos Entrantes

La compra de varadero y ampliación de infraestructura por los Hnos. Paladines, ha resultado una afectación a los ingresos de la empresa, así mismo el nuevo Astillero en el Pacífico resulta una pérdida total de clientes, siendo estos dos aspectos de amenazas para ASTINAVE EP.

2.1.1.4. Proveedores

ASTINAVE EP cuenta con políticas establecidas, con un procedimiento de selección y evaluación de proveedores los cuales tendrán que estar alineados a las certificaciones que le han otorgado a la empresa como lo son: Sello Hace Bien,

Sello Hace Mejor, Sistema Integrado de Gestión, con el fin que los proveedores cuenten con estándares de seguridad, protección ambiental, derechos laborales y humanos.

Astilleros Navales Ecuatorianos ASTINAVE EP tiende a la contratación de proveedores en su mayoría nacional para la adquisición de bienes, servicios y consultorías. Sin embargo también mantiene relaciones de negocios con proveedores internacionales en más de 21 países en los diferentes continentes para la importación de materia prima, insumos, servicios y consultorías.

Actualmente Astilleros Navales Ecuatorianos cuenta con 186 proveedores nacionales y 6 proveedores internacionales calificados, los cuales para catalogarlos como proveedores debieron firmar las políticas establecidas por la empresa, algunas de las políticas establecidas son: primero, el Acta de Aceptación de Cumplimiento de Requisitos Legales en la cual se justifica que no emplean mano de obra infantil, que sus trabajos no son forzados, que no realiza abuso laboral físico y que cumple con todas las leyes locales de no discriminación y no acoso sexual y segundo, el Cuestionario Ambiental donde se identifica que sus productos no dañan el medio ambiente.

Tabla 4

Satisfacción de las líneas de Negocio

Proveedor	General		Calificados	
	Total	%	Total	%
Nacional	1344	94,58%	186	96,88%
Internacional	77	5,42%	6	3,13%
Total	1421	100,00%	192	100,00%

Tomado de: Análisis de la competencia, ASTINAVE EP, 2017

ASTINAVE EP busca la mejora continua con el resto de proveedores que aún no forman parte de esa lista maestra de proveedores con el objetivo de que los proveedores cumplan con los requisitos de la institución y se alineen a los principios y éticas empresariales.

2.1.1.5. Sustitutos

Con respecto a las materias primas, existen productos sustitutos los cuales tienen un uso similar a la material principal o a los equipos y maquinarias que utiliza ASTINAVE EP. Los productos sustitutos a utilizar tienen precios bajos sin embargo tienen que tener la misma calidad como el producto principal.

Para la línea de negocio de construcción naval y defensa existe una baja cantidad de alternativas como sustitutos, lo que es una oportunidad para ASTINAVE EP ya que no existen alternativas nacionales para defensa y por la normativa vigente, está controlada la amenaza de sustitutos internacionales. Por otro lado el soporte logístico integrado para garantizar la disponibilidad de nuevos buques para defensa y el sector público encarecería el cambio a proveedores internacionales por lo que no existe sustitutos nacionales por el factor de cambio a otro proveedores por parte del cliente tiene alto costo.

Sin embargo cuando se trata del carenamiento sucede todo lo contrario debido a que la cantidad de alternativa nacionales y regionales como sustitutos es alta por ende existe bajos costos de cambio a otros proveedores por parte del cliente, al igual que la línea de negocios de soluciones electrónicas donde a diferencia de los demás no cuesta el cambio a otros proveedores por parte del cliente lo que resulta fácil optar por sustitutos. Adicional el rastreo satelital que son desarrollados por empresas privadas y públicas, han reducido su crecimiento en dicha línea de negocio, lo cual se convierte en una amenaza ya que aparecen barreras de entradas a un nuevo mercado. Sin embargo el desarrollo de soluciones criptográficas para el mercado, es una oportunidad ya que permite el crecimiento de la línea de negocio.

2.2. Análisis Interno

2.2.1.FODA

El análisis FODA no es más que la abreviación de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa, es el resultado del análisis externo e interno de la empresa. Para su elaboración es importante tomar en consideración que para un buen análisis los factores a estudiar deberán ser 5 como mínimo por cada análisis externo e interno, los cuales permitirán establecer estrategias e investigar los factores positivos y negativos tanto internos como externos y así obtener las bases para una planeación estratégica exitosa.

2.2.1.1. Fortalezas

1. Conocimiento profundo de los procesos internos.
2. Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos.
3. Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial.
4. Máxima explotación de recursos tecnológicos.
5. Portafolio de productos claramente definido.
6. Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional.
7. Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval.
8. Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales.
9. Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO.
10. Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales.
11. Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño.

2.2.1.2. Oportunidades

1. La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis. generada por los buques chinos en áreas de interés nacional.
2. Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.
3. Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos.
4. Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador.
5. Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio.

2.2.1.3. Debilidades

1. Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.
2. Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero.
3. Desconocimiento sobre control y gestión pública.
4. Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur.
5. Limitado equipamiento y suministros de oficina.
6. Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal.
7. Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal.
8. Desorganización en la fase de cierre de proyectos.

2.2.1.4. Amenazas

1. Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región.
2. Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país.
3. Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal.
4. Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas.
5. Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales.

2.3. PESTEL

2.3.1. Condiciones Políticas

El Plan Nacional del Buen Vivir es: “el máximo instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, en él se plasman las orientaciones para cumplir con el Programa de Gobierno y garantizar los derechos de los ciudadanos. “ (SENPLADES, 2017)

Por lo tanto desde un punto de vista político, el Plan Nacional del Buen Vivir del 2017-2021, se enfoca en cambiar el modelo económico y social que tiene el país, centrándose en cambiar las matrices efectivas y apoyando a los principales sectores estratégicos los cuales requieren de mayor conocimiento y que se complementarán con los diferentes sectores productivos.

Las empresas públicas son reconocidas como un factor en el cambio industrial y enfatiza su papel en cuanto a gestionar las áreas estratégicas se trata, para garantizar la soberanía y la eficiencia. Su objetivo no es solo generar ingresos, sino también promover una transición productiva a la sociedad del conocimiento.

Las empresas públicas se rigen a políticas establecidas por el Gobierno, es decir que los cambios que se realizan periódicamente en los diferentes Ministerios traen consigo los cambios de directrices y metas para la organización en los diferentes ámbitos empresariales.

El Ministerio de Defensa Nacional (MIDENA) es responsable de la defensa y del liderazgo militar, es un cuerpo político y administrativo que coordina las actividades y funciones del Estado. Por otro lado se encuentra la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), se encarga de gestionar el sistema de planificación del Ministerio de Transporte, Obras Públicas y Gestión del Agua, para cumplir los planes nacionales de desarrollo y políticas sectoriales, para así promover y fortalecer la gestión de las instituciones en el contexto de la centralización y la descentralización de la administración y alcanzar los objetivos del plan nacional de desarrollo.

La Constitución de la República en el artículo 280 establece que: “el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados”. (SENPLADES, 2017)

De acuerdo a la Sección I del Título Cuarto De la Marina Mercante Nacional indica respecto a las Inspecciones Generales de Máquinas y Construcciones Navales que: “El estudio y aprobación de los planos que con firma de responsabilidad le fueren presentados para la construcción, reparación o modificación de las embarcaciones, de los diques y varaderos; los reconocimientos, pruebas prácticas y cálculos de todos los elementos, según las respectivas normas reglamentarias, sobre la base de las cuales clasificará las embarcaciones, diques y varaderos; la expedición de los certificados de clasificación, de reconocimiento, de arqueo y de tasación en el papel sellado correspondiente, con apego a la Ley; La inspección periódica de las condiciones de seguridad de los diques y varaderos, y la petición al capitán de puerto de la

suspensión o clausura de aquellos que estuvieren en malas condiciones; y, el asesoramiento a la autoridad marítima, cuando se lo pida, en todo lo relacionado con su materia.” (Código de la Policía Marítima, 2015)

2.3.2. Condiciones Económicas

“De acuerdo con el Comité Económico para América Latina y el Caribe (CEPAL), las perspectivas de la dinámica económica en la región volverán a mostrar la heterogeneidad entre los países extranjeros, particularmente entre los países de América Central. Está bloqueado entre el sur y el Caribe.” (Nodal, 2017)

La economía mundial tiene signos de una crisis económica que comenzó en 2008. Parece que la economía mundial está limitada a solo el 3% debido al estancamiento de los países desarrollados y la desaceleración de los mercados emergentes.

En América Latina, los signos de la crisis económica del régimen capitalista global han sido reconocidos en 2008, pero este contexto de la economía mundial ha afectado a la economía regional al exportar materias primas.

A pesar de la recuperación de los precios del crudo, especialmente después de alcanzar el valor más bajo en el primer trimestre de 2016, se espera que los precios de las materias primas vuelvan a subir en el futuro cercano, pero se espera que el precio sea de 50 por barril.

Además, a pesar del precio del petróleo, los precios de las materias primas sin energía han seguido disminuyendo en el 2016. Además, el precio del oro (sin oro) y el precio de los productos agrícolas disminuyeron.

“En este escenario, América Latina enfrenta una desaceleración. Debido a la crisis económica en Argentina, Brasil, Ecuador y Venezuela, los ingresos en la región disminuyeron en un 0.5% con un 1% en 2016.” (Nodal, 2017)

La cuenta corriente de los importadores netos de los países de América

Central y el Caribe mejoró en 2016, pero el déficit de exportaciones de bienes básicos del país en América del Sur se deterioró.

En el año 2016 se registraron reservas de divisas devaluadas en aquellos países donde el peso colombiano, el real brasileño y el peso mexicano fueron los más poderosos.

La mayoría de las economías de América del Sur alcanzan su punto máximo en 2016 y 2017, y se espera que disminuyan gradualmente.

“En última instancia, se espera que en 2017 sea un año prometedor de 2015 y 2016. Los precios de las materias primas en 2017 mejorarán en promedio en 2016, y la tasa de crecimiento de los socios comerciales en la región debería crecer levemente.” (Nodal, 2017)

“En la dinámica de crecimiento de la CEPAL en 2017, se observa una diferencia significativa entre el país y la región. La economía sudamericana, especializada en la producción de productos clave, especialmente petróleo, minerales y alimentos, crecerá en un promedio de 1.1% en 2017, en comparación con -2.2% menos en 2016.” (Nodal, 2017)

“En lo que respecta a la economía centroamericana, se espera una tasa de crecimiento del 4,0% en 2017, que es más del 3,7% en 2016. Se espera un crecimiento promedio de 1.4% en 2017 en el Caribe. Disminución potencial de -0.3% en 2016.” (Nodal, 2017)

Situación General del Mercado Nacional en el 2017 y proyecciones al 2018.

En el primer trimestre de 2017, el PIB de Ecuador, a precios constantes, mostró una variación inter anual (t/t-4) respecto al primer trimestre de 2016 de 2.6%. (Banco Central del Ecuador, 2017)

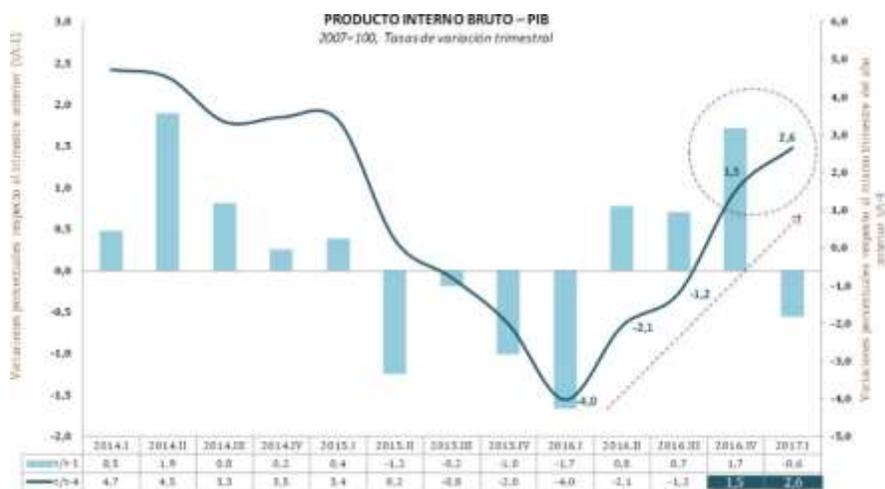


Figura 10. Producto Interno Bruto – PIB 2014 – 2017. Adaptado de: Producto Interno Bruto – PIB 2014 – 2017, por Banco Central del Ecuador, 2017.

En el caso de los sectores no petroleros se reportó una mejora del 2,2% y se ha mantenido ya desde hace dos trimestres. En este sector, las áreas de mayor crecimiento son la refinación de petróleo (28,4%), el suministro de electricidad y agua (22,4%) y la pesca (11%), mientras que el sector de la construcción ha decrecido el 7,3%. El 72% de las ramas de la economía tienen crecimiento positivo, es decir, 7 de cada 10 actividades han crecido”, los nuevos indicadores revelan que se trata del crecimiento más alto reportado en los últimos dos años. Asimismo, el BCE sostiene que el comportamiento de la economía ecuatoriana está acorde a la tendencia de recuperación que experimenta Latinoamérica. (Andes, 2017)

En esta área, la tasa de crecimiento de Uruguay ha excedido (4.1%). Colombia creció un 1,1% y Perú creció un 2,1%. En el primer trimestre de 2017, la tasa de inmigración ascendió a \$ 620,7 millones y el estado más grande a \$ 352,6 millones. España (\$ 163.8 millones) Italia (\$ 36.9 millones) Otros países (\$ 72.4 millones).

Durante los primeros tres meses de este año, el superávit de la cuenta corriente fue de \$ 324,7 millones, un aumento de \$ 64,7 millones respecto del cuarto trimestre de 2016. El flujo de entrada de inversión extranjera directa asciende ahora a \$ 175,8 millones.

Las existencias en marzo ascendieron a \$ 533.5, las exportaciones a \$ 4.855 millones y las importaciones a \$ 4.321.

Según los datos de SRI, esta recuperación comenzó en agosto de 2016. En otras palabras, este país ha estado mejorando durante 10 meses. El aumento de la colección ha sido constante desde noviembre. El aumento del 13,6% solo se alcanzó en mayo.

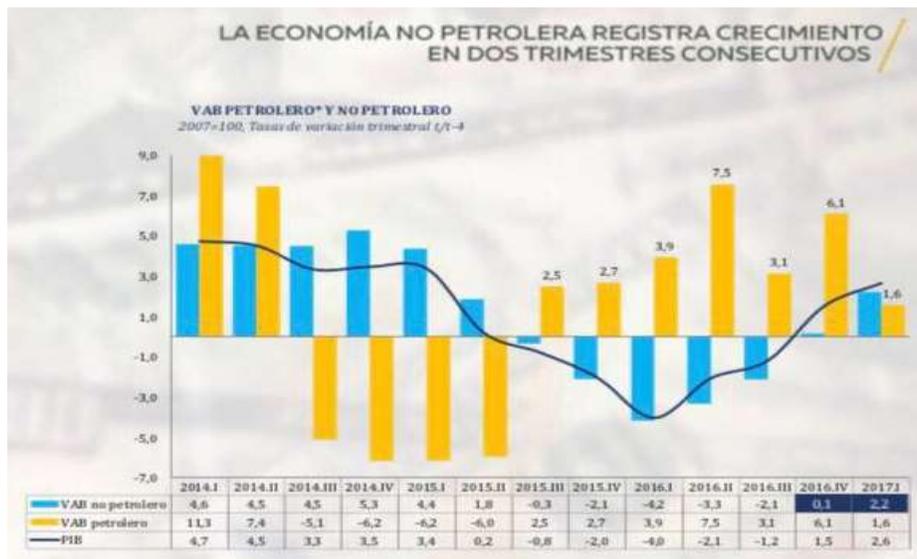


Figura 11. VAB petrolero y no petrolero. Adaptado de: Producto Interno Bruto – PIB 2014 – 2017, por Banco Central del Ecuador, 2017

Análisis de la Industria Nacional

El 2016 fue presentado como un año difícil en el comercio de Ecuador. La importación y exportación ha disminuido significativamente debido a la experiencia y las medidas de contracción económica. Las ventas de petróleo de este año aumentaron un 95% este año en comparación con 2016.

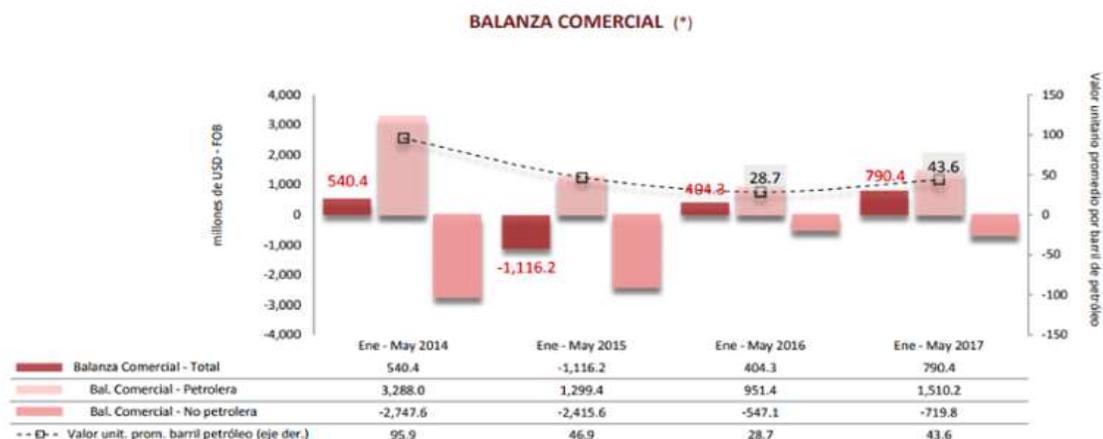


Figura 12. Balanza comercial.

Adaptado de: Balanza Comercial del Ecuador 2017, por D. Luz, 2017.

“Los precios del petróleo durante el mismo período mostraron una ganancia de \$ 150 millones. Como resultado del aumento en el precio unitario promedio de los oleoductos exportados, en 2016 aumentó en USD 558 millones (37%) durante el mismo período (USD 951 millones). La balanza comercial, excluyendo el petróleo, aumentó el déficit (31.6%) en el mismo período en 2016 de \$ 547.1 millones a \$ 719.8 millones.” (Dávila, 2017)

“Las exportaciones en el primer semestre de 2017 mostraron un saldo positivo en comparación con 2016, pero el crecimiento es débil en comparación con 2015. Es decir, aunque hay mejoras, no podemos alcanzar el nivel del año fiscal anterior. Debido a los acuerdos comerciales con la Unión Europea (UE), muchos productos se esperan ser vendidos en muchos países y así puedan integrarse más en el balance.” (Dávila, 2017)



Figura 13. Exportaciones petroleras y no petroleras

Adaptado de: Balanza Comercial del Ecuador 2017, por D. Luz, 2017.

En cuanto a las importaciones en el período enero – mayo de 2017, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 7,133 millones, nivel superior en USD 1,121 millones en relación con las compras externas realizadas en enero – mayo de 2016 (USD 6,011 millones), lo cual representó un aumento de 18.7%. (Dávila, 2017)



Figura 14. Importaciones en valores FOB y porcentaje de participación de bienes importados.

Adaptado de: Balanza Comercial del Ecuador 2017, por D. Luz, 2017.

Situación General del Mercado Internacional en el 2016 y Proyecciones al 2017.

“Los indicadores clave de crecimiento significativo en el comercio se mejoraron en el primer mes de 2017. Esto indica un fortalecimiento del comercio a principios de este año. El volumen del tráfico de contenedores en los principales puertos se recuperó desde el otoño de 2015 hasta 2016 y aumentó un 5,2% en los primeros dos meses de 2017 en comparación con el mismo período del año anterior (cuadro 8). El índice base del índice de exportación global también volvió a su nivel más alto en febrero por primera vez en pocos años, y se hizo hincapié en que el comercio crecerá fuertemente en los próximos meses. Finalmente, la tasa de crecimiento del PIB mundial de la tasa de mercado ha aumentado del 2,3% en 2016 al 2,7% en 2017 y al 2,8% en 2018.” (Davila, 2017)

Estas indicaciones positivas son rechazadas con algunos riesgos claros y críticos. La hostilidad hacia la globalización y el surgimiento del movimiento político y político nacional ha abierto la posibilidad de que se lleven a cabo medidas comerciales más restrictivas con mayor frecuencia. No se espera que las medidas restrictivas tengan un impacto significativo en el comercio y la producción

mundial, pero las medidas globales y el abandono de los acuerdos comerciales existentes socavarán la confianza del consumidor y de las empresas y perjudicarán el comercio y la inversión internacionales.

“Los bancos centrales pueden acelerar los recortes de la política monetaria y el crecimiento económico adverso a corto plazo y el comercio a través del aumento gradual de las presiones inflacionarias en los países desarrollados. Del mismo modo, los cambios en la política fiscal pueden tener implicaciones internacionales indeseables que podrían conducir a una desaceleración del comercio y la actividad económica mundial.” (Dávila, 2017)

En Europa, las negociaciones entre el Reino Unido y la Unión Europea (UE) son difíciles, por lo que la forma de las relaciones comerciales futuras será incierta. La deuda pública de los países altamente endeudados de la UE es una preocupación que podría revisarse en los próximos dos años.

Estos riesgos y otros riesgos se reflejan en el índice de incertidumbre política, que ha aumentado significativamente desde 2015.

2.3.3. Condiciones Sociales

El análisis social corresponde a la demografía de la descripción del área, significa que la población geográfica del área va a ser afectada por la ejecución de proyectos marítimos.

En Ecuador el 40% de las personas que trabajan en el sector manufacturero solo cuentan con educación secundaria, lo que causa un gran daño a ASTINAVE EP, ya que gran cantidad de capital humano necesario para las líneas de negocio debe contar con formación técnica y tecnológica. Esto fue detallado en El Documento de Política Industrial realizado por el Ministerio de Producción.

La industria de construcción naval también forma parte integral de la matriz productiva, en el que se incluye su campo dentro las capacidades técnicas y

tecnológicas. La SENESCYT se encuentra estableciendo los Institutos Tecnológicos Sectoriales que se relaciona con la agricultura, salud, servicios, transporte e industria, es decir los sectores del Programa de Transformación Productiva del País.

ASTINAVE EP ayudó en la instauración de una red interinstitucional formada por organismos académicos y otros entes privados y públicos, con el fin de crear carreras tecnológicas y carreras relacionadas a las líneas de negocio. Con el propósito de mejorar los niveles profesionales del personal y lograr un mejor desarrollo académico, de acuerdo a los estándares para la industria.

Gracias a esto se podrá obtener profesionales con la adecuada educación a mediano plazo, debido a un sistema que provee las competencias necesarias para realizar trabajos de mejor calidad y productividad.

2.3.4. Condiciones Tecnológicas

Debido a las condiciones geográficas de los problemas ecológicos ASTINAVE EP son extremadamente estrictas, requisitos sensibles para el desarrollo de estrategias de negocio para reducir o mitigar la inherente y la realización de actividades de astilleros de una manera ambientalmente responsable que voy a aceptar.

Para proteger el medio ambiente, la demanda del mercado es más eficiente, la carga de trabajo aumenta, el impacto ambiental se reduce y el uso de equipos de presión ultra alta contribuye a los resultados, la productividad y un nuevo estándar de confiabilidad.

El diseño del cuerpo de la empresa de pintura es uno de los problemas más importantes para la industria marina europea. Esta preparación es una solución salina, óxido, adhesión de agua de mar y un color de superficie mal pintado. El agua salada y la adhesión marina se eliminan en la primera etapa mediante el chorro de agua presurizada. La remoción de color se puede hacer rociando agua a

muy alta presión o chorreando con disparos de metal, lo cual es mucho más conveniente.

Basándonos en la idea de una tecnología respetuosa con el medio ambiente, presentamos equipos de limpieza de superficies equipados con tecnología de ultra alta tecnología para satisfacer las necesidades de los talleres de reparación de edificios a fin de reducir su impacto sobre el medio ambiente. Debido a que los abrasivos se utilizan al limpiar o cortar estas máquinas con agua con características especiales de filtro, estas máquinas tienen un sistema de seguridad doble que garantiza la seguridad en todo momento.

Varios astilleros de todo el mundo han adoptado este tipo de tecnología de limpieza del casco del barco. Estos dispositivos permiten la limpieza de la superficie de la nave durante la reparación o el mantenimiento del casco y la limpieza de la estructura de acero, independientemente. Es imposible generar contaminación ambiental en el entorno que funciona con estas máquinas. Esto difiere de las máquinas de chorro de arena convencionales donde el abrasivo se utiliza en el proceso de lijado.

El equipo a base de agua a alta presión permite a ASTINAVE EP desarrollar líneas de negocios marinas y portuarias a un nivel más alto sin descuidar líneas tradicionales como la construcción naval y el mantenimiento. La máquina de corte mecánica puede cortar láminas de acero y láminas de aluminio de considerable espesor sin producir desechos "chispas" producidas en el mismo proceso aumenta la seguridad industrial al reducir los riesgos asociados con el proceso de corte y la limpieza de superficies en plataformas para la exploración y / o utilización de petróleo y gas en el mar.

Esta nueva tecnología ha reemplazado a la tecnología tradicional de "lodo" que produce polvo y partículas contaminadas que se dispersan por todo el entorno. Al invertir en el sistema UHP, las emisiones contaminantes se eliminan por completo en la atmósfera. La modernización de los astilleros en Ecuador es esencial para el desarrollo del puerto que el país necesita, ya que más del 75% de la producción mundial se transporta por mar.

La tecnología de chorro de agua a alta presión es muy efectiva para limpiar la superficie. Debido a los beneficios ambientales y de costos del uso de esta tecnología, ha penetrado rápidamente en los sistemas de tratamiento de superficies estándar en áreas industriales de todo el mundo.

2.3.5.El Entorno-Análisis Ambiental

Constituida como una empresa de representación estratégica, ASTINAVE EP compete de forma local, regional y mundial. Apoyando con el constante desarrollo del país, manteniendo una rentabilidad sustentable y ser capaz de promover cambios positivos al entorno son algunos de los puntos en que se basa ASTINAVE EP. La empresa considera de manera primordial el permanente progreso de la estrategia y los procesos dentro de ella.

ASTINAVE EP identifica las oportunidades y amenazas de su entorno, para permitir el desarrollo de la estrategia. La empresa compete en un mercado de constante cambio y actualización adaptándose a sus requerimientos.

2.3.6.Condiciones Legales

Se exige que todos los procedimientos de contratación tengan como preferencia a los productos y servicios nacionales, según La Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública.

Bajo esta ley, el proyecto tiene como objetivo la regulación, control y vigilancia de las actividades en los espacios acuáticos, contempla la seguridad integral de la vida humana en el mar, la seguridad de la navegación, la seguridad alimentaria, la seguridad e integridad de los bienes que se trasladan en los espacios acuáticos, la gestión interinstitucional de los espacios acuáticos y las responsabilidades para su administración, así como todas las actividades

productivas y no productivas que se llevan a cabo en los espacios acuáticos nacionales contribuyendo al desarrollo socioeconómico y al bienestar de los ciudadanos y de la colectividad.

La Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública exige que los procedimientos de contratación den prioridad a los productos y servicios nacionales.

El proyecto de Ley tiene por objeto la regulación, control y vigilancia de las actividades en los espacios acuáticos, contempla la seguridad integral de la vida humana en el mar, la seguridad de la navegación, la seguridad alimentaria, la seguridad e integridad de los bienes que se trasladan en los espacios acuáticos, la gestión interinstitucional de los espacios acuáticos y las responsabilidades para su administración, así como todas las actividades productivas y no productivas que se llevan a cabo en los espacios acuáticos nacionales contribuyendo al desarrollo socioeconómico y al bienestar de los ciudadanos y de la colectividad.

2.4. Evaluación Interna

2.4.1. Evaluación de Factores Internos Matriz IFE

Tabla 5

Matriz IFE

Matriz de Evaluación Interna			
Fortalezas	Peso	Valor Relativo	Valor sopesado
1. Conocimiento profundo de los procesos internos	0.14	4	0.56
2. Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	0.12	3	0.36
3. Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	0.09	4	0.36
4. Máxima explotación de recursos tecnológicos	0.03	3	0.09
5. Portafolio de productos claramente definido	0.06	3	0.18
6. Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional	0.05	2	0.1
7. Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval	0.06	3	0.18
8. Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales	0.03	2	0.06
9. Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO			
10. Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales	0.04	2	0.08
Debilidades			
1. Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importafos.	0.05	2	0.1
2. Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	0.04	1	0.04
3. Desconocimiento sobre control y gestión pública	0.04	2	0.08
4. Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	0.06	2	0.12
5. Limitado equipamiento y suministros de oficina	0.08	3	0.24
6. Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal	0.05	2	0.1
7. Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos de la astillero, al personal	0.02	1	0.02
8. Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal	0.02	2	0.04
9. Desorganización en la fase de cierre de proyectos	0.02	1	0.02
	1		2.73

Elaborado: Autores

Si analizamos el factor interno se puede observar que una de las fortalezas más relevantes es "Responsabilidad y Compromiso para lograr objetivos y proyectos de área" con un peso de 0,14, seguido por "Responsabilidad y Compromiso para el logro de objetivos y proyectos" con un peso 0,12. El puntaje total ponderado es muy fuerte fue de 2.73 y es considerado más alto porque la base es 2.5.

2.5. Evaluación Externa

2.5.1. Evaluación de Factores Externos Matriz EFE

Tabla 6

Matriz EFE

Matriz de Evaluación Externa			
	Peso	Valor Relativo	Valor sopesado
Oportunidades			
1. La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	0.075	4	0.3
2. Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	0.16	3	0.27
3. Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	0.095	4	0.48
4. Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	0.1	2	0.16
5. Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	0.2	3	0.6
Amenzas			
1. Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región.	0.075	2	0.15
2. Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país.	0.07	3	0.21
3. Exesiva rotación de autoridades en la administración estatal.	0.07	1	0.07
4. Exesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas.	0.09	2	0.18
5. Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	0.065	3	0.195
	1		2.615

Elaborado: Autores

La Matriz EFE nos muestra que el factor más importante para tener éxito en este negocio es el "Políticas Gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio.", como lo indica el peso 0.12, adicionalmente hay que tener en cuenta que la " Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos. " con peso de 0,16 es el segundo factor más importante ambos con un buen valor relativo de 4.

La empresa aprovecha muchas oportunidades externas, ya que de acuerdo con la matriz se puede observar que su peso con respecto a las oportunidades es mayor que las amenazas. Se puede observar que el puntaje ponderado total fue 2.615 superior al promedio (punto medio) de 2.50, lo que significa que a ASTINAVE EP le está yendo bastante bien.

3. CAPITULO III

El presente capítulo tiene por objetivo diseñar el sistema estratégico, que direccionará el día a día al astillero durante los próximos cuatro años, para cuyo fin se han ido desarrollando, bajo una secuencia lógica, cada uno de los elementos que en conjunto conforman dicho sistema.

Bien se sabe que todo plan se desarrolla a la luz del faro guía que constituye la “misión”, sin la cual la empresa no sabría hacia donde caminar, razón por la cual en primer término se ha establecido la Misión de ASTINAVE EP en conformidad a la normativa vigente, pues cualquier esfuerzo de planificación resultaría improcedente si no se encuentra alineado con las regulaciones que formal y legalmente rigen la vida del astillero.

Bajo este mismo esquema ha sido necesario reconocer también la “visión” que se había planteado el astillero a partir de su misión, una vez que esta encierra las aspiraciones pretendidas por la empresa.

Con la claridad de la misión y visión, a continuación ha sido necesario reconocer en estas, cada una de las “tareas” para las que fue creado el astillero, así como los “propósitos” de cada una de ellas, con la finalidad de desarrollar la planeación en el real contexto de la razón de ser de la empresa.

La composición de la misión es sin lugar a dudas el primer paso del reconocimiento del “quien soy”, sin embargo de lo cual, este conocimiento no solo que no esta completo, sino que además, necesita ser complementado con el reconocimiento del “donde estoy”. Con el fin de alcanzar este reconocimiento se ha debido determinar a continuación los diferentes “factores externos e internos” que subyacen en la empresa y en el entorno, en el cual esta se desenvuelve.

No obstante de que estos factores coexisten con la empresa, es necesario reconocer a continuación el grado de pertinencia de estos respecto de la razón de ser del astillero, materializada en las tareas establecidas para este, por lo cual se ha determinado a continuación dicho “grado de pertinencia”.

Tan solo una vez que se ha alcanzado este conocimiento, podemos manifestar que contamos con los elementos básicos del presente de la empresa, para proyectarnos hacia su futuro, por lo que, contamos con los argumentos para establecer los “estados finales deseados” para cada uno de los propósitos de las diferentes tareas de la empresa. Con este fin se han confrontado los propósitos con los factores externos e internos más pertinentes respecto de cada una de las tareas que debe desarrollar la empresa, a fin de establecer los “estados finales deseados”, encerrados en el propósito de cada una de dichas tareas, para de esta manera obtener, metodológicamente, una “visión reformulada” en el contexto de la realidad actual.

Alcanzado este nivel de desarrollo, a partir de este punto se ha iniciado el “diseño estratégico” dentro del cual el primer punto ha sido definir a partir de la visión las “líneas de acción” dentro de las cuales se desarrollará la planeación.

En segundo término, se han procedido a establecer los “objetivos estratégicos” que permitirán materializar de la mejor manera posible cada una de las tareas entregadas a la empresa, al amparo de los propósitos establecidos para cada una de ellas y sin perder de vista el estado final deseado que se ha establecido para cada uno de estos propósitos.

Establecidas las líneas de acción y los objetivos estratégicos, se ha procedido a desarrollar para estos las estrategias necesarias para su materialización, confrontando las tareas, los propósitos y sus estados finales deseados, con las fortalezas externas e internas, por medio de matrices FOFA y DODA, a fin de no perder de vista el contexto marcado por la realidad actual, en la intención de que cada una de las estrategias resulten objetivas y en la práctica ejecutables.

Por otra parte y con la finalidad de validar las tareas así obtenidas, a la vez de alcanzar una mayor objetividad en el trabajo, a continuación se han vuelto a establecer las estrategias, desarrollando el diagnóstico de las 5 Fuerzas de Porter.

A continuación y con el propósito de seleccionar aquellas estrategias que generarán el mayor impacto para el desarrollo de la empresa, se ha usado la teoría de Pareto determinando aquellas estrategias capaces de generar el mayor impacto y la mayor cantidad de efectos en la empresa.

Finalmente para las estrategias seleccionadas. se han planteado aquellas acciones estratégicas que se considera necesarias para su materialización.

3.1. Tareas

1. Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la defensa.
2. Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la seguridad.
3. Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector marítimo.
4. Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector industrial

3.2. Propósitos

Tabla 7

Tareas y propósitos

TAREAS		PROPÓSITOS	
T1	Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la defensa	P1	Potenciar el sector de la defensa
T2	Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la seguridad	P2	Potenciar el sector de la seguridad
T3	Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector marítimo	P3	Potenciar el sector de marítimo
T4	Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector industrial	P4	Potenciar el sector de industrial

Elaborado por: Autores

3.3. Pertinencia de los factores externos e internos respecto de cada tarea

El grado de pertinencia sera establecido en tres niveles, siendo asignado en una escala del 1 al 3, el mayor puntaje para el mayor grado de pertinencia.

Tabla 8

Tarea 1: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la defensa

TAREA 1: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la defensa

Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	3
Máxima explotación de recursos tecnológicos	3
Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval	3
Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO	3
Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales	3
Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño	3
Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	3
Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	3
Desorganización en la fase de cierre de proyectos	3
Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	3
Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	3
Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	3

Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	3
La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	3
Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	3
Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	3
Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	3
Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	2
Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional	2
Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales	2
Desconocimiento sobre control y gestión pública	2
Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos del astillero, al personal	2
Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	2
Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	2
Conocimiento profundo de los procesos internos	1
Portafolio de productos claramente definido	1
Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	1
Limitado equipamiento y suministros de oficina	1

Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal	1
Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal	1
Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	1

Elaborado por: Autores

Tabla 9

Tarea 2: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la seguridad

TAREA 2: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la seguridad

Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	3
Desorganización en la fase de cierre de proyectos	3
Incremento de la demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	3
Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	3
Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	3
Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	3
Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	3

Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	2
Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	2
Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos del astillero, al personal	2
Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal	2
Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	2
La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	2
Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	2
Máxima explotación de recursos tecnológicos	2
Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional	2
Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales	2
Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO	2
Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales	2
Incurción exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño	2
Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	1
Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	1
Desconocimiento sobre control y gestión pública	1
Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	1

Limitado equipamiento y suministros de oficina	1
Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal	1
Conocimiento profundo de los procesos internos	1
Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	1
Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	1
Portafolio de productos claramente definido	1
Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval	1

Elaborado por: Autores

Tabla 10

Tarea 3: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector marítimo

TAREA 3: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector marítimo

Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño	3
Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	3
Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	3
Desorganización en la fase de cierre de proyectos	3
Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	3

Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	3
La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	3
Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	3
Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	3
Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	3
Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	2
Máxima explotación de recursos tecnológicos	2
Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales	2
Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO	2
Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales	2
Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	2
Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	2
Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	1
Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	1
Portafolio de productos claramente definido	1
Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional	1

Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval	1
Desconocimiento sobre control y gestión pública	1
Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	1
Limitado equipamiento y suministros de oficina	1
Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal	1
Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos del astillero, al personal	1
Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal	1
Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	1
Conocimiento profundo de los procesos internos	1
Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	1

Elaborado por: Autores

Tabla 11

Tarea 4: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector industrial

TAREA 4: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector industrial

Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	3
Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	3
Desorganización en la fase de cierre de proyectos	3

Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	3
Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	3
Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	3
Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	3
Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	3
Máxima explotación de recursos tecnológicos	2
Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales	2
Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO	2
Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	2
Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	2
La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	2
Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	1
Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	1
Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	1
Conocimiento profundo de los procesos internos	1
Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	1

Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	1
Portafolio de productos claramente definido	1
Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional	1
Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval	1
Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales	1
Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño	1
Desconocimiento sobre control y gestión pública	1
Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	1
Limitado equipamiento y suministros de oficina	1
Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal	1
Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos de la astillero, al personal	1
Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal	1

Elaborado por: Autores

3.4. Determinación de los estados Finales Deseados

TAREA 1: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la defensa

PROPÓSITO	FACTORES DE MAYOR PERTINENCIA	ESTADO FINAL DESEADO
ser la empresa líder en el país en apoyo a los sectores de la defensa	Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LOS REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LAS UNIDADES A FLOTE EMPLEADAS PARA LA DEFENSA POR LA ARMADA DEL ECUADOR
	Máxima explotación de recursos tecnológicos	
	Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval	
	Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO	
	Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales	
	Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño	
	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	
	Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	
	Desorganización en la fase de cierre de proyectos	
	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	
	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	
	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	
	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	
	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	
Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país		
Exesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas		

TAREA 2: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la seguridad

PROPÓSITO	FACTORES PERTINENTES	ESTADO FINAL DESEADO
ser la empresa líder en el país en apoyo a los sectores de la seguridad	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LA SEGURIDAD DEL ESTADO EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS
	Desorganización en la fase de cierre de proyectos	
	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	
	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	
	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	
	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	
	Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
Exesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas		

TAREA 3: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector marítimo

PROPÓSITO	FACTORES PERTINENTES	ESTADO FINAL DESEADO
ser la empresa líder en el país en apoyo al sector marítimo	Incurción exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL DESARROLLO MARITIMO DEL ECUADOR EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS
	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	
	Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	
	Desorganización en la fase de cierre de proyectos	
	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	
	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	
	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	
	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	
	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	
	Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas		

TAREA 4 : Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector industrial

PROPÓSITO	FACTORES PERTINENTES	ESTADO FINAL DESEADO
ser la empresa líder en el país en apoyo al sector industrial	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	SER CAPAZ DE BRINDAR SOPORTE A LA INDUSTRIA NACIONAL, EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS
	Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	
	Desorganización en la fase de cierre de proyectos	
	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	
	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	
	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	
	Baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	

3.5. Diseño Estratégico

3.5.1. Determinación de Líneas de Acción

VISIÓN	LÍNEAS DE ACCIÓN	
Ser una empresa capaz de atender y sostener en el tiempo, en cualquier área a fin a nuestros procesos, los requerimientos generados por los sectores de la defensa nacional, de la seguridad del estado y del desarrollo marítimo del Ecuador.	Línea de acción 1	Mantenimiento y construcción
Ser una empresa capaz de brindar soporte, en cualquier área a fin a nuestros procesos, los requerimientos generados por la industria nacional.	Línea de acción 2	Soporte en áreas afines

Figura 15. Determinación de Líneas de Acción

Elaborado por: Autores

3.5.2. Líneas de Acción

- Mantenimiento y construcción
- Soporte en áreas afines

3.5.3. Determinación de Objetivos Estratégicos

TAREAS	PROPÓSITOS	ESTADO FINAL DESEADO	OBJETIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
LÍNEA DE ACCIÓN 1							
TAREA 1	DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES DE DEFENSA	PROPÓSITO 1	POTENCIAR EL SECTOR DE LA DEFENSA	EFD 1	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LOS REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LAS UNIDADES A FLOTE EMPLEADAS PARA LA DEFENSA POR LA ARMADA DEL ECUADOR	ATENDER LOS REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LOS MEDIOS NAVALES EMPLEADOS PARA LA DEFENSA POR LA ARMADA DEL ECUADOR	ATENDER TODOS LOS REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LA DEFENSA Y SEGURIDAD DEL ESTADO ECUATORIANO
TAREA 2	DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES DE SEGURIDAD	PROPÓSITO 2	POTENCIAR EL SECTOR DE LA SEGURIDAD	EFD 2	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LA SEGURIDAD DEL ESTADO EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	ATENDER LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LA SEGURIDAD DEL ESTADO	
TAREA 3	DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES MARÍTIMAS	PROPÓSITO 3	POTENCIAR EL SECTOR MARÍTIMO	EFD 3	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL DESARROLLO MARÍTIMO DEL ECUADOR EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	ATENDER LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS DEL SECTOR MARÍTIMO ECUATORIANO	
LÍNEA DE ACCIÓN 2							
TAREA 4	DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES INDUSTRIALES	PROPÓSITO 4	POTENCIAR EL SECTOR INDUSTRIAL	EFD 4	SER CAPAZ DE BRINDAR SOPORTE A LA INDUSTRIA NACIONAL, EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	ATENDER LA MAYOR CANTIDAD POSIBLE DE REQUERIMIENTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL	ATENDER LA MAYOR CANTIDAD POSIBLE DE REQUERIMIENTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Tabla 12 Determinación de Objetivos Estratégicos

Elaborado por: Autores

3.5.4. Objetivos Estratégicos

1. Atender todos los requerimientos referidos a la defensa y seguridad del estado ecuatoriano.
2. Atender la mayor cantidad de requerimientos del sector marítimo ecuatoriano.
3. Atender la mayor cantidad posible de requerimientos del sector industrial.

3.6. Análisis FODA

En las estrategias por parte del FODA encontramos muchos aspectos positivos que pueden ayudar a eliminar las debilidades y reducir las amenazas que están en el entorno de la empresa, además de poder aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa. Del análisis FODA se realiza el cruce de estrategias como son el FOFA y el DODA que ayuden a complementar la implementación de otras estrategias de mayor relevancia.

3.7. Determinación de Estrategias FOFA - DODA

LINEA DE ACCIÓN 1: MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Atender todos los requerimientos referidos a la defensa y seguridad del estado ecuatoriano
- **TAREA 1:** Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la defensa

OBJETIVO ESTRATÉGICO			ATENDER TODOS LOS REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LA DEFENSA Y SEGURIDAD DEL ESTADO ECUATORIANO			
TAREAS	PROPÓSITOS	EFD	FOFA			ESTRATEGIAS
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES DE DEFENSA	POTENCIAR EL SECTOR DE LA DEFENSA	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LOS REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LAS UNIDADES A FLOTE EMPLEADAS PARA LA DEFENSA POR LA ARMADA DEL ECUADOR	Conocimiento profundo de los procesos internos	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	EXPLOTAR AL MÁXIMO LA EXPERIENCIA, RECURSOS DISPONIBLES, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES OBTENIDAS PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO REGIONAL
			Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
			Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	
			Máxima explotación de recursos tecnológicos	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	EXPLOTAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS PARA PARTICIPAR Y OPTENER LOS CONTRATOS DE LA MAYOR CANTIDAD DE LOS PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DE UNIDADES NAVALES GENERADOS POR LA ARMADA DEL ECUADOR
			Portafolio de productos claramente definido	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	
			Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional			
			Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la Ingeniería naval			EXPLOTAR AL MÁXIMO LAS CAPACIDADES DESARROLLADAS EN INGENIERÍA NAVAL PARA PARTICIPAR Y OPTENER LOS CONTRATOS DE TODOS LOS PROYECTOS DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y RECUPERACIÓN DE UNIDADES NAVALES GENERADOS POR LA ARMADA DEL ECUADOR
			Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales			
			Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO			
			Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales			EXPLOTAR AL MÁXIMO LA CAPACIDAD DE ESTABLECER ALIANZAS NECESARIAS CON ASTILLEROS INTERNACIONALES Y LAS CAPACIDADES ADQUIRIDAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNIDADES PARA ESTAR EN CONDICIONES DE PARTICIPAR Y OPTENER LOS CONTRATOS DE LA MAYOR CANTIDAD DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN GENERADOS POR LA ARMADA DEL ECUADOR
Incurción exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño						

OBJETIVO ESTRATÉGICO			ATENDER TODOS LOS REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LA DEFENSA Y SEGURIDAD DEL ESTADO ECUATORIANO			
TAREAS	PROPOSITOS	EFD	DODA			ESTARATÉGIAS
			DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES DE DEFENSA	POTENCIAR EL SECTOR DE LA DEFENSA	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LOS REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LAS UNIDADES A FLOTE EMPLEADAS PARA LA DEFENSA POR LA ARMADA DEL ECUADOR	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	ELIMINAR LAS DEFICIENCIAS LOGISTICAS PROPIAS PARA SUPLENIR LA EXCESIVA TRAMITOLOGIA ESTATAL PARA LAS IMPORTACIONES
			Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
			Desconocimiento sobre control y gestión pública	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	
			Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	
			Limitado equipamiento y suministros de oficina	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	
			Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal			
			Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos de la astillero, al personal			
			Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal			
Desorganización en la fase de cierre de proyectos			EXPLOTAR AL MÁXIMO LAS HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS DISPONIBLES PARA DESARROLLO DE PROYECTOS PARA ELIMINAR LAS DEFICIENCIAS DE LA FASE DE CIERRE DE LOS PROYECTOS DEL ASTILLERO			

TAREA 2: Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector de la seguridad

OBJETIVO ESTRATÉGICO			ATENDER TODOS LOS REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LA DEFENSA Y SEGURIDAD DEL ESTADO ECUATORIANO			
TAREAS	PROPOSITOS	EFD	FOFA			ESTARATÉGIAS
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES DE SEGURIDAD	POTENCIAR EL SECTOR DE LA SEGURIDAD	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LA SEGURIDAD DEL ESTADO EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	Conocimiento profundo de los procesos internos	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	EXPLOTAR AL MAXIMO LA EXPERIENCIA, RECURSOS DISPONIBLES, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES OBTENIDAS PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO REGIONAL
			Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
			Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	
			Máxima explotación de recursos tecnológicos	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	
			Portafolio de productos claramente definido	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	
			Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional			
			Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval			
			Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales			
Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO			EXPLOTAR AL MÁXIMO LA CAPACIDADE DE ESTABLECER ALIANZAS NECESARIAS CON ASTILLEROS INTERNACIONALES Y LAS CAPACIDADES ADQUIRIDAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNIDADES PARA ESTAR EN CONDICIONES DE PARTICIPAR Y OBTENER LOS CONTRATOS DE LA MAYOR CANTIDAD DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN GENERADOS POR LA ARMADA DEL ECUADOR			
Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales						
Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño						

OBJETIVO ESTRATÉGICO	TAREAS	PROPOSITOS	EFD	ATENDER TODOS LOS REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LA DEFENSA Y SEGURIDAD DEL ESTADO ECUATORIANO			ESTRATEGIAS
				DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES DE SEGURIDAD	POTENCIAR EL SECTOR DE LA SEGURIDAD	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS A LA SEGURIDAD DEL ESTADO EN CUALQUIER AREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	ELIMINAR LAS DEFICIENCIAS LOGISTICAS PROPIAS PARA SUPLIR LA EXCESIVA TRAMITOLOGIA ESTATAL PARA LAS IMPORTACIONES	
			Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos.	baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país		
			Desconocimiento sobre control y gestión pública	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal		
			Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas		
			Limitado equipamiento y suministros de oficina	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales		
			Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal				
			Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos de la astillero, al personal				
			Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal				
Desorganización en la fase de cierre de proyectos			EXPLOTAR AL MÁXIMO LAS HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS DISPONIBLES PARA DESARROLLO DE PROYECTOS PARA ELIMINAR LAS DEFICIENCIAS DE LA FASE DE CIERRE DE LOS PROYECTOS DEL ASTILLERO				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Atender la mayor cantidad de requerimientos del sector marítimo ecuatoriano

TAREA 3

Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar el sector marítimo

OBJETIVO ESTRATÉGICO			ATENDER LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS DEL SECTOR MARÍTIMO ECUATORIANO			
TAREAS	PROPÓSITOS	EFD	FOFA			ESTRATEGIAS
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES MARÍTIMAS	POTENCIAR EL SECTOR MARÍTIMO	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO LA MAYOR CANTIDAD DE REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL DESARROLLO MARÍTIMO DEL ECUADOR EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	Conocimiento profundo de los procesos internos	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	EXPLOTAR AL MÁXIMO LA EXPERIENCIA, RECURSOS DISPONIBLES, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES OBTENIDAS PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO REGIONAL
			Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos.	baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
			Alto nivel de confiabilidad de la información empresarial	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	
			Máxima explotación de recursos tecnológicos	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	
			Portafolio de productos claramente definido	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	
			Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional			
			Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval			EXPLOTAR AL MÁXIMO LAS EXPERIENCIA, RECURSOS DISPONIBLES, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES OBTENIDAS PARA PARTICIPAR Y OPTENER LOS CONTRATOS DE TODOS LOS PROYECTOS DE MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y RECUPERACIÓN DE UNIDADES, SISTEMAS Y EQUIPOS DEL SECTOR MARÍTIMO NACIONAL
			Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales			
			Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO			
			Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales			
Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño						

OBJETIVO ESTRATÉGICO			ATENDER LA MAYOR CANTIDAD POSIBLE DE REQUERIMIENTOS DEL SECTOR INDUSTRIAL			
TAREAS	PROPÓSITOS	EFD	FOFA			ESTRATEGIAS
			FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES	POTENCIAR EL SECTOR INDUSTRIAL	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO REQUERIMIENTOS DEL SECTOR MARITIMO REGIONAL EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	Conocimiento profundo de los procesos internos	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	
			Responsabilidad y compromiso para el logro de objetivos y proyectos	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	
			Alto nivel de confidencialidad de la información empresarial	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	
			Máxima explotación de recursos tecnológicos	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	EXPLOTAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DISPONIBLES Y LOS ALTOS ESTANDARES CERTIFICADOS DE LA EMPRESA PARA APROVECHAR LAS POLÍTICAS VIGENTES PARA CAPTAR EL MERCADO NACIONAL DEL SECTOR INDUSTRIAL EN TODAS LAS ÁREAS AFINES A NUESTROS PROCESOS
			Portafolio de productos claramente definido	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	EXPLOTAR AL MÁXIMO LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DISPONIBLES Y LOS ALTOS ESTANDARES CERTIFICADOS DE LA EMPRESA PARA SUPLIR LA CARENCIA DE POLÍTICAS DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LA COMPETENCIA NACIONAL CON NIVELES DE SERVICIOS NO ALCANZABLES POR ESTA
			Alto nivel de posicionamiento en el sector Naval y Marítimo Nacional			
			Alto nivel de competencias del talento humano en el ámbito de la ingeniería naval			
			Alto nivel de cumplimiento de estándares ambientales			
			Altos estándares de calidad, seguridad y salud ocupacional y protección al ambiente, certificados bajo normas ISO			
			Experiencia en alianzas estratégicas con astilleros internacionales			
Incursión exitosa en la construcción de embarcaciones de mayor tamaño						

OBJETIVO ESTRATÉGICO			ATENDER TODOS LOS REQUERIMIENTOS REFERIDOS A LA DEFENSA Y SEGURIDAD DEL ESTADO ECUATORIANO			
TAREAS	PROPÓSITOS	EFD	DODA			ESTRATEGIAS
			DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
DESARROLLAR, PRODUCIR Y MANTENER SOLUCIONES	POTENCIAR EL SECTOR INDUSTRIAL	SER CAPAZ DE ATENDER Y SOSTENER EN EL TIEMPO REQUERIMIENTOS DEL SECTOR MARITIMO REGIONAL EN CUALQUIER ÁREA AFIN A NUESTROS PROCESOS	Deficiencias logísticas para la obtención de materias primas y sistemas importados.	Disponibilidad de una gran variedad de herramientas y metodologías para gestión, formulación y desarrollo de proyectos al alcance de todos.	Mayor experiencia y ampliación del área de cobertura de los astilleros de la región	
			Escaso perfeccionamiento del personal en el astillero	Disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval al alcance de todos	baja oferta crediticia internacional por la mala imagen de manejo económico del país	EXPLOTAR AL MÁXIMO LA DISPONIBILIDAD DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA INDUSTRIA NAVAL PARA ELEVARE EL NIVEL DE PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL DEL ASTILLERO
			Desconocimiento sobre control y gestión pública	Incremento de demanda por desarrollo de planes de fortalecimiento de la Armada del Ecuador	Excesiva rotación de autoridades en la administración estatal	
			Falta de integración del personal de gestión de la Planta Sur	Políticas gubernamentales favorables al desarrollo de mercados afines a las líneas de negocio	Excesiva tramitología y restricciones arancelarias para la importación de materia prima y sistemas	
			Limitado equipamiento y suministros de oficina	La necesidad del Estado de contar con medios para enfrentar la crisis generada por los buques chinos en áreas de interés nacional	Falta de políticas de regulación y control para la provisión de servicios por parte de los astilleros nacionales	
			Insuficiente inducción sobre el sistema integrado de gestión del astillero, al personal			
			Insuficiente inducción sobre cambios en los procesos de la astillero, al personal			
			Falta de inducción sobre la operación de la empresa al nuevo personal			
			Desorganización en la fase de cierre de proyectos			

3.7.1. Fortalezas – Oportunidades (FO)

- **F4 - F7 - F10 - F11 /O3-05:** Explotar al máximo los recursos tecnológicos para participar y obtener los contratos de la mayor cantidad de los proyectos de modernización de unidades navales generadas por la Armada del Ecuador.
- **F7 / O3 - O5:** Explotar al máximo las capacidades desarrolladas en ingeniería naval para participar y obtener los contratos de todos los proyectos de mantenimiento, reparación y recuperación de unidades navales generados por la Armada del Ecuador.
- **F10 / O3 – O5:** Explotar al máximo las capacidades de establecer alianzas necesarias con astilleros internacionales y las capacidades adquiridas en la construcción de unidades para estar en condiciones de participar y obtener los contratos de la mayor cantidad de los proyectos de construcción generados por la Armada del Ecuador.
- **F7 - F10 / O2 – O4:** Explotar al máximo la experiencia, recursos disponibles, competencias y capacidades obtenidas para participar y obtener los contratos de todos los proyectos de mantenimiento, reparación y recuperación de unidades, sistemas y equipos del sector marítimo nacional.
- **F4 / O4:** Explotar al máximo los recursos tecnológicos disponibles y los altos estándares certificados de la empresa para aprovechar las políticas vigentes para captar el mercado nacional del sector industrial en todas las áreas afines a nuestros procesos.
- **F4 - F8 - F9 / O4:** Explotar al máximo los recursos tecnológicos disponibles y los altos estándares certificados de la empresa para suplir la carencia de políticas de regulación y control de la competencia nacional con niveles de servicios no alcanzables por esta.

3.7.2.Fortalezas – Amenazas (FA)

- **F4 - F7 - F10 - F11 /A1:** Explotar al máximo la experiencia, recursos disponibles, competencias y capacidades obtenidas para incursionar en el mercado regional.

MATRIZ DODA

3.7.3.Debilidades – Oportunidades (DO)

- **D2 / O2:** Explotar al máximo la disponibilidad de nuevas tecnologías en la industria naval para elevar el nivel de perfeccionamiento del personal del astillero.
- **D9 / O1:** Explotar al máximo las herramientas y metodologías disponibles para desarrollo de proyectos para eliminar las deficiencias de la fase de cierre de los proyectos del astillero.

3.7.4.Debilidades – Amenazas (DA)

- **D1 / A4:** Eliminar las deficiencias logísticas propias para suplir la excesiva tramitología estatal para las importaciones.

3.8. Estrategias de PORTER

De acuerdo a las líneas de acción con las cuales se maneja ASTINAVE EP para cumplir su misión, se considera importante implementar estrategias que ayuden a la empresa en su base competitiva con el fin de apuntar a la diferenciación.

CONSTRUCCIÓN NAVAL		
Líneas de Acción:	Propuestas:	Estrategias:
Defensa – Seguridad	Iniciar un Programa de Desarrollo de Prototipos para implementar tecnología de punta para las embarcaciones conforme la innovación de la misma.	Desarrollo de productos
Seguridad	Se considera pertinente elaborar prototipos de ingeniería para buques de línea.	Diversificación de productos
Defensa – Seguridad	Iniciar un estudio de mercado internacional y elaborar estrategias de mercadeo internacional para que ASTINAVE EP se expanda.	Desarrollo de segmentos
Defensa – Seguridad	Implementar una estrategia de marketing para el mercado internacional para que los países extranjeros vean en ASTINAVE una opción para la construcción de sus buques.	Penetración de mercado regional
Defensa – Seguridad	Ofrecer ofertas a la Armada del Ecuador de construcción naval para la defensa y seguridad.	Diversificación de productos

CARENAMIENTO:		
Líneas de Acción	Propuestas:	Estrategias:
Defensa – Seguridad	Implementar una estrategia de marketing para el mercado internacional para que los países extranjeros vean en ASTINAVE una opción para el mantenimiento de sus buques.	Penetración de mercado regional
Defensa – Seguridad	Ofrecer ofertas de mantenimiento para las diferentes embarcaciones.	Diversificación de productos

SOLUCIONES ELECTRONICAS		
LÍNEAS DE ACCIÓN	Propuestas:	Estrategias:
Seguridad	Implementar un plan de negocios para el Sector Público para el producto de geolocalización que ayude a la competitividad del mismo ya sea en precio o en calidad.	Desarrollo de productos
Seguridad	Diseñar una plataforma informática que permita la comercialización para la geolocalización, desarrollando procesos de, cotización, promoción, publicidad del equipo.	Desarrollo de segmentos
Seguridad	Desarrollar un plan de negocios que contenga la estrategia del "canal de distribución" de la penetración de mercado en base a los canales directos dirigido al Sector Público para localización satelital el cual incluya la venta en línea.	Penetración de mercado nacional

SOLUCIONES PORTUARIAS Y COSTA AFUERA		
LÍNEAS DE ACCIÓN	Propuestas:	Estrategias:
Marítimo	Desarrollar Proyectos de construcción como muelles, esclusas con tecnología de punta, diseño creativo y componentes para eficiencia energética.	Desarrollo de productos
Marítimo	Desarrollar Proyectos y Planes de Negocios para construcción de muelles y de servicio de dragado.	Penetración de mercado regional
Industrial	Desarrollar proyectos de soporte a la industria nacional en balanceo y pulido de hélices.	Diferenciación de productos

3.9. Teoría de PARETO

De acuerdo con lo establecido anteriormente sobre la teoría de Pareto, se procede a aplicar la teoría para encontrar las estrategias que impacten más al desarrollo de ASTINAVE EP, las 2 estrategias que representen el mayor puntaje de relevancia serán escogidas para su implementación.

En el cuadro se puede observar las estrategias seleccionadas mediante la teoría de Pareto. Las dos estrategias que obtuvieron mayor puntaje de relevancia son: Penetración de Mercado y Diversificación de clientes.

Tabla 13

Teoría de Pareto

N°	=	LÍNEAS DE ACCIÓN	ACRÓNIMO	ESTRATEGIAS	VALOR	PTJE	Frecuencia	Frelativa	Facumulada	% Acumulado
1	1	Defensa - Seguridad - Marítimo	PMCL	Penetración de Mercado Regional	10	10%	0.010	16.42%	0.16	16%
2	1	Marítimo	DC	Diversificación de Clientes	10	10%	0.010	16.42%	0.33	33%
3	4	Defensa - Seguridad - Marítimo	DP	Desarrollo de Productos	9	10%	0.009	14.78%	0.48	48%
4	4	Defensa - Seguridad Industrial	DS	Desarrollo de Segmentos	8	7%	0.006	9.20%	0.57	57%
5	4	Industrial	DPS	Diferenciación de Productos	7	7%	0.005	8.05%	0.65	65%
6	7	Defensa - Seguridad - Marítimo - Industrial	DSS	Desarrollo de Servicios	6	7%	0.004	6.90%	0.72	72%
7	7	Defensa - Seguridad	MPO	Diversificación de la oferta / Mejora el posicionamiento de la oferta	6	7%	0.004	6.90%	0.79	79%
8	7	Defensa - Seguridad - Marítimo - Industrial	RC	Retener clientes	6	7%	0.004	6.90%	0.86	86%
9	10	Seguridad	PMN	Penetración de Mercado Nacional	5	4%	0.002	3.28%	0.89	89%
10	10	Defensa - Seguridad - Marítimo - Industrial	MVC	Mejora la Ventaja Competitiva	4	4%	0.002	2.63%	0.91	91%
11		Defensa - Seguridad - Marítimo - Industrial	DPC	Diferenciación con Precios Competitivos	4	4%	0.002	2.63%	0.94	94%
12		Defensa - Seguridad - Marítimo - Industrial	OPI	Optimizar procesos Internos	3	4%	0.001	1.97%	0.96	96%
13		Defensa - Seguridad - Marítimo - Industrial	DO	Desarrollo Organizacional	3	4%	0.001	1.97%	0.98	98%
14		Defensa - Seguridad - Marítimo - Industrial	DAI	Desarrollo de Aprendizaje e Innovación	3	4%	0.001	1.97%	1.00	100%
TOTAL					84	89.00%	0.06	100.00%		

Elaborado por: Autores

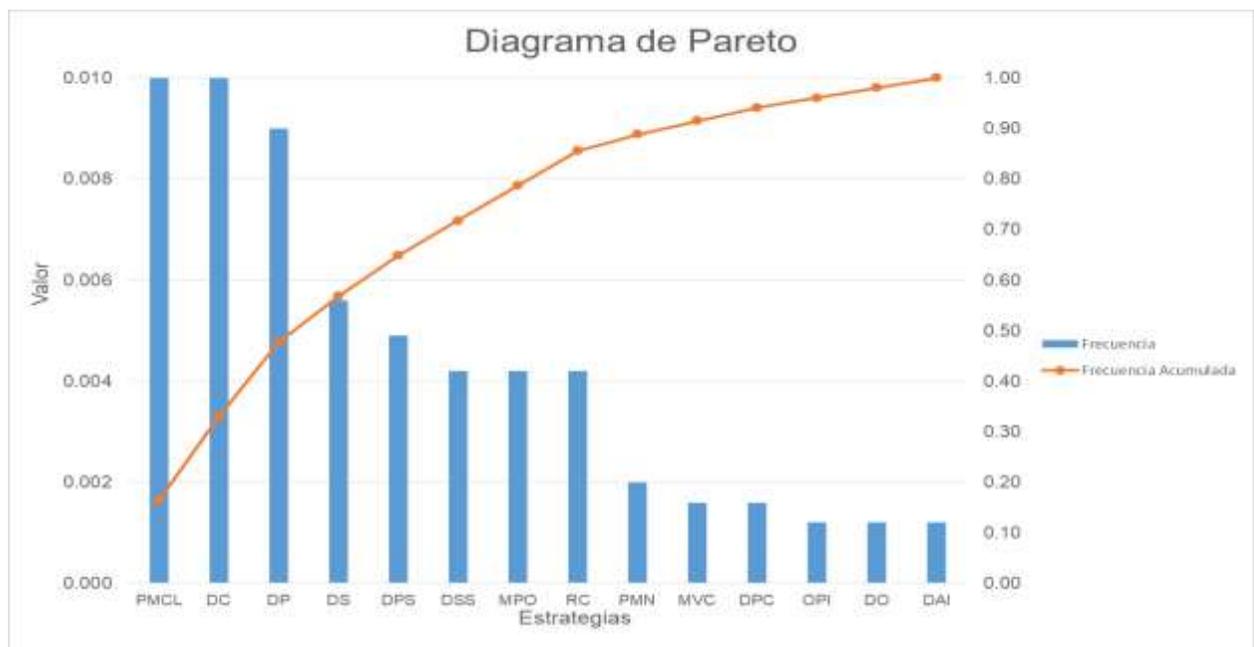


Figura 16. Diagrama de Pareto

Elaborado por: Autores

3.10. Estrategias Propuestas

Las estrategias son toma de decisiones basadas en los resultados de un trabajo en grupo compuesto por los empleados y directivos para alcanzar objetivos estratégicos. A continuación se analiza el alcance de las actividades estratégicas, que deben tomarse para cumplir los objetivos estratégicos y alcanzar las estrategias planteadas.

En la siguiente tabla se podrá observar los tipos de estrategias con su respectivo objetivo y las actividades estratégicas a realizar, gracias al análisis de la teoría de Pareto podemos recopilar las estrategias más importantes a efectuar, esto como resultado del análisis interno y externo de ASTINAVE EP, con esto se busca utilizar las fortalezas y las opciones disponibles que ofrece la empresa, contrarrestando de manera ágil las amenazas y con una fuerte intención de superar vulnerabilidades conocidas.

Tipo de Estrategia	Objetivo Estratégico	Actividades Estratégicas
Penetración de mercado Regional	Venta de 4 lanchas de transporte al cierre del periodo 2021	Programa de marketing internacional
Diversificación de clientes	Abarcar diferentes sectores como: sector pesquero y turístico para la construcción y mantenimiento de sus activos	Programa de diversificación de productos

Figura 17. Estrategias Propuestas

Elaborado por: Autores

3.10.1. Penetración de Mercado

Cuando los productos o servicios han bajado su demanda en el mercado, es necesario crear estrategias que intensifiquen sus esfuerzos comerciales por lo que las estrategias de penetración de mercado buscan incrementar la participación que las empresas tienen en el mercado que opera y con los productos o servicios actuales para que se dé el desarrollo comercial.

“La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de las empresas de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.” (Ansoff, 1957)

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos o adquieran más servicios, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales. Para ASTINAVE EP, estrategia tiene como objetivo atraer clientes potenciales que utilizan diferentes condiciones internacionales en diferentes aspectos tales como compras, producción, recursos humanos y expansión de la base de clientes.

La estrategia consiste en brindar los servicios que ofrece ASTINAVE EP con un valor añadido a diferentes empresas internacionales, la empresa se limitaría solo a trabajar en el mercado regional, específicamente en el mercado Centroamericano. Bajo esta estrategia se encuentran otras acciones estratégicas para su adecuado análisis, como la acción estratégica de optimizar recursos.

3.10.1.1. Estrategia para Optimizar Recursos

1. **Identifica el tiempo para lograr resultados:** Si utilizamos los recursos de una manera no adecuada, no sabemos qué estamos utilizando, en la medida en que cubrimos las necesidades claves del proyecto. Por otro lado, cuando compartimos procesos en escalas de tiempo o intervalos, los recursos pueden ser utilizados de manera más organizada.
2. **Análisis de indicadores:** El análisis de indicadores nos permite determinar el desarrollo de tareas y, por lo tanto, el manejo de los recursos que se utilizaran en los proyectos.
3. **Presupuesto:** El presupuesto es una herramienta esencial de gestión de recursos, y hay una idea de cómo podemos usarlos para obtener los mejores resultados, son útiles para administrar recursos de una manera u otra, a veces carecen de un déficit u obtienen más de lo que usan. En este último caso, también se utilizan para señalar ahorros a corto, mediano y largo plazo.
4. **Búsqueda de Proveedores:** Si los recursos dependen de buena calidad, probablemente el proyecto los use de una mejor manera. Entonces, antes de gastar en materia prima, debemos asegurar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad ya que esta es una buena forma de maximizar los recursos, al igual que en el plazo de entrega.

Por lo tanto se puede concluir que para aumentar la cartera de clientes de la empresa no es necesario que sea solo a nivel nacional, en este caso al realizar una estrategia de penetración de mercado no solo se abren puertas al mercado internacional, también se consiguen más clientes. En el escenario supuesto que ASTINAVE EP realice otra construcción y venta de lanchas, la rentabilidad aumentaría si se maneja el adecuado uso de una optimización de recursos. Muchos recursos fueron malgastados por la inexperiencia en este proyecto nuevo,

además de los retrasos que se presentaron durante la fabricación de las lanchas que inicialmente era de 6 meses. Los retrasos por parte de los proveedores de la empresa perjudicaron mucho el tiempo de entrega de las lanchas, Por estas razones se necesita un plan para optimizar recursos dentro de la prensa.

3.10.1.2. Remanentes de Valor

Los remanentes de valor son recursos valiosos que tienen los bienes que llegan al término de su vida útil, los cuales son utilizados por la sociedad y por las empresas para su beneficio. Para ASTINAVE EP es muy importante saber qué hacer con los residuos y desechos que genera como Astillero. El almacenamiento de los desechos y residuos se encuentran almacenados en los respectivos tachos, los cuales se encuentran marcados de distinta manera para su diferenciación de acuerdo a la clasificación que se les da, la cual es la siguiente: sólidos peligrosos, no peligrosos, especiales y líquidos; de los cuales ASTINAVE EP es responsable absoluto hasta la entrega de los desechos y residuos a las empresas autorizadas para la recolección de los mismos.

Algunas de las empresas que cuentan con las certificaciones y con la autorización por el Ministerio del Medio ambiente del Ecuador son las siguientes: Serviresiduos ADS, INTERCIA S-A, FIBRANAC SA, CONDAMET y a partir del 2014 ASTINAVE EP obtuvo la certificación por parte del Ministerio del Ambiente del Ecuador, como generadora de desechos peligrosos, lo que la convierte en empresa autorizada hasta su disposición final. Las cantidades registradas en el año 2014 y generadas hasta su disposición final por ASTINAVE EP se muestran a continuación:

Tabla 14

Desechos peligrosos declarados en ASTINAVE EP Plantas Centro-Sur Año 2014-2015

DECLARACIÓN DE DESECHOS PELIGROSOS Y ESPECIALES ASTINAVE EP 2014-2015					
Código	Plantas	Clase de desecho	Cantidad		Disposición Final
			2014	2015	
M.75.02	Centro	Desechos biológicos infecciosos	1 kg	1 kg	Dstrucción térmica
M.75.03	Centro	Objetos cortopunzantes infecciosos	1 kg	1.4 kg	Dstrucción térmica
H.50.01	Centro	Aguas de Sentinas	2600 Gal	0	Dstrucción térmica
NE-40	Centro	Lámparas fluorescentes	65 Kg	30.1 Kg	Encapsulado
NE-30	Centro	EPP contaminados con hidrocarburos	510 kg	408.15 Kg	Dstrucción térmica
NE-42	Centro	Waipes, paños contaminados con hidrocarburos	247 Kg	302.9 kg	Dstrucción térmica
M.75.02	Sur	Desechos biológicos infecciosos	2 Kg	2.7 Kg	Dstrucción térmica
NE-30	Sur	EPP contaminados con hidrocarburos	110 Kg	52 Kg	Dstrucción térmica
M.75.03	Sur	Objetos cortopunzantes infecciosos	0	4 kg	Dstrucción térmica
NE-42	Sur	Waipes, paños contaminados con hidrocarburos	0	48.10 kg	Dstrucción térmica

Tomado de: Manual para la Administración de Residuos y Desechos, por ASTINAVE EP, 2017.

ASTINAVE EP antes de hacer la entrega con las diferentes empresas certificadas y autorizadas en receptor los residuos y desechos, actualiza por última vez el registro para verificar la cantidad real de los mismos, como se puede evidenciar en la tabla a continuación del periodo 2014-2015.

Tabla 15

Generación Anual de desechos y residuos período 2014-2015

REGISTRO DE DESECHOS Y RESIDUOS				
ASTINAVE EP Año – 2014-2015				
Manejo de desechos Peligrosos-Especiales	Total anual			Gestores autorizados contratados
	Cantidad		Unidad	
	2014	2015		
Líquidos Peligrosos	15900.00	1845.00	Galones	Servirresiduos ADS
Sólidos Peligrosos	1770	1004.30	Kilogramos	Servirresiduos ADS
Especiales	-	41.43	Kilogramos	ADS
Reciclaje	5095	4121.00	Kilogramos	INTERCIA S-A FIBRANAC SA CONDAMET

Tomado de: Manual para la Administración de Residuos y Desechos, por ASTINAVE EP, 2017.

Tabla 16

Costo e Ingreso Total de manejo de desechos y residuos

AÑO	COSTO TOTAL (\$)	INGRESO TOTAL (\$)
	MANEJO DE DESECHOS	MANEJO DE RESIDUOS
2014	11.589,51	1.067,03
2015	1.783,10	750,64

Tomado de: Manual para la Administración de Residuos y Desechos, por ASTINAVE EP, 2017.

Se puede observar que la generación de desechos y residuos durante los años 2014 y 2015 disminuyó, lo que genera también la disminución de los costos del manejo de los desechos y residuos, lo cual se evidencia que los resultados obtenidos fueron los correctos, ya que la concientización de los obreros y trabajadores al utilizar los recursos para la construcción y mantenimiento de las embarcaciones fueron los adecuados y supieron administrar y optimizar el manejo de los mismos.

Se pretende retomar esta iniciativa como estrategia para recuperar una parte del monto utilizado en las construcciones y mantenimiento para el ingreso adicional al proyecto y a su vez a la empresa.

ASTINAVE EP cuenta con varias certificaciones ISO, entre ellas la 14001 del Medio ambiente con mucha más razón se busca, además de optimizar los recursos a utilizar que los obreros en especial hagan conciencia de la utilización de los recursos y del daño que ocasionamos como Astillero.

Para una mejor gestión a la finalización del proyecto se debe evidenciar y dejar un registro de las cantidades de residuos y desechos que el proyecto ocasionó.

3.10.2. Diversificación de Clientes

El realizar una estrategia de penetración de mercado como se indicó anteriormente conlleva indirectamente a conseguir más clientes, es decir a diversificar la cartera de clientes, lo cual nos trae a esta segunda estrategia.

En el mundo empresarial el tener un cliente estrella, un único cliente principal, que aporte económicamente al crecimiento de la empresa puede causar muchos problemas y riesgos para la empresa en un futuro cercano peor aun cuando las ventas de los productos o servicios en el mercado no son tan frecuentes.

El cliente número uno de Astilleros Navales Ecuatorianos es la Armada del Ecuador, es el cliente potencial con el cual cuenta la empresa; la relación entre ambas entidades viene de años y los ingresos que aporta al cerrar un contrato son realmente significativos para la empresa, pero, ¿qué sucedería si otro astillero le ofrece un mejor precio con mejores valores agregados?, de seguro los años de relación de trabajo no importaría ya que las empresas o entidades buscan la manera de reducir costos y de incrementar ingresos, lo cual para ASTINAVE EP, significaría el deceso absoluto como astillero constructor, es decir el deceso de

una de las líneas de negocios más importantes como lo es la línea de Construcción Naval.

El implementar como estrategia la diversificación de clientes para ASTINAVE EP resulta algo fundamental debido a que no solamente reduce el riesgo de perder un cliente importante y con esto evita la pérdida total como empresa.

3.11. Plan de actividades Estratégicas

Una vez que se han definido los objetivos y las estrategias a alcanzarse, es necesario trazar un plan que determine las actividades para ejecutar las estrategias establecidas.

3.11.1. Actividades Estratégicas

Las actividades permiten atender más de cerca las acciones que se deben realizar a fin de ejecutar de manera efectiva la estrategia que busca del logro de cada objetivo estratégico:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS
Venta de 4 lanchas de transporte al cierre del periodo 2021.	Programa de marketing internacional.
Abarcar diferentes sectores como: sector pesquero y turístico para la construcción y mantenimiento de sus activos.	Programa de Diversificación de productos.

Figura18. Plan de Actividades.

Elaborado por: Autores

Objetivo Estratégico: Venta de 4 lanchas de transporte tipo LT-AST-1605 al cierre del periodo 2021

Estrategia	Actividades Estratégicas
Penetrar el mercado regional.	Desarrollar un programa de marketing internacional.
	Analizar los posibles clientes internacionales.
Evaluar a los proveedores con el fin de encontrar al más adecuado para la producción de las lanchas.	Realizar un estudio a los proveedores actuales para determinar si es necesaria su sustitución.
	Realizar una búsqueda de proveedores que ofrezcan materiales a menor costo y un mejor tiempo de entrega.
	Determinar mediante comparación si es necesaria la sustitución de los proveedores.

Figura 19. Plan Objetivo.

Elaborado por: Autores

La primera estrategia está dirigida al desarrollo de un programa de marketing internacional que capte la atención de posible clientes en la región de centro américa, con el propósito de explorar el mercado internacional y la oportunidades que puede aprovechar ASTINAVE EP. El programa estará dirigido a compañías que requieran servicios dentro de las líneas de negocio de ASTINAVE EP con enfoque en construcción naval.

Se procede a realizar un análisis de los clientes potenciales con sus respectivas características, con el fin de conocer las necesidades, en conjunto con el análisis de las líneas de negocio de la empresa, con el fin de conocer que línea de negocio se ajustan a cada cliente.

La segunda estrategia está dirigida a los proveedores para saber si es necesaria su sustitución. Esto se debe a que en el proyecto anterior hubo demoras

en las entregas de los materiales, generando atrasos en la construcción del proyecto y por lo tanto generando multas a la empresa por parte del cliente. Por este motivo la necesidad de evaluar a los proveedores línea para conocer si su forma de trabajar se alinea a la nuestra, por esto se evaluará a los proveedores en términos de desempeño, tiempo de entrega y costo.

Se realizará una búsqueda de proveedores nuevos que ofrezcan un menor costo respecto a los proveedores actuales, además se evaluará aspectos como calidad del material y el tiempo de entrega del proveedor, de la lista de proveedores que se determine en esta búsqueda, se comparará con los proveedores actuales.

Luego de evaluar a los proveedores actuales y a los posibles nuevos proveedores se procede a comparar entre los proveedores para determinar cuál puede ser más eficaz para reducir el tiempo de construcción de las lanchas.

Objetivo Estratégico: Abarcar diferentes sectores como: sector pesquero y turístico para la construcción y mantenimiento de sus activos.

Actividades Estratégicas	Actividades Estratégicas
Diversificación de clientes	Analizar el sector pesquero y turístico
	Investigar las necesidades del sector pesquero y turístico

Figura20. Plan Objetivo.

Elaborado por: Autores

Para realizar la diversificación de clientes es necesario analizar nuestras líneas de negocio para identificar posibles clientes, de esta manera se conocerá que línea de negocio debe estar enfocada con cada cliente. Se debe tomar en cuenta el tipo de servicio que el cliente necesita, sus características o

especificaciones.

Para diversificar la cartera de clientes nacionales se desarrollará una investigación en el sector pesquero y turístico, con el fin de analizar las necesidades que presenten; en el sector turístico se analizará el uso de líneas de negocio portuario y costa afuera mientras que en el sector pesquero se analizarán las líneas de negocio de construcción naval y carenamiento.

En el caso de sector pesquero se investigará empresas las cuales mantengan activas flotas vehiculares que necesiten de constante mantenimiento, además de empresas que necesiten nuevas flotas vehiculares para su función pesquera y que se encuentre localizadas en la costa de Ecuador.

Por otro lado en el sector turístico se procederá a realizar un estudio en diferentes regiones del Ecuador donde la línea de negocio costa fuera pueda ser aprovechada como en el actual proyecto de los tres muelles para la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.

3.12. Implementación de las Estrategias

3.12.1. Escenarios Supuestos

Se considera como escenario supuesto, un plan de negocio que tiene como eje fundamental el Proyecto ESPARTA de “Construcción de lanchas de transporte” por las siguientes razones:

1. ASTINAVE EP es un Astillero Constructor cuyo desarrollo a lo largo de 40 años ha sido su línea de negocios de Construcción Naval motivados por las necesidades de la Armada del Ecuador.
2. El Proyecto Esparta, primera exportación para ASTINAVE EP, fue un proyecto que como cualquier negocio primerizo tuvo sus fallas pero a pesar de esto, significó mucho debido a que poco a poco se dio a conocer en

tierras extranjeras y ya con una primera experiencia podemos entrar a otros países.

- Las capacidades que posee ASTINAVE EP para Construcción son grandes y con la experiencia adquirida al construir embarcaciones navales y de gran tamaño, nos permite diversificar a otros futuros clientes potenciales.

Tabla 17

Flujo de efectivo sin implementación

FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN		2018	2019	2020	2021
Inversión Inicial \$	-				
Ingresos		\$ 48.170.567,30	\$ 52.458.574,80	\$ 56.746.582,30	\$ 61.034.589,80
Costo de Venta	86%	\$ 41.266.992,50	\$ 45.134.189,00	\$ 49.001.385,50	\$ 52.868.582,00
(=) Utilidad Bruta		\$ 6.903.574,80	\$ 7.324.385,80	\$ 7.745.196,80	\$ 8.166.007,80
Gastos Administrativos		\$ 1.846.144,10	\$ 1.541.575,40	\$ 1.237.006,70	\$ 932.438,00
Sueldos y Beneficios Sociales		\$ 923.072,05	\$ 770.787,70	\$ 618.503,35	\$ 466.219,00
Gastos y Depreciación y Amortización		\$ 740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00
Otros GGP		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Operacional		\$ 5.057.430,70	\$ 5.782.810,40	\$ 6.508.190,10	\$ 7.233.569,80
Gastos No Operacionales		\$ 197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20
Gastos Financieros		\$ 197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20
(=) Resultado antes de impuestos		\$ 4.859.892,60	\$ 5.582.982,60	\$ 6.306.072,60	\$ 7.029.162,60
Pasrticipación de Trabajadores	15%	\$ 728.983,89	\$ 837.447,39	\$ 945.910,89	\$ 1.054.374,39
Impuesto a la Renta	22%	\$ 1.069.176,37	\$ 1.228.256,17	\$ 1.387.335,97	\$ 1.546.415,77
Resultado Neto		\$ 3.061.732,34	\$ 3.517.279,04	\$ 3.972.825,74	\$ 4.428.372,44
(+)(-) Ajustes					
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		\$ 740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00
Flujo de Efectivo Neto \$	-	\$ 3.802.631,34	\$ 4.369.739,04	\$ 4.936.846,74	\$ 5.503.954,44

Elaborado por: Autores

3.12.2. Ingresos proyectados

El cuadro que se encuentra a continuación, muestra el primer proyecto de exportación de ASTINAVE EP denominado “Proyecto Esparta” se basó en la producción y venta de tres lanchas para la Autoridad del Canal de Panamá para el transporte de su personal a través del canal. El proyecto sirvió como la primera prueba de la empresa para expandirse de manera internacional. El proyecto comenzó con la elaboración de las lanchas a finales del 2016, la construcción tuvo un periodo de construcción de 11 meses.

Tabla 18

Rentabilidad Proyecto Esparta

Proyecto Esparta					
Lanchas para la Autoridad del Canal de Panama					Total 2018
Ingreso Operacional					
Construccion Naval		1.125.000	675.000	450.000	2.250.000
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		375.000	225.000	150.000	750.000
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		375.000	225.000	150.000	750.000
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		375.000	225.000	150.000	750.000
Proyecto Esparta					
Lanchas para la Autoridad del Canal de Panama					Total 2018
Costos de Produccion					
Construccion Naval		1.049.126	629.476	419.650	2.098.252
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		349.709	209.825	139.883	699.417
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		349.709	209.825	139.883	699.417
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		349.709	209.825	139.883	699.417
Proyecto Esparta					
Lanchas para la Autoridad del Canal de Panama					Total 2018
Rentabilidad					
Construccion Naval		75.874	45.524	30.350	151.748,01
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		25.291	15.175	10.117	50.582,67
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		25.291	15.175	10.117	50.583
01 Lancha de Transporte tipo LT-AST-1605		25.291	15.175	10.117	50.583

Elaborado por: Autores

Como se puede ver en la tabla, la penetración al mercado regional a una mayor escala presentaría una mayor rentabilidad en el caso de una producción aumentada, como se puede apreciar del proyecto Esparta que consiste en la construcción y venta de tres lanchas de transporte tipo LT-AST-1605 para la Autoridad del Canal de Panamá, tuvo una rentabilidad de \$151,748.01 por todo el proyecto, es decir, que por la lancha se generó \$50,583.67. En un escenario en el cual la construcción y venta de lanchas aumente, la rentabilidad aumentaría exponencialmente al número de lanchas.

3.12.4. Flujo Financiero con Implementación

Tabla 20

Flujo financiero con implementación

FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN		2018	2019	2020	2021
Inversion Inicial	\$ (4.239.750,00)	2,50%	2%	2,50%	1,80%
Ingresos	\$	49.374.831,48	\$ 53.507.746,30	\$ 58.165.246,86	\$ 62.133.212,42
Costos de Venta	\$	42.298.667,31	\$ 45.839.272,59	\$ 49.829.282,49	\$ 53.228.578,25
(=) Utilidad Bruta	\$	7.076.164,17	\$ 7.668.473,71	\$ 8.335.964,36	\$ 8.904.634,17
Gastos Administrativos	\$	1.677.817,13	\$ 1.634.809,52	\$ 1.591.801,90	\$ 1.548.794,29
Sueldos y Beneficios Sociales	1,50%	\$ 936.918,13	\$ 782.349,52	\$ 627.780,90	\$ 473.212,29
Gastos de Depreciación y Amortización	\$	740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00
Otros GGP	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Operacional	\$	5.398.347,04	\$ 6.033.664,19	\$ 6.744.162,46	\$ 7.355.839,88
Gastos No Operacionales	\$	197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20
Gastos Financieros	\$	197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20
(=) Resultado antes de impuestos	\$	5.200.808,94	\$ 5.833.836,39	\$ 6.542.044,96	\$ 7.151.432,68
Participacion de Trabajadores	15%	\$ 780.121,34	\$ 875.075,46	\$ 981.306,74	\$ 1.072.714,90
Impuesto a la Renta	22%	\$ 1.144.177,97	\$ 1.283.444,01	\$ 1.439.249,89	\$ 1.573.315,19
Resultado Neto	\$	3.276.509,63	\$ 3.675.316,93	\$ 4.121.488,33	\$ 4.505.402,59
(+)(-) Ajustes					
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$	740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00
Flujo de Efectivo Neto	\$ (4.239.750,00)	\$ 4.017.408,63	\$ 4.527.776,93	\$ 5.085.509,33	\$ 5.580.984,59

Elaborado por: Autores

El flujo financiero muestra cómo se divide la inversión dentro de los cuatro años de la planeación estratégica. Los siguientes dos cuadros muestran los dos escenarios del flujo: Optimista y Pesimista.

3.12.5. Flujo Financiero Optimista

Tabla 21

Flujo financiero optimista y pesimista

SENSIBILIZACIÓN OPTIMISTA		2018	2019	2020	2021
Inversion Inicial	\$ (4.239.750,00)	4%	4%	4%	5%
Ingresos	\$	51.349.824,74	\$ 55.648.056,15	\$ 60.491.856,73	\$ 65.239.873,04
Costos de Venta	\$	43.990.614,01	\$ 47.672.843,49	\$ 51.822.453,79	\$ 55.890.007,16
(=) Utilidad Bruta	\$	7.359.210,74	\$ 7.975.212,66	\$ 8.669.402,94	\$ 9.349.865,88
Gastos Administrativos	\$	1.677.817,13	\$ 1.634.809,52	\$ 1.591.801,90	\$ 1.548.794,29
Sueldos y Beneficios Sociales	\$	936.918,13	\$ 782.349,52	\$ 627.780,90	\$ 473.212,29
Gastos de Depreciación y Amortización	\$	740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00
Otros GGP	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Operacional	\$	5.681.393,61	\$ 6.340.403,14	\$ 7.077.601,04	\$ 7.801.071,59
Gastos No Operacionales	\$	197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20
Gastos Financieros	\$	197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20
(=) Resultado antes de impuestos	\$	5.483.855,51	\$ 6.140.575,34	\$ 6.875.483,54	\$ 7.596.664,39
Participacion de Trabajadores	15%	\$ 822.578,33	\$ 921.086,30	\$ 1.031.322,53	\$ 1.139.499,66
Impuesto a la Renta	22%	\$ 1.206.448,21	\$ 1.350.926,58	\$ 1.512.606,38	\$ 1.671.266,17
Resultado Neto	\$	3.454.828,97	\$ 3.868.562,47	\$ 4.331.554,63	\$ 4.785.898,57
(+)(-) Ajustes	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$	740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00
Flujo de Efectivo Neto	\$ (4.239.750,00)	\$ 4.195.727,97	\$ 4.721.022,47	\$ 5.295.575,63	\$ 5.861.480,57

Elaborado por: Autores

3.12.6. Flujo Financiero Pesimista

Tabla 22

Flujo Financiero Pesimista

SENSIBILIZACIÓN PESIMISTA		2018	2019	2020	2021
Inversion Inicial	\$ (4.239.750,00)	-6%	-6%	-5%	-5%
Ingresos	\$ 46.412.341,59	\$ 50.297.281,52	\$ 54.675.332,05	\$ 58.405.219,67	
Costos de Venta	\$ 39.760.747,27	\$ 43.088.916,23	\$ 47.337.818,37	\$ 50.567.149,34	
(=) Utilidad Bruta	\$ 6.651.594,32	\$ 7.208.365,29	\$ 7.337.513,68	\$ 7.838.070,34	
Gastos Administrativos	\$ 1.677.817,13	\$ 1.634.809,52	\$ 1.591.801,90	\$ 1.548.794,29	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 936.918,13	\$ 782.349,52	\$ 627.780,90	\$ 473.212,29	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00	
Otros GGP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) Utilidad Operacional	\$ 4.973.777,19	\$ 5.573.555,77	\$ 5.745.711,78	\$ 6.289.276,05	
Gastos No Operacionales	\$ 197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20	
Gastos Financieros	\$ 197.538,10	\$ 199.827,80	\$ 202.117,50	\$ 204.407,20	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 4.776.239,09	\$ 5.373.727,97	\$ 5.543.594,28	\$ 6.084.868,85	
Participacion de Trabajadores	15% \$ 716.435,86	\$ 806.059,20	\$ 831.539,14	\$ 912.730,33	
Impuesto a la Renta	22% \$ 1.050.772,60	\$ 1.182.220,15	\$ 1.219.590,74	\$ 1.338.671,15	
Resultado Neto	\$ 3.009.030,63	\$ 3.385.448,62	\$ 3.492.464,39	\$ 3.833.467,38	
(+)(-) Ajustes					
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 740.899,00	\$ 852.460,00	\$ 964.021,00	\$ 1.075.582,00	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (4.239.750,00)	\$ 3.749.929,63	\$ 4.237.908,62	\$ 4.456.485,39	\$ 4.909.049,38

Elaborado por: Autores

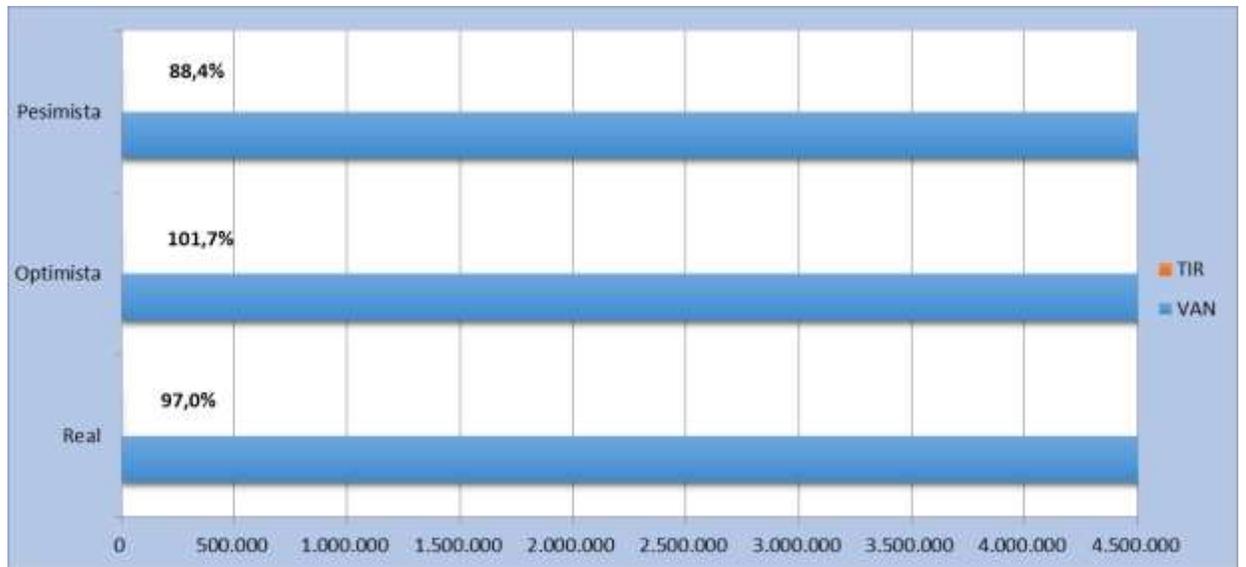
3.12.7. Análisis de Sensibilización

Tabla 23

Análisis de sensibilización

Escenario	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	14.363.070	0	97%	3,4	a 1 Viable
Optimista	15.004.119	0	102%	3,5	a 1 Viable
Pesimista	13.018.414	0	88%	3,1	a 1 Viable

	VAN	TIR
Real	10.123.320	97,0%
Optimista	10.764.369	101,7%
Pesimista	8.778.664	88,4%



Elaborado por: Autores

El análisis de sensibilidad se utiliza para facilitar la toma de decisiones, el cual analiza las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto. Es importante determinar qué tan sensible es la Tasa Interna de Retorno o el Valor Presente Neto.

CONCLUSIONES

- La realidad a la que arriba ASTINAVE EP en el año 2017, marcada por la pérdida de vigencia de su planeación estratégica y el fin del horizonte previsto en su Visión, en un momento en el cual, el escenario proyectado en dicha planeación no podía prever la decisión estatal de entregar el proyecto de desarrollo de un astillero nacional a la empresa privada, cuando se había definido que el mercado nacional no generaba espacio para más de un astillero y menos si, a través de ASTINAVE EP, el estado había dado pasos acelerados respecto de la construcción del nuevo astillero alcanzando un considerable avance del proyecto establecido con este fin, impide que ASTINAVE EP pueda continuar su desarrollo sin una actualización inmediata de su planeación estratégica, no solo ajustada a la realidad actual sino además a los escenarios más probables que espera enfrentar.
- La marcada dependencia que mantiene actualmente ASTINAVE EP, respecto de un único cliente, la Armada del Ecuador, en lo que respecta a su crecimiento como astillero constructor, en circunstancias en las que dicho cliente está atado a las posibilidades de un estado que, al momento, atraviesa por graves problemas económicos que no serán resueltos en el corto plazo, demanda la búsqueda de nuevas alternativas que garanticen y sostengan su desarrollo más allá y pese a las posibilidades que pueda o no entregar su cliente estrella.
- La medición del grado de desarrollo alcanzado por ASTINAVE EP en lo que respecta a la construcción naval, desprendida de la entrega - recepción a satisfacción del cliente, del primer proyecto de construcción destinado al mercado internacional, con una rentabilidad aceptable, que solo se vio afectada por factores externos a los procesos del astillero, introducidos exclusivamente por incumplimientos de los proveedores, situación que puede ser fácilmente superable en futuros proyectos, permite establecer que es posible y factible para ASTINAVE EP, la introducción de sus productos en el mercado regional de la construcción naval.

- La participación de ASTINAVE EP en diversos proyectos que han culminado con la entrega – recepción a satisfacción del cliente de embarcaciones, infraestructura, equipamiento y servicios requeridos por el sector de la seguridad, el sector marítimo y el sector industrial, permite establecer que es posible y factible para ASTINAVE EP una diversificación de clientes que le permita reducir la dependencia de su cliente estrella.

RECOMENDACIONES

- Validar e implementar la planeación estratégica proyectada para el período 2018 – 2021.
- Diseñar a partir de los lineamientos de la planeación estratégica el plan de penetración del mercado regional destinado a generar el desarrollo de ASTINAVE EP como astillero constructor.
- Diseñar a partir de los lineamientos de la planeación estratégica el plan de diversificación de clientes destinado a reducir la dependencia que, para su desarrollo como astillero constructor, mantiene ASTINAVE EP, respecto de la Armada del Ecuador, como cliente único en este ámbito.
- Revisar los términos de relacionamiento con los proveedores a fin de establecer mecanismos destinados a optimizar la logística para eliminar las afectaciones externas a los compromisos contractuales del astillero.

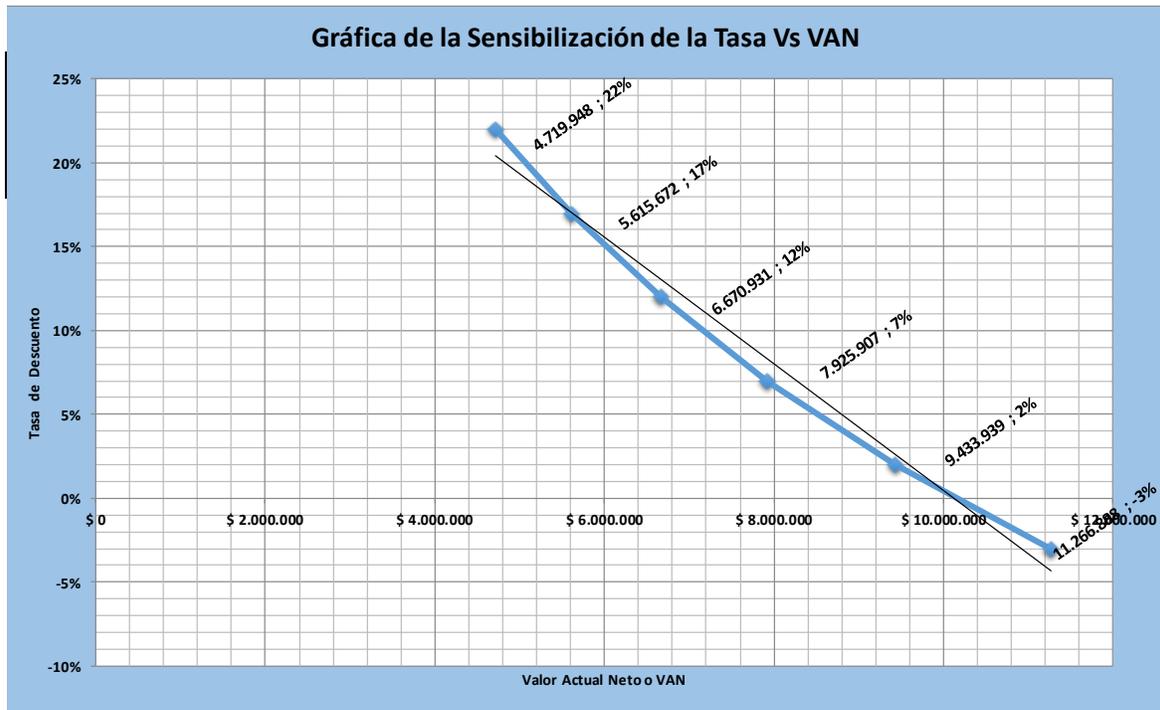
ANEXOS

Anexo 1: Escenario Real

Tasa de Descuento	12,00%	1	2	3	4
Resultado Neto		214.777,29	158.037,89	148.662,59	77.030,15
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(4.239.750,00)	4.017.408,63	4.527.776,93	5.085.509,33	5.580.984,59
Calculo de la TIR	(4.239.750,00)	4.017.408,63	4.527.776,93	5.085.509,33	5.580.984,59
Valor Actual del Flujo de Efectivo		3.586.971,99	3.609.516,05	3.619.765,09	3.546.816,60
		(652.778)	2.956.738	6.576.503	10.123.320

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA		
Valor Actual Neto PURO	10.123.320	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA		
Tasa Interna de Retorno	97%	SI es adecuada		
Beneficio / Costo	3	: 1 Se Acepta el Proyecto		
VAN	0	Comprobación		
Tiempo promedio recuperación inversión	1	431 AÑOS	2 MESES	5 DIAS

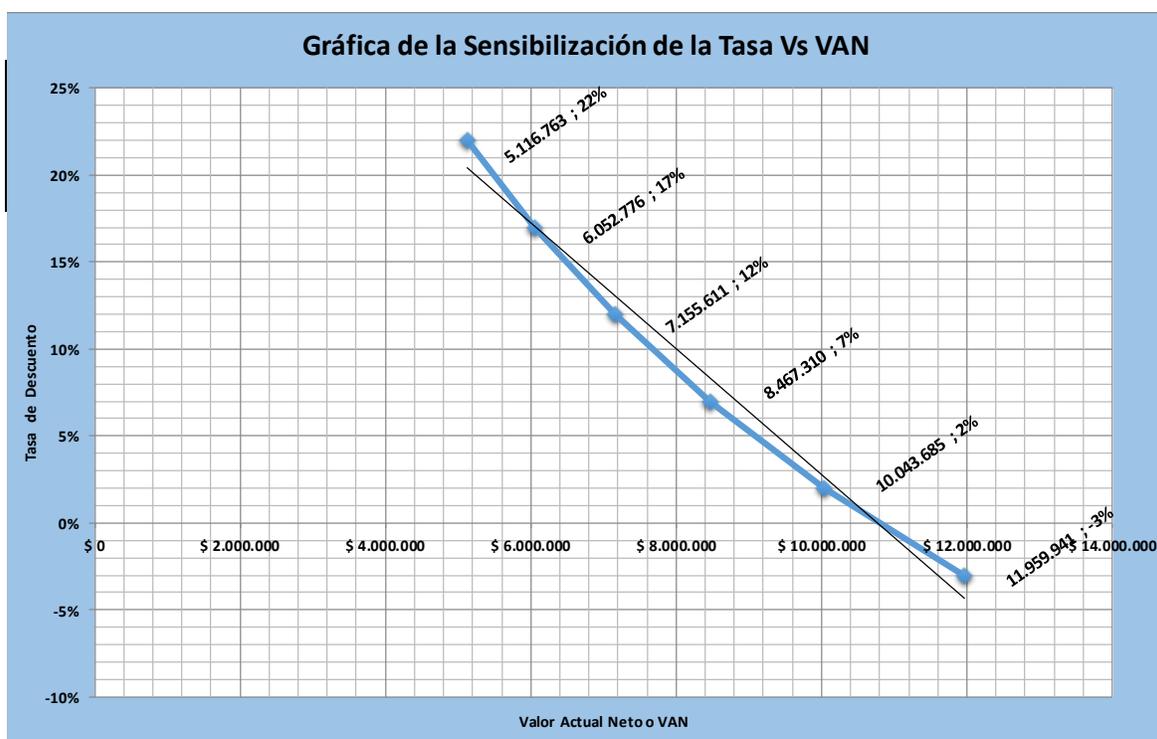


Anexo 2: Escenario Optimista

Tasa de Descuento	12,00%	1	2	3	4
Resultado Neto		393.096,63	351.283,43	358.728,89	357.526,13
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(4.239.750,00)	4.195.727,97	4.721.022,47	5.295.575,63	5.861.480,57
Calculo de la TIR	(4.239.750,00)	4.195.727,97	4.721.022,47	5.295.575,63	5.861.480,57
Valor Actual del Flujo de Efectivo		3.746.185,69	3.763.570,21	3.769.286,13	3.725.076,87

Resumen de la Evaluación

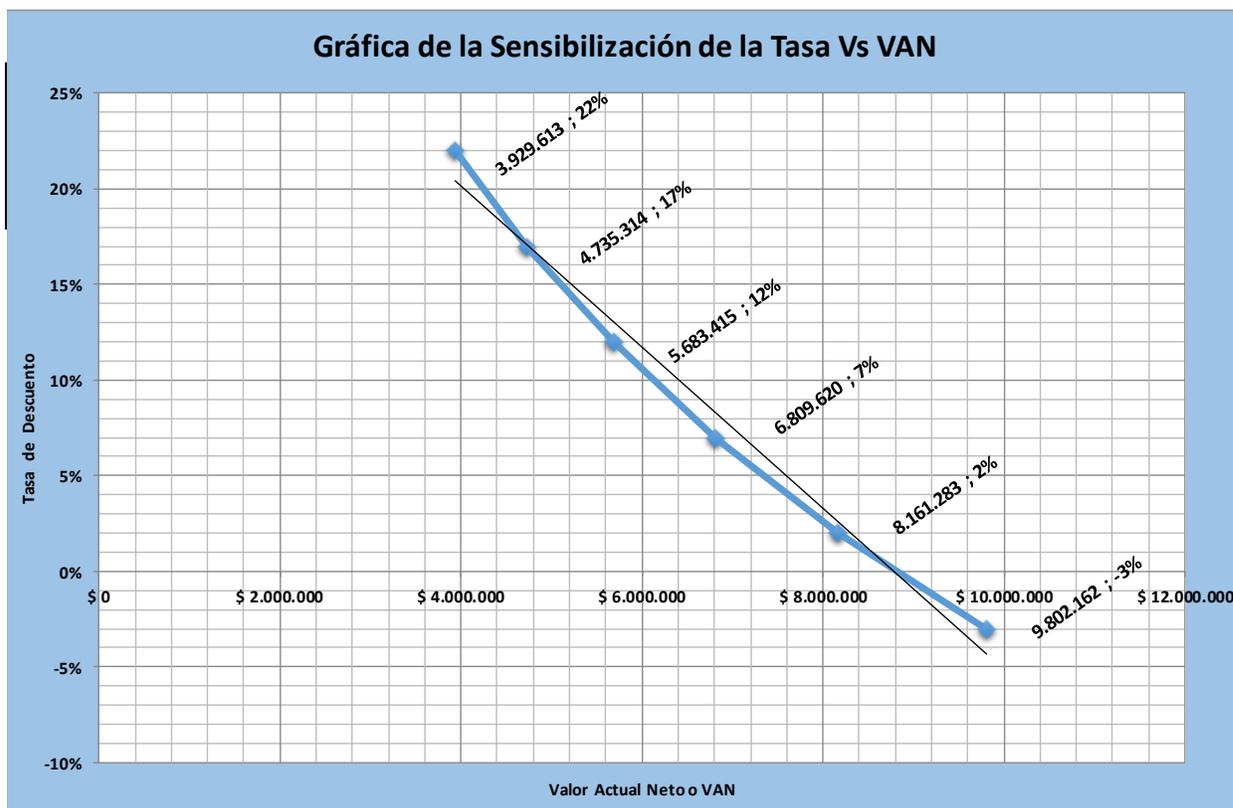
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA		
Valor Actual Neto PURO	10.764.369	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA		
Tasa Interna de Retorno	102%	SI es adecuada		
Beneficio / Costo	4	: 1 Se Acepta el Proyecto		
VAN	0	Comprobación		
Tiempo promedio recuperación inversión	1	413 AÑOS	1 MESES	15 DIAS



Anexo 3: Escenario Pesimista

Tasa de Descuento	12,00%	1	2	3	4
Resultado Neto		(52.701,71)	(131.830,42)	(480.361,34)	(594.905,06)
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(4.239.750,00)	3.749.929,63	4.237.908,62	4.456.485,39	4.909.049,38
Calculo de la TIR	(4.239.750,00)	3.749.929,63	4.237.908,62	4.456.485,39	4.909.049,38
Valor Actual del Flujo de Efectivo		3.348.151,45	3.378.434,81	3.172.038,28	3.119.789,63

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	8.778.664	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	88%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	3	: 1 Se Acepta el Proyecto
VAN	0	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	1 475 AÑOS	3 MESES 19



REFERENCIAS

- Amaya, J. A. (2005). Concepto de Planeación Estratégica. En J. A. Amaya, *Gerencia: Planeación & Estrategia*.
- Andes, A. (30 de 06 de 2017). *El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/economia-ecuatoriana-crecio-2-6-en-el-primer-trimestre-de-2017>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de La Planificación Estratégica como instrumento de la gestión por resultados: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragetica.pdf
- ASMAR. (2018). *ASMAR*. Obtenido de Corporación: <http://www.asmar.cl/corporacion>
- Astilleros Navales Ecuatorianos. (2017). PLN-AEP-003 Anexo 1 Análisis de la Competencia. *Análisis de la Competencia*. Guayaquil.
- ASTINAVE EP. (Noviembre de 2013). DOC-GRL-001. *Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- ASTINAVE EP. (11 de Octubre de 2016). MAN-GIN-007. *Manual para la Planificación Institucional*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- ASTINAVE EP. (Abril de 2017). MAN-DDE-001. *Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional y Departamental*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- ASTINAVE, E. (2012). *Astinave. PLN-AEP-003 Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2017-2021*. Guayaquil. Obtenido de www.astinave.com.ec
- ASTINAVE, E. (2016). *Memoria astinave. Memoria de Sostenibilidad 6 años de Gestión*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (30 de 06 de 2017). *Banco Central Del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Castillo, I. (s.f.). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/beneficios-planeacion-estrategica/>
- Código de la Policía Marítima. (2015). *Código de la Policía Marítima*. Obtenido de <http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/CODIGO-DE-POLICIA-MARITIMA.pdf>

- Constitución del Ecuador. (s.f.). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de Constitución de la República del Ecuador:
http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- COTECMAR. (2016). *COTECMAR*. Obtenido de Quienes Somos:
<http://www.cotecmar.com/quienes-somos>
- Coulter, S. P. (2010). Administración Décima Edición. En S. P. Coulter, *Administración Décima Edición* (Décima ed., pág. 46). México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Davila, L. (21 de 08 de 2017). *Be Analytic*. Obtenido de [2 http://info.be-analytic.com/balanza-comercial-del-ecuador-2017](http://info.be-analytic.com/balanza-comercial-del-ecuador-2017)
- Dávila, L. (21 de 08 de 2017). *Be Analytic*. Obtenido de <http://info.be-analytic.com/balanza-comercial-del-ecuador-2017>
- Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salidad de la crisis. En E. Deming, *Calidad, Productividad y Competitividad. La salidad de la crisis*. Diaz de Santos.
- Ecuadorianos, A. N. (27 de Noviembre de 2013). Plan Estratégico de ASTINAVE EP 2013-2017. Guayaquil.
- Friedman, J. (2007). Planificación. Ministerio de Administracion Públicas.
- Gestiopolis, A. (23 de 01 de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/diversificacion-empresarial-gestion-riesgo/>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1991). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mc Graw-Hill.
- Henry Fayol. (2014). *Fundamentos de la Teoría de Planificación*. Obtenido de Conceptos de planeación basados en la teoría clásica de la administración:
http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada.pdf
- Herrera, C. V. (16 de 06 de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-administracion/>
- Herrera, C. V. (16 de 06 de 2009). *Gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-administracion/>
- James Donnelly. (2014). *Fundamentos de la Teoría de Planificación*. Obtenido de Conceptos de planeación basados en la teoría clásica de la administración:
http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada.pdf
- Keropyan, A. (20 de 12 de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/definicion-y-principales-tipos-de-diversificacion-empresarial/>
- Koch, R. (2013). *El Líder*. Ciudad de México: Aguilar.

- Kolich, D., & López, A. (12 de Febrero de 2018). Clasificación de las Líneas de Negocio con sus actividades de ASTINAVE EP. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- MAN-GIN-007 Manual para la Planificación Institucional. (11 de Octubre de 2016). Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Pits, & Hopkins. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academic Management Review*, 620-629.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (s.f.). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de Michael Porter y la Ventaja Competitiva: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Porter, M. (s.f.). *La Ventaja Competitiva y La Ventaja Cooperativa*. Obtenido de <https://www.pdf-archive.com/2017/07/21/harvard-business-review-what-is-strategy-michael-porter/harvard-business-review-what-is-strategy-michael-porter.pdf>
- Presidencia de la República. (13 de Octubre de 2011). La Ley Orgánica de Empresas Públicas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Presidencia de la República. (26 de Marzo de 2012). Decreto Ejecutivo N° 1116.
- Ramanujan, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on Coporate Diversification:. *Strategic Management Journaul*, 523-551.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (Febrero de 2016). Instructivo del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública. *Módulo de Planificación*. Ecuador.
- SENPLADES. (21 de 01 de 2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/el-plan-nacional-para-el-buen-vivir-ya-esta-disponible-para-la-ciudadania/>
- SIMA. (2018). *SIMA*. Obtenido de ¿Quiénes Somos?: <http://www.sima.com.pe/>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica: conceptos y casos*. Madrid: Mc Graw-Hill.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Kolich Chong Diego Eduardo** y **López León Andrea Estefania**, con C.C: # **0918852302** y **0930241765** autores del trabajo de titulación: **Diseño de la planificación estratégica 2018-2021 de ASTINAVE EP** previo a la obtención del título de Ingenieros en Gestión Empresarial Internacional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de Marzo de 2018

f. _____

Nombre: Kolich Chong, Diego Eduardo

C.C: 0918852302

f. _____

Nombre: López León, Andrea Estefania

C.C: 0930241765



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de la planificación estratégica 2018-2021 de ASTINAVE EP		
AUTOR(ES)	Kolich Chong Diego Eduardo, López León Andrea Estefania		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Man Ging Valverde, Ignacio Javier		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de Marzo de 2017	No. DE PÁGINAS:	114
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planeación Estratégica, Ayuda Internacional, Empresas Públicas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planeación estratégica, filosofía organizacional, estrategias, Teoría de Pareto, mercado internacional, competitividad.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El objetivo de este proyecto fue diseñar una Planeación Estratégica para la empresa ASTINAVE EP, para el periodo 2018 – 2021, que le permita una posible implementación de estrategias cuyo propósito apunte a la incursión de la empresa en el mercado internacional, mejorando su competitividad. El proyecto consta de tres capítulos, el primer capítulo se revisó la filosofía organizacional de la empresa, seguido del capítulo dos en donde se plantea los diferentes análisis externos e internos para definir la situación actual de la empresa y para finalizar en el capítulo tres se diseñaron las diferentes estrategias para introducir a la empresa en el mercado internacional y para ampliar su cartera de clientes. En el diseño de las estrategias, se utilizó la metodología de la Teoría de Pareto 80/20 para distribuir las estrategias en orden de impacto en el desarrollo de ASTINAVE EP. Se concluyó que ASTINAVE EP al ser una empresa con más de 40 años en el mercado nacional ha construido grandes fortalezas y ha sabido aprovechar las oportunidades que se le presenta para lograr alcanzar sus objetivos. Sin embargo ya es momento de que ASTINAVE EP, con todos los años de experiencia a su favor, ingrese al mercado internacional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-997-977-496/+593-982-217-273	E-mail: diego_kolich@hotmail.com lopezleonandrea@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4380-4600 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			