



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
MENCION FINANZAS**

**“ESTUDIO DE FACTILIDAD DE AUTOGESTIÓN DE
DIQUE Y ASTILLERO DE
ACBL DE VENEZUELA, C.A.”**

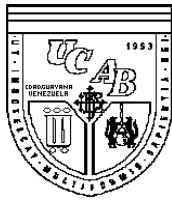
Realizado por:

Lic. Daniel David Sánchez Schibli

Asesor:

Ing. Yolanda G. de Pacheco

Puerto Ordaz, 15 de Mayo de 2.002



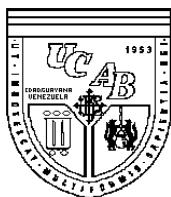
**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN FINANZAS**

**“ESTUDIO DE FACILIDAD DE AUTOGESTIÓN DE
DIQUE Y ASTILLERO DE
ACBL DE VENEZUELA, C.A.”**

Autor:
Lic. Daniel David Sánchez Schibli

Asesor:
Ing. Yolanda G. de Pacheco

Puerto Ordaz, 15 de Mayo de 2.002



Puerto Ordaz, 24 de Enero de 2.002

Doctor

Darío Rico López

Director Postgrado Administración de Empresas

Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

Estimado Director:

Me dirijo a Ud. en la oportunidad de hacer de su conocimiento, mi aceptación para orientar al Lic. Daniel D. Sánchez Schibli, en el desarrollo de su Trabajo Especial de Grado, para optar por el título de Especialista en Administración de Empresas- Mención Finanzas:

**“ESTUDIO DE FACILIDAD ECONÓMICA DE AUTOGESTIÓN DEL DIQUE
Y ASTILLERO DE ACBL DE VENEZUELA, C.A.”**

Igualmente, le informo que he leído y revisado el alcance del referido proyecto y el mismo cuenta con mi aprobación para ser inscrito como Trabajo Especial de Grado.

Atentamente

Ing. Yolanda G. de Pacheco

Especialista Administración de Empresas

Finanzas/Mercadotecnia

Visto Bueno de inscripción por parte del profesor del Seminario de Trabajo Especial de Grado:

DEDICATORIA

Al único y sabio Dios y mi Rey, a quien sea todo el honor, toda la gloria y majestad, quien a guiado mis pasos con su mano invisible, quien me sostiene y me ha dado vida eterna y vida en abundancia en Cristo Jesús mi Salvador.

A mi amada esposa Mariela quien me apoyó en todo momento y supo comprender con paciencia el tiempo que tenía que invertir para obtener este gran logro. Gracias mi amor.

A mis amados hijos Daniel, Mariela y Daniela, herencia de Dios. Por la alegría que han traído a mi vida.

A mis padres Ner y Marietta, porque soy parte de ellos. Los amo.

A ACBL de Venezuela C.A., empresa digna y ejemplar que me ha apoyado en mi formación profesional. Mil gracias.

A Yolanda de Pacheco, cuya alma reside en el presente trabajo, quien con paciencia y perseverancia me encauzó para que el presente trabajo sea de provecho personal y aporte a la organización en que milito. Dios te bendiga.

INDICE DE CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCIÓN	02
2. ACBL DE VENEZUELA, C.A	04
2.1 Descripción de la empresa	04
2.2 Tipo de empresa	04
2.3 Dique y astillero ACBL de Venezuela, C.A	05
2.4 Visión de ACBL de Venezuela, C.A	06
2.5 Misión de ACBL de Venezuela, C.A	07
3. ANALISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	08
3.1 Clientes	08
3.2 Competidores	10
3.3 Precio de los Diques	16
3.4 Tendencias Básicas e Incertidumbres	24
4. ANALISIS ESTRATÉGICO INTERNO	26
4.1 Historial de servicios del dique	26
4.2 Perfil atraktividad basado en análisis de factores externos	28
5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	30
6. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	36
6.1 Escenario “Producción Actual”	37
6.2 Escenario “Máxima Capacidad de producción”	42
6.3 Análisis cualitativo de los escenarios	47
6.4 Análisis de sensibilidad	48
7. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO	50
8. CONCLUSIONES	58
9. RECOMENDACIONES	60
10. BIBLIOGRAFÍA	61
11. ANEXOS	62

LISTA DE CUADROS Y/O TABLAS

	Página
TABLA N° I. Modelo de Planificación Estratégica	01
TABLA N° II. Proceso Formal de la Planificación Estratégica	01
TABLA N° III Flota de principales Armadores y Clientes	09
TABLA N° IV Principales Diques y astilleros zona oriental Venezuela	10
TABLA N° V Comparación de precios Diques y Astilleros principales	16
TABLA N° VI. Cuadro comparativo Diques y Astilleros vs. ACBL de Venezuela, C.A.	23
TABLA N° VII. Tendencias básicas.	24
TABLA N° VIII. Principales Incertidumbres.	25
TABLA N° IX. Historial de servicios del Dique ACBL de Venezuela, C.A.	26
TABLA N° X. Perfil de Atractividad de la Empresa basado en análisis de factores externos.	29
TABLA N° XI. Flujos de caja escenario “Producción actual” proyectado a 10 años	39
TABLA N° XII. Funciones financieras escenario “Producción Actual”	40
TABLA N° XIII. Flujos de caja escenario “Capacidad Máxima” proyectado a diez (10) años.	43
TABLA N° XIV. Funciones financieras para escenario “Máxima Capacidad de Producción”.	45
TABLA N° XV. Análisis Cualitativo de los escenarios.	47
TABLA N° XVI. Sensibilidad Valor Presente Neto del proyecto bajo el escenario de “Máxima Capacidad”.	49
TABLA N° XVII. Balance General de apertura de constitución de compañía administradora “Dique ACBLV”.	52
TABLA N° XVIII. Estado de Ganancias y Perdidas compañía Administradora “Dique ACBLV”.	53

RESUMEN

La empresa ACBL de Venezuela, C.A. ubicada en Puerto Ordaz, Estado Bolívar y que presta servicios de transporte fluvial y de reparaciones navales, requiere realizar estudios de mercado y financiero para determinar la factibilidad de que las instalaciones de la Base de Operaciones, conformada por el dique flotante y todas las facilidades que tienen como fin el mantenimiento y la reparación naval de las unidades de la flota de ACBLV y de terceros opere bajo el modelo de autogestión.

Para tal fin se realizará el siguiente estudio a objeto de determinar cual de las siguientes alternativas sería la más conveniente para la empresa:

- 1) Factibilidad de arrendar todas las instalaciones del dique a empresa especializada para su comercialización.
- 2) Factibilidad de establecer un Convenio Asociativo o Alianza Estratégica para la operación comercial de la Base de Operaciones mediante la ejecución de un proyecto asociativo para la explotación de la industria naval con todas sus actividades conexas y en especial la construcción, reparación y mantenimiento.
- 3) Determinar la rentabilidad de la gestión actual del dique y de acuerdo a los resultados desarrollar un proceso financiero de toma de decisiones que le maximicen el valor que la empresa tiene para los accionistas. Este plan estratégico le permitirá evaluar su estructura de costos y beneficios distribuidos en el período de diez (10) años y estudiar la posibilidad de realizar inversiones para la explotación de áreas que potencialmente le podrían brindar más ingresos.

Para este fin se van a construir una serie de escenarios proyectados a diez (10) años y se utilizará la metodología de Planeación estratégica que describiremos posteriormente.

La construcción de los escenarios le permitirá a la Dirección determinar que alternativa es la más viable y factible y en ese caso el Plan Estratégico será el mecanismo fundamental que le va a facultar a la alta gerencia tener un sentido de dirección, visión y liderazgo, además de la identificación de recursos que se requieran y el hacer el debido examen de las alternativas.

Metodología de Planificación Estratégica:

- 1) Visualización: Visión, Dirección, posicionamiento.
- 2) Análisis Estratégico de los entornos interno y externo
- 3) Resultados del Análisis Estratégico
- 4) Construcción de escenarios. Áreas de atención
- 5) Elaboración de Plan Estratégico: Objetivos y estrategias.

Tabla 1. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

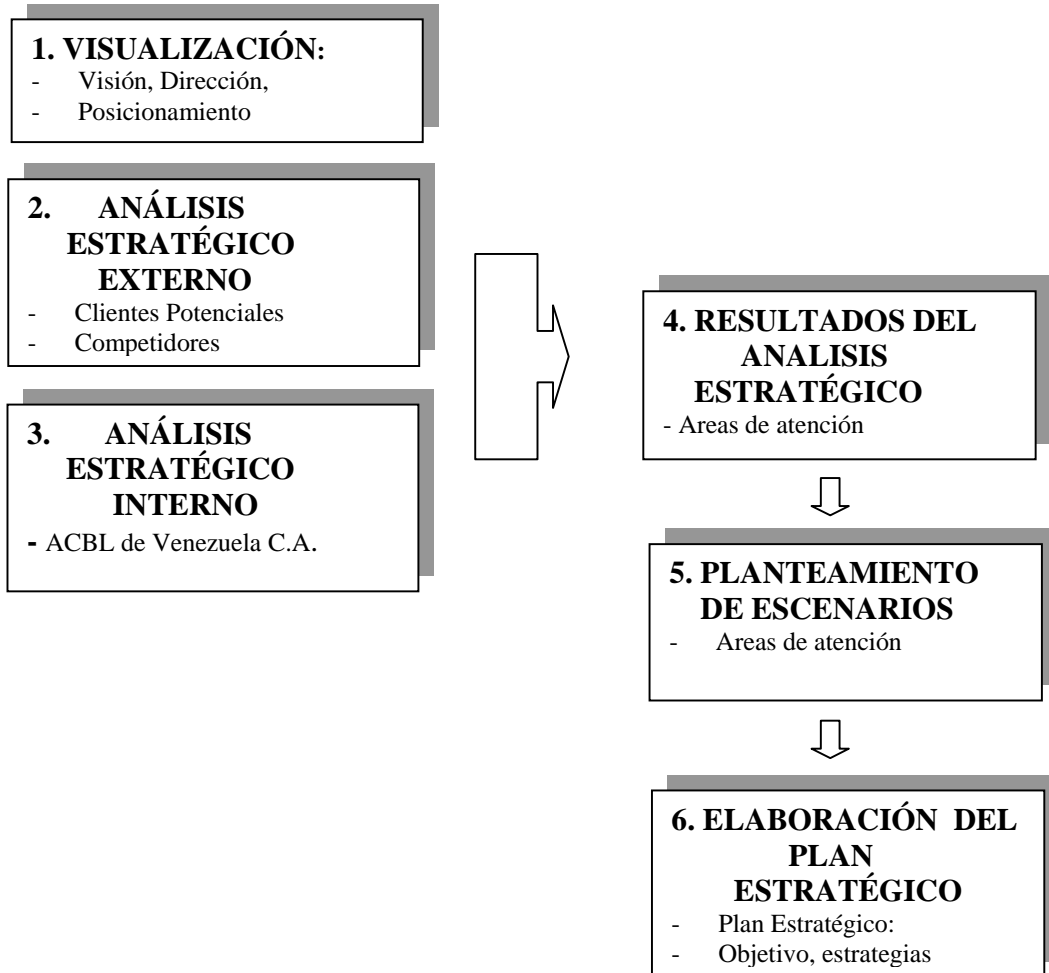


Tabla 2. PROCESO FORMAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Niveles jerárquicos de Planificación	Determinantes Estructurales	Formulación de estrategias	Programación estratégica	Presupuesto estratégico y operacional
CORPORATIVO	1	2	6	9
DEL NEGOCIO	3	4	7	10
FUNCIONAL		5	8	11
				12

Tabla N° I. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

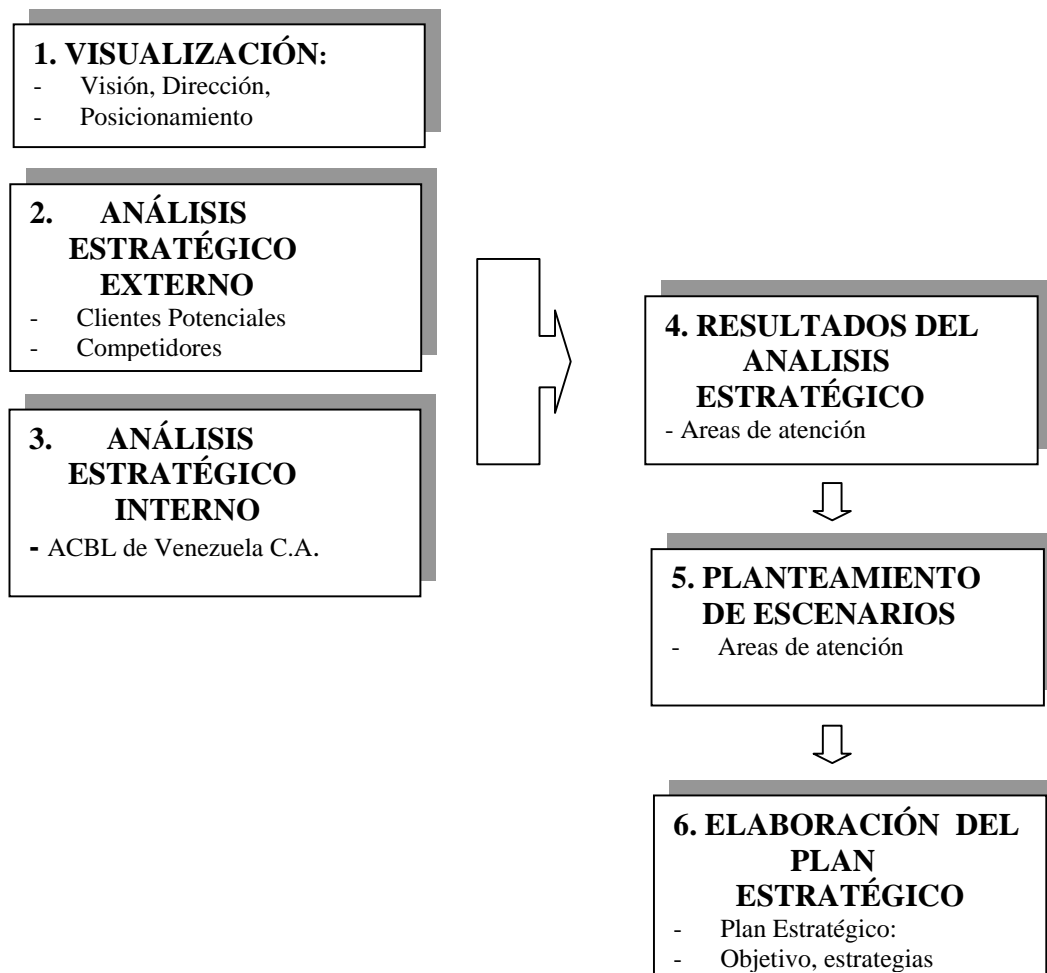


Tabla N° II. PROCESO FORMAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Niveles jerárquicos de Planificación	Determinantes Estructurales	Formulación de estrategias	Programación estratégica	Presupuesto estratégico y operacional
CORPORATIVO	1	2	6	9
DEL NEGOCIO	3	4	7	10
FUNCIONAL		5	8	11
				12

Arrows in the original image indicate the following flow: 1 → 2 → 6 → 9 → 12; 3 → 4 → 5 → 8 → 11; 7 → 10 → 12. There are also arrows from 2 to 4, 4 to 5, 5 to 7, 6 to 7, 8 to 9, and 10 to 11.

CAPITULO 1. INTRODUCCION

“Dividirse como una ameba” a fin de ser más productivos y rentables pareciera no estar de moda en un tiempo de integraciones, sin embargo, muchas empresas han recurrido a esta estrategia de segmentarse en pequeñas unidades de negocios plenamente autónomas con el fin de ganar más dinero. Muchos empresarios han descubierto que en tiempos de desarrollo económico sostenido las fábricas divididas eran más rentables que cuando eran mayores o se encontraban centralizadas. También han advertido que las empresas más pequeñas emergen de una mala época o de una crisis con mayor rapidez que las grandes. Por todo esto se ha llegado a creer que la economía de escala es uno de los conceptos sobrestimados en las empresas. Existe, desde luego, pero queda superada por los despilfarros de la escala mucho antes de lo que la mayoría de los empresarios cree.

¿En qué momento llega a ser algo demasiado grande? En su libro *“The Corporation Man”*, el británico Anthony Jay nos recuerda que hemos sido cazadores y agricultores por miles de años y que nuestra actividad industrial apenas ha durado en términos relativos un abrir y cerrar de ojos. Virtualmente a lo largo de toda la existencia humana hemos formado parte de pequeños grupos, por lo general de cinco a quince personas, ¿cómo es posible que una empresa ignore tal experiencia y confíe en que sus empleados se adapten a grupos de quinientos, mil y mucho menos de diez mil? Ricardo Semler en su libro *“Radical”* se pregunta “¿hasta qué punto hay que limitar la talla? Para algunas empresas, el número mágico es quinientos. Para otras, el máximo puede estar en unas cuantas docenas. Por lo común, sin embargo, los obreros rendirán todo su potencial sólo cuando conozcan a todos los que les rodean, que por lo general es cuando no hay más de ciento cincuenta”.

En unidades de negocios pequeñas, los trabajadores pueden saber mejor lo que pasa y contribuyan en consecuencia. Las oficinas centrales de la corporación soportarían estas unidades de negocios al proporcionarles apoyo en áreas tales como contabilidad y recursos humanos y, cuando se requiera, brindaría opiniones sobre estrategia.

Las empresas requieren necesariamente maximizar sus beneficios al reducir costos y la segmentación es una buena manera de lograrlo. En este sentido, este estudio tiene como propósito hacer un diagnóstico del plan de producción vigente con el fin de determinar su rentabilidad actual, desarrollar un estudio de mercado para visualizar la posición del dique de ACBL de Venezuela, C.A. dentro de su sector y construir escenarios económicos, para establecer la factibilidad de un proyecto de autogestión y las posibles inversiones adicionales que le permitan maximizar sus ingresos y utilizar toda su capacidad instalada.

CAPITULO 2. ACBL DE VENEZUELA, C.A.

2.1 Descripción de la empresa:

ACBL de Venezuela, C.A. (ACBLV) con oficinas en Puerto Ordaz, Venezuela, es la mayor compañía de transporte fluvial con gabarras que opera en 573 Kms. a lo largo del Río Orinoco. La operación de gabarras en Venezuela, cubre todo el territorio nacional, y fue establecida en Ciudad Guayana en el año 1993.

Desde que comenzó sus operaciones en 1993, ACBLV ha transportado más de 20 millones de toneladas de bauxita y ha prestado sus servicios por más de cuatro (04) años a la industria petrolera en el Delta del Orinoco, Golfo de Paria y en sectores del lago de Maracaibo. También transporta briquetas, bobinas de aluminio, tuberías y otros productos en el Eje Orinoco- Apure.

La infraestructura de ACBLV, combinadas con sus extensas áreas de operación le permiten proveer servicios confiables y eficientes.

- **Tamaño de la Flota en Venezuela:** 108 gabarras con un total de 177.000 toneladas métricas de capacidad utilizable.
- **Potencia:** 6 moto empujadores.

2.2 Tipo de Empresa:

ACBL de Venezuela C.A. es una empresa privada de capital mixto, subsidiaria de la Corporación ACL con sede en los Estados Unidos de Norteamérica y con amplia experiencia en:

- a) Transporte fluvial.
- b) Operaciones portuarias.
- c) Dique y Astilleros.

2.3 Dique y Astillero de ACBL de Venezuela, C.A.

El dique de ACBL de Venezuela, C.A. se encuentra localizado en el sector Punta de Cuchillo, sector Industrial de Cambalache, latitud y longitud, aproximadamente a 15 Kms. de la ciudad de Puerto Ordaz, en el estado Bolívar.

2.3.1 Facilidades del dique:

➤ Dique flotante:

El dique flotante comenzó operaciones en Octubre de 1.993 y tiene la capacidad de levantar embarcaciones con desplazamiento de hasta 2000 TPM con una eslora LOA de 61 mts (200.13 ft.) 18 mts (59.0 ft.) de manga, y 6 metros (20 ft.) de puntal. Las reparaciones en el dique pueden cubrir reparaciones a cascos, limpieza con chorro de arena y agua, pintura, trabajos de acero, soldadura especializada, desmantelamiento y montaje de ejes, ajustes y reparaciones de propelas, balanceo y alineación de equipos, electricidad, motores diesel, tuberías y limpieza de tanques.

➤ Reparaciones a flote:

Embarcaciones con calado por debajo de 6 metros (6.08 ft.) pueden ser reparadas en el dique para trabajos en cubierta o sobre la línea de flotación.

➤ Talleres:

Los siguientes trabajos para talleres están disponibles en nuestro dique: Fabricación de acero, tuberías, electricidad, hidráulica, tornería, fresa, motores diesel y carpintería.

➤ **Otros:**

Equipos disponibles, entre otros: Grúa América con capacidad de hasta 150 Toneladas, montacargas, compresor de 125 psi, equipo de arenado a chorro (sand-blasting) y pintura con spray, suministro de agua y combustible.

2.4 Visión de ACBL de VENEZUELA, C.A.

- La obligación principal de ACBLV es la de incrementar al máximo el valor de las inversiones, Realizaremos este objetivo enfocándonos en:
 - Ser el proveedor con el costo más bajo en cada uno de nuestros segmentos comerciales mientras continuamos cumpliendo con los requisitos especificados por el cliente en los servicios y los productos que proveemos.
 - Crear un ambiente donde nuestros empleados puedan aprender a un ritmo rápido asegurándoles una ventaja competitiva constante.
 - Renovar y aumentar continuamente nuestra flota fluvial y nuestras empresas comerciales relacionadas.

2.5 Misión de ACBL de Venezuela, C.A.

La misión de ACBL de Venezuela, C.A. es proveer transporte fluvial, construcción y servicios portuarios de calidad.

Para poder cumplir con nuestra misión debe:

- Acordar y cumplir con los requerimientos de nuestros clientes en los productos y servicios que ofrece.
- Comprometerse con la seguridad, el desarrollo profesional y las satisfacción personal de los empleados.
- Comprometerse con una conducta ética en los tratos con los clientes, proveedores, asociados y comunidades en las cuales opera.
- Ser innovadores y estar dispuestos a cambiar.

CAPITULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

Toda empresa está expuesta a una serie de factores de origen externo que pueden afectar sus actividades. Al identificar y analizar las verdaderas oportunidades y amenazas existentes en el entorno, se pueden tomar acciones para maximizar los beneficios que proporcionan las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas.

A efecto de realizar dicho análisis se identificaron los principales clientes y competidores de ACBLV, de manera de conocer sus potencialidades, y determinar el impacto que representan para la empresa.

3.1 Clientes: Los principales clientes se encuentran en el eje del río Orinoco y los mencionamos en razón de su posición de interés para ACBLV determinado por la frecuencia de sus necesidades de servicio:

- 1) ACBL DE VENEZUELA, C.A.
- 2) MTI/ TERMINALES MARACAIBO
- 3) Flota de chalanas: NAVIOCA, ITACA, NAVIERA ORINOCO
- 4) INCANAL
- 5) TEPUY MARINA
- 6) MARITIMA ORDAZ
- 7) CONOCO/ BP
- 8) TRANSFERVEN, C.A.
- 9) LLOYD SURAMERICANO
- 10) ARMADA DE VENEZUELA
- 11) GLOBAL MATERIAL SERVICES

En la **TABLA N° III** se muestra la flota de los principales armadores y clientes potenciales. Otros clientes importantes que se encuentran ubicados en otros lugares fuera del eje del Río Orinoco son: PDVSA y la flota pesquera.

**TABLA 3 FLOTA DE PRINCIPALES ARMADORES Y CLIENTES
POTENCIALES**

3.2 Competidores: De acuerdo a su capacidad, ubicación geográfica y servicio que prestan, se considera a los siguientes Diques y Astilleros como los principales competidores de ACBLV:

- 1) DIQUES Y ASTILLEROS CANNAVO (Cumaná, estado Sucre)
- 2) MTI/ TERMINALES MARACAIBO (Matanzas, estado Bolívar)
- 3) MARITIMA ORDAZ (San Felix, estado Bolívar)
- 4) PUERTO INTERNACIONAL DE GUIRIA (Guiria, estado Sucre)
- 5) VARADEROS CARIBE (Cumaná, estado Sucre)
- 6) ASTILLEROS ORIENTE (Cumaná, estado Sucre)
- 7) CARIDOCK (Trinidad)
- 8) CURACAO DOCK, CO (Curacao)
- 9) DIQUES Y ASTILLEROS NACIONALES, C.A. (DIANCA) (Puerto Cabello, estado Carabobo)

A continuación en la **TABLA N° IV** se listan los principales servicios que prestan los Diques y Astilleros mencionados anteriormente y la capacidad de los diques flotantes y "sincrolift". Después de la **TABLA N° IV** se describen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada uno de estos competidores en los cuadros FODA.

TABLA 4. PRINCIPALES DIQUES Y ASTILLEROS

MTI (REMORCA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • MEJORAS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA, EN PRO DE REDUCIR COSTOS Y SER MÁS COMPETITIVOS • TERMINALES MARACAIBO (ACCIONISTA MAYORIATRIO) CUENTA CON LA FLOTA DE REMOLCADORAS MÁS GRANDE DEL PAÍS. • CUENTA CON EL SOPORTE TÉCNICO, COMERCIAL Y FINANCIERO DE TERMINALES MARACAIBO. • SMIT INT'L, COMPAÑÍA HOLANDESA, OTRO DE LOS ACCIONISTAS DE TERMINALES MARACAIBO, ES UNA DE LAS EMPRESAS MAS ESPECIALIZADAS EN EL ÁMBITO MUNDIAL EN SALVAMENTO. • EXCELENTE ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD. • EMPRESA EN PROCESO DE OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9000. • LA EMPRESA ESTA EN PROCESO DE RENOVACION DE SU FLOTA CON RECIENTE ADQUISICION DE 20 NUEVAS GABARRAS TIPO CAJA Y LA OPTIMIZACIÓN DE SUS EQUIPOS POR PARTE DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • UBICACIÓN GEOGRÁFICA, PARA LOS CLIENTES QUE TENGAN SUS UNIDADES EN LA ZONA NORORIENTAL DEL PAÍS, POR LOS INCONVENIENTOS Y PRECIOS DEL CANAL DEL ORINOCO. • CONFLICTOS CON EL SINDICATO DE TRABAJADORES DESDE EL AÑO 1997. • DEFICIENTE CAPACITACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DEL PERSONAL. • ALTA ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL. • LAS INSTALACIONES DE LA BASE DE OPERACIONES EVIDENCIAN BAJO MANTENIMIENTO. • EJECUCIÓN DE TRABAJOS CON ALTOS RIESGOS EN LA SEGURIDAD DEL PERSONAL. • BAJO NIVEL DE INVENTARIOS DE REPUESTOS Y MATERIALES.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • POSIBILIDAD DE REALIZAR OPERACIONES DE SALVAMENTO. • PRESTAR SERVICIOS EN EL DIQUE, INSTALACIÓN EXISTENTE AÚN CUANDO NO SE PRESTA SERVICIOS A TERCEROS. • NEGOCIOS QUE PUEDAN PRESENTARSE A TRAVÉS DE TERMINALES MARACAIBO. • COMERCIALIZAR EL SERVICIO A COMPAÑÍAS PESQUERAS Y DE ARRASTRE. • DESARROLLO DEL EJE ORINOCO-APURE Y ORINOCO-META, EL CUAL INCREMENTARÁ EL FLUJO DE EMBARCACIONES EN DICHAS RUTAS FLUVIALES. • NUEVA LEY DE LA MARINA MERCANTE QUE OBLIGA A QUE LOS BUQUES, DRAGAS O ACCESORIOS DE NAVEGACIÓN FLETADOS POR EL ESTADO O POR EMPRESAS NACIONALES Y QUE SE ACOJAN AL BENEFICIO DE LA LEY, DEBEN EFECTUAR LAS REPARACIONES O MANTENIMIENTO EN ASTILLEROS VENEZOLANOS. • BAJA CALIDAD DE LOS ASTILLEROS Y DIQUES DE GUIRIA Y CUMANÁ • LA EMPRESA ESTÁ EN PROCESO DE OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ISO-9000, QUE AVALA AUN MÁS LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO. 	<ul style="list-style-type: none"> • PÉRDIDA DE CONFIABILIDAD EN EL SERVICIO, POR PARTE DE TERCEROS, POR DEFICIENCIAS EN LA CALIDAD DEL MISMO Y DE LAS INSTALACIONES. • LAS EMPRESAS NAVIERAS DEL ESTADO (CANALIZACIONES Y PDVSA) ESTÁN EN LA OBLIGACIÓN DE TENER COMO PRIMERA OPCIÓN LOS DIQUES Y ASTILLEROS NACIONALES. • POCO MANTENIMIENTO DE CASCOS DE EMBARCACIONES FLUVIALES POR BAJO NIVEL CORROSIVO.

MARÍTIMA ORDAZ

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • “SINCROLIFT” INSTALADO CON CAPACIDAD DE HASTA 1000 TM, LO QUE LE PERMITE HACERLE MANTENIMIENTO A SUS PROPIAS UNIDADES Y A TERCEROS. • GRÚA FLOTANTE DE 150 TM, QUE LE PERMITE MOVILIZARLA PARA REALIZAR TRABAJOS A FLOTE. • POSEE SEIS (6) REMOLCADORES DE ALTURA EN BUENAS CONDICIONES DE OPERATIVIDAD. • INSTALACIONES UBICADAS RÍO ABAJO EN LA MILLA 181, EN LA DESEMBOCADURA DEL RÍO CARONÍ, CUYAS AGUAS SON MAS CLARAS Y PERMITE REALIZAR INSPECCIONES SUBMARINAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • UBICACIÓN GEOGRÁFICA, PARA LOS CLIENTES QUE TENGAN SUS UNIDADES EN LA ZONA NORORIENTAL DEL PAÍS, POR LOS INCONVENIENTOS Y PRECIOS DEL CANAL DEL ORINOCO. • EN TEMPORADA DE SEQUÍA (ENERO-MAYO) EL “SINCROLIFT” QUEDA INOPERATIVO, POR ESTAR ENCIMA DEL NIVEL DEL RÍO CARONÍ. • UBICACIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA, QUE ESTÁ REPRESENTANDO PROBLEMAS CON LA COMUNIDAD, E IMPIDE REALIZAR TRABAJOS DE PINTURA, Y “SANDBLASTING” (LIMPIEZA CHORREADO CON ARENA). • NO COMERCIALIZA EL SERVICIO DE REPARACIÓN NAVAL A TERCEROS. • NO CUENTA CON PERSONAL CAPACITADO EN TRABAJOS DE REPARACIÓN NAVAL.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMERCIALIZAR EL SERVICIO A COMPAÑÍAS PESQUERAS Y DE ARRASTRE. • DESARROLLO DEL EJE ORINOCO-APURE Y ORINOCO-META, EL CUAL INCREMENTARÁ EL FLUJO DE EMBARCACIONES EN DICHAS RUTAS FLUVIALES. • NUEVA LEY DE LA MARINA MERCANTE QUE OBLIGA A QUE LOS BUQUES, DRAGAS O ACCESORIOS DE NAVEGACIÓN FLETADOS POR EL ESTADO O POR EMPRESAS NACIONALES Y QUE SE ACOJAN AL BENEFICIO DE LA LEY, DEBEN EFECTUAR LAS REPARACIONES O MANTENIMIENTO EN ASTILLEROS VENEZOLANOS. • BAJA CALIDAD DE LOS ASTILLEROS Y DIQUES DE GUIRIA Y CUMANÁ • DADA SU UBICACIÓN, CERCA DEL MUELLE DE FERROMINERA, PRESENTA OPORTUNIDADES EN LA EJECUCIÓN DE SERVICIOS A BUQUES EXTRANJEROS QUE ATRAQUEN EN DICHO MUELLE. 	<ul style="list-style-type: none"> • LAS EMPRESAS NAVIERAS DEL ESTADO (CANALIZACIONES Y PDVSA) ESTÁN EN LA OBLIGACIÓN DE TENER COMO PRIMERA OPCIÓN LOS DIQUES Y ASTILLEROS NACIONALES. • POCO MANTENIMIENTO DE CASCOS DE EMBARCACIONES FLUVIALES POR BAJO NIVEL CORROSIVO. • UBICACIÓN DE LA EMPRESA, INSERTADA EN UNA COMUNIDAD, Y CON LA CUAL HA VENIDO PRESENTANDO PROBLEMAS. • LOS DUEÑOS Y ADMINISTRADORES DE LA EMPRESA SE MUDARON FUERA DEL PAÍS. NO HAY PLANES DE INVERSIÓN DE CAPITAL NI DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS INSTALACIONES.

PUERTO INTERNACIONAL DE GUIRIA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • UBICACIÓN PRIVILEGIADA CERCA DE ÁREAS DE EXTRAORDINARIO POTENCIAL EN LA INDUSTRIA DE PETRÓLEO, TAL COMO PUNTA PESCADOR, PARIÁ ESTE, PARIÁ OESTE, GUARAPICHE, DELTA DEL ESTE Y PEDERNALES, UN ÁREA MARGINAL. • "SINCROLIFT" CON CAPACIDAD DE HASTA 1.050 TM, ESLORA 60 MTS, CALADO DE 5 METROS. • OFRECE MUCHOS SERVICIOS AL SECTOR MARÍTIMO COMO PROVISIONES, COMBUSTIBLE, MANEJO DE CARGA, TALLERES, GALPONES DE ALMACENAJE Y MUELLE. • EMPRESA BIEN INSERTADA EN LA COMUNIDAD DE GUIRIA A LA CUAL LE PRESTA SERVICIOS Y CONTRIBUCIONES. • ALTO VOLUMEN AL AÑO DE EMBARCACIONES DE PESCA RECIBIDAS. (120 UNIDADES POR AÑO). 	<ul style="list-style-type: none"> • DEFICIENTE CAPACITACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DEL PERSONAL. • DEFICIENTE CALIDAD DE LOS TRABAJOS Y SERVICIOS QUE REALIZA • FRECUENTES DEMORAS EN LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • SU EXCELENTE UBICACIÓN GEOGRÁFICA, SERVICIOS QUE OFRECE E INSTALACIONES LE PERMITIRÁN MANTENERSE COMO PRINCIPAL DIQUE PARA LA FLOTA PESQUERA. • INCREMENTO DE ACTIVIDADES DEL SECTOR PETROLERO EN EL SECTOR 	<ul style="list-style-type: none"> • QUE OTROS DIQUES Y ASTILLEROS OFREZCAN MEJORES PRECIOS, CALIDAD Y TIEMPO DE RESPUESTA Y LE CAPTEN VOLUMEN DE EMBARCACIONES. • LA BAJA EXIGENCIA DE CALIDAD DE LOS ARMADORES DE LA FLOTA PESQUERA, NO LE MOTIVARÁN A MEJORAR EL SERVICIO.

ASTILLEROS CANNAVO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • UBICADA ESTRATÉGICAMENTE EN EL NORTE DE VENEZUELA (CUMANÁ EDO. SUCRE) EN DONDE SE ENCUENTRA UN IMPORTANTE VOLUMEN DE EMPRESAS NAVIERAS DEL PAÍS (CONFERRY, PDVSA, FLOTA PESQUERA, PLATAFORMAS PETROLERAS, ETC.) • PRECIOS, SERVICIO Y TIEMPO DE RESPUESTA COMPETITIVOS • MANEJADA Y ADMINISTRADA POR SUS DUEÑOS. • "SINCROLIFT" CON CAPACIDAD DE HASTA 1.000 TM, ESLORA 60 MTS, CALADO DE 5 METROS. • FOSA PARA VARADA DE EMBARCACIONES. • AMPLIA EXPERIENCIA EN REPARACIONES NAVALES. 	<ul style="list-style-type: none"> • DEFICIENTE CAPACITACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL DEL PERSONAL. • DEFICIENTE CALIDAD DE LOS TRABAJOS Y SERVICIOS QUE REALIZA • FRECUENTES DEMORAS EN LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • SU EXCELENTE UBICACIÓN GEOGRÁFICA, SERVICIOS QUE OFRECE E INSTALACIONES LE PERMITIRÁN MANTENERSE COMO PRINCIPAL DIQUE PARA LA FLOTA PESQUERA EN CUMANA. • INCREMENTO DE ACTIVIDADES DEL SECTOR PETROLERO EN EL SECTOR. • CONSOLIDARSE COMO LÍDER DE DIQUE Y ASTILLERO EN LA REGIÓN ORIENTAL DEL PAÍS. 	<ul style="list-style-type: none"> • PRESENCIA DE OTROS TRES (03) ASTILLEROS ADICIONALES EN CUMANA. • QUE OTROS DIQUES Y ASTILLEROS DE LA ZONA OFREZCAN MEJORES PRECIOS, CALIDAD Y TIEMPO DE RESPUESTA Y LE CAPTEN VOLUMEN DE EMBARCACIONES.

3.3 Precio de los diques:

Los criterios principales para seleccionar un proveedor que vaya a prestar un servicio determinado son los precios, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta; sin embargo de estos tres criterios, se considera que el precio de los servicios es el criterio de selección principal de los clientes. En la **TABLA N° V** se comparan los precios de los principales servicios que presta el Dique de ACBLV, con los principales Diques y Astilleros competidores y como punto de referencia los precios de diques importantes dentro del Mar Caribe como lo son DIANCA en Puerto Cabello, CARIDOCK de Trinidad, CURACAO DOCK en la Isla de Curacao y ANIBALCA en República Dominicana.

Asimismo, a fin de analizar cada uno de los competidores respecto al Dique y Astillero de la empresa, se presenta la **TABLA N° VI** en lo relativo a: Precios, Capacidad de las instalaciones y oportunidades de Servicios.

TABLA 5 CUADRO DE COMPARACION DE PRECIOS DE LOS DIQUES

TABLA 5 CUADRO DE COMPARACION DE PRECIOS DE LOS DIQUES

TABLA 5 CUADRO DE COMPARACION DE PRECIOS DE LOS DIQUES

TABLA N° VI
COMPARACION ENTRE DIQUES Y ASTILLEROS COMPETIDORES VS. ACBL DE VENEZUELA

DIQUE	PRECIOS	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD INSTALACIONES	OPORTUNIDADES SERVICIO
ASTILLEROS CANNAVO	IGUAL	IGUAL	IGUAL	MAYOR	MAYOR
PUERTO INTL DE GUIRIA	IGUAL	MENOR	MENOR	MAYOR	MAYOR
VARADERO CARIBE	MENOR	MENOR	MENOR	MENOR	MAYOR
ASTILLEROS ORIENTE	MENOR	MENOR	MENOR	MENOR	MAYOR
MTI (REMORCA)	MAYOR	MENOR	MENOR	MENOR	MENOR
MARITIMA ORDAZ	MAYOR	MENOR	MENOR	MENOR	MENOR
DIANCA	MAYOR	MENOR	MENOR	MAYOR	MAYOR
CARIDOCK	MAYOR	IGUAL	IGUAL	MAYOR	MAYOR

3.4 Tendencias Básicas e incertidumbres

3.4.1 Tendencias Básicas:

Las principales tendencias en los próximos diez (10) años en el ámbito político, económico, social, tecnológico y de crecimiento del sector marítimo se describen a continuación en la **TABLA N° VII**

**TABLA N° VII
TENDENCIAS BASICAS**

TENDENCIAS	DESCRIPCION	IMPACTO
Inestabilidad política nacional y mundial	Incidirá en la economía de todos los sectores del país incluyendo a la Industria Marítima que pertenece al sector de servicios.	Negativo
Crecimiento moderado sector marítimo.	La Ley de Reactivación de este sector abre espacios a nuevos armadores para que ingresen al escenario nacional con evidente aumento de la flota mercante nacional altamente favorable para los diques y astilleros.	Positivo
Captación 20% flota navieras noreste	Atraídos por la oferta de precios, calidad de servicio y capacidad de respuesta de ACBLV.	Positivo
Se mantendrá el mantenimiento a flota propia	Permitirá realizar estimaciones de ingresos anuales y mantener el flujo de caja del dique.	Positivo
Aumento en la estructura de costos operativos	Contrataciones colectivas de los trabajadores con más demandas salariales impactarán negativamente su estructura de costos.	Negativo
Devaluación de la moneda nacional	Será positiva mientras los servicios se facturen en dólares americanos (USD\$)	Positivo
Mejora en tiempos de mantenimiento de flota propia	Impacto positivo debido a que abrirá mayores ventanas para ofrecer servicios a terceros.	Positivo
Poco desarrollo del Eje Orinoco-Apure	Impacto negativo debido a que no se aprecia crecimiento ni desarrollo industrial en la zona.	Negativo
Mejoras en los procesos de trabajo	Permitirá optimizar beneficios al reducir costos (desperdicios) por retrabajos, dinero adicional, materiales mal empleados.	Positivo
Incremento de la inflación	Impactará negativamente en los costos de los servicios	Negativo
Exigencias y regulaciones internacionales para prestación de servicios navales	ACBLV que persigue certificación ISO-9001-2000 y desarrolla proceso de mejoramiento de Calidad en todos sus procesos.	Positivo

3.4.2 Identificación de las principales incertidumbres:

En los próximos diez (10) años consideramos eventos o situaciones de los cuales no es posible determinar su tendencia y que pueden afectar los resultados que se esperan obtener en el lapso previsto, las posibilidades son especulaciones pero con cierto grado de probabilidad según se desprende de la **TABLA N° VIII**

**TABLA N° VIII
PRINCIPALES INCERTIDUMBRES**

INCERTIDUMBRES	PROBABILIDADES
Sistema Político: ¿Democrático o Régimen dictatorial?	Democrático
¿Globalización o incremento leyes proteccionistas?	Globalización
Inestabilidad de los precios internacionales del hierro y aluminio	Los principales clientes de ACBLV son empresas prestadoras de servicio de las empresas básicas de Guayana. Bajos niveles de exportación y/o producción afectarán desfavorablemente el volumen de servicios.
¿Contratación Colectiva o Individual a futuro?	Contratación Individual
Nuevas tecnologías en el sector marítimo	Nuevos sistemas de protección a los cascos de embarcaciones
Regulaciones y ley de reactivación para el sector marítimo	Se mantendrán los incentivos para el sector.
¿Inflación o deflación?	Inflación

CAPITULO 4. ANÁLISIS ESTRATEGICO INTERNO

El éxito de una empresa viene dado por que esta sea capaz de lograr una posición competitiva sustentable, aprovechando los recursos y potencialidades, que le permita obtener beneficios de las oportunidades y hacer frente a los problemas y amenazas, lo que conlleva a garantizar la consecución de los objetivos de mercadeo.

4.1 Historial de servicios del dique:

La **TABLA N° IX** contiene el historial de servicios prestados por el dique desde que inició operaciones en el año 1.993 hasta el año 2.001.

**TABLA N° IX
HISTORIAL DE SERVICIOS**

Año/ Cant.	M/E ACBL	GABARRAS ACBL	PROPELAS ACBL	M/E TERCEROS	GABARRAS TERCEROS	PROPELAS TERCEROS
1993	5	80	10	0	0	0
1994	5	80	10	1	0	0
1995	5	80	10	2	2	0
1996	5	80	10	3	2	2
1997	6	80	12	4	4	4
1998	5	100	10	3	3	6
1999	5	100	10	5	4	10
2000	5	100	10	6	4	10
2001	6	100	12	9	5	12

A continuación se muestra un análisis de ACBL de Venezuela dirigido a determinar la situación actual de la empresa y hasta donde se pueden afrontar las oportunidades y amenazas del entorno.

ACBL DE VENEZUELA C.A. (ACBLV)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • INSTALACIONES EXISTENTES (ÚNICO DIQUE FLOTANTE QUE ESTÁ PRESTANDO SERVICIOS A TERCEROS EN EL RÍO ORINOCO) • TIEMPOS DE EJECUCIÓN MENORES QUE LOS DE LA COMPETENCIA. • EJECUCIÓN DE TRABAJOS A SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (BAJO ÍNDICE DE RECLAMOS) • MENOR ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE TODAS LAS EMPRESAS NAVIERAS DE LA ZONA • AMPLIA CAPACIDAD FINANCIERA • FILOSOFÍA DE TRABAJO Y POLÍTICA DE CALIDAD ENFOCADA EN LA "MEJORA CONTINUA" • EN PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE ISO-9000 • EQUIPOS Y MAQUINARIAS DE TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA • ALTA CALIDAD DEL MANTENIMIENTO REALIZADO (CERTIFICADO) • PRESTIGIO Y RECONOCIMIENTO DE ACBL de VENEZUELA C.A • PRECIOS COMPETITIVOS. 	<ul style="list-style-type: none"> • UBICACIÓN GEOGRÁFICA, PARA LOS CLIENTES QUE TENGAN SUS UNIDADES EN LA ZONA NORORIENTAL DEL PAÍS, POR LOS INCONVENIENTES Y PRECIOS DEL CANAL DEL ORINOCO. • PRECIOS DE LOS SERVICIOS SUPERIORES EN UN 20% A LOS DE LOS COMPETIDORES. • LIMITACIONES PARA EL ALMACENAMIENTO, DISPOSICIÓN Y MANEJO DE COMBUSTIBLES Y ACEITES RESIDUALES. • FALTA DE UN PLAN AGRESIVO DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ENTRE LAS EMPRESAS NAVIERAS DEL PAÍS. • LIMITACIONES EN LA DISPONIBILIDAD DEL DIQUE PARA TERCEROS, POR LA PRIORIDAD DEL SERVICIO A LOS EQUIPOS DE ACBLV. • LIMITACIONES PARA ATENDER EMBARCACIONES SUPERIORES A 2.000 TM, QUE ES LA CAPACIDAD MÁXIMA DEL DIQUE. • DEFICIENTE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN TÉCNICA DEL PERSONAL EN ESTRUCTURA Y LECTURA DE PLANOS, SOLDADURA ESPECIAL Y RECUBRIMIENTO.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMERCIALIZAR EL SERVICIO A COMPAÑÍAS PESQUERAS Y DE ARRASTRE. • DESARROLLO DEL EJE ORINOCO-APURE Y ORINOCO-META, EL CUAL INCREMENTARÁ EL FLUJO DE EMBARCACIONES EN DICHAS RUTAS FLUVIALES. • NUEVA LEY DE LA MARINA MERCANTE QUE OBLIGA A QUE LOS BUQUES, DRAGAS O ACCESORIOS DE NAVEGACIÓN FLETADOS POR EN ESTADO O POR EMPRESAS NACIONALES Y QUE SE ACOJAN AL BENEFICIO DE LA LEY, DEBEN EFECTUAR LAS REPARACIONES O MATENIMIENTO EN ASTILLEROS VENEZOLANOS. • BAJA CALIDAD DE LOS ASTILLEROS Y DIQUES DE GUIRIA Y CUMANÁ • LA EMPRESA ESTÁ EN PROCESO DE OBTENCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN ISO-9000, QUE AVALA AUN MÁS LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO. 	<ul style="list-style-type: none"> • LAS EMPRESAS NAVIERAS DEL ESTADO (CANALIZACIONES Y PDVSA) ESTÁN EN LA OBLIGACIÓN DE TENER COMO PRIMERA OPCIÓN LOS DIQUES Y ASTILLEROS NACIONALES. • POCO MANTENIMIENTO DE CASCOS DE EMBARCACIONES FLUVIALES POR BAJO NIVEL CORROSIVO. • FALTA DE PROMOCIÓN DE ACBL COMO DIQUE, RESTRINGE OPORTUNIDADES DE CONSEGUIR NUEVOS CLIENTES.

4.2 Perfil de atractividad basado en análisis de factores externos:

Un análisis esquematizado adicional basado en los factores externos nos permite visualizar el perfil de atractividad de esta empresa que contiene la **TABLA N° X**. De acuerdo a los criterios evaluados en el perfil se destaca un ambiente favorable para la industria naval en el país, específicamente en el campo de las reparaciones navales. Para los inversionistas el perfil nos indica que este tipo de negocios es de neutral a medianamente atractivo de acuerdo a la coyuntura socio económico que tiene el país en estos momentos. Tal como se desprende del análisis de factores externos, la posición geográfica en la cual se encuentra ubicado el dique ACBLV no le es muy favorable y por ende no muy atractivo para los inversionistas debido a las restricciones que tiene el mercado naval para acceder a este dique.

TABLA N° X
PERFIL DE ATRACTIVIDAD BASADO EN ANÁLISIS DE FACTORES
EXTERNOS

FACTOR	Altamente No-atractivo/nada favorable	Medianamente no-atractivo/no muy favorable	Neutral	Medianamente atractivo/favorable	Altamente atractivo/muy favorable
Economía de escala				X	
Diferenciación de producto					X
Costo total de la industria			X		X
Acceso a canales de distribución		X			
Requerimiento de Capital					X
Acceso a última tecnología				X	
Acceso a materiales e insumos				X	
Protección Gubernamental					X
Experiencia en el negocio				X	
Especialización de Activos				X	
Legislación/regulación/impuestos					X
Interrelación estratégica del negocio/hexos políticos				X	
Tamaño del mercado			X		
Rata crecimiento mercado			X		
Rentabilidad de la Industria				X	
Captación de mano de obra				X	
Impacto cambios demográficos			X		
Impacto ecológico			X		
Complejidad del negocio				X	
Protección al consumidor				X	
Impacto Inflacionario			X		
Impacto tasa de cambio moneda					X
Barreras emocionales				X	
Restricciones sociales y gubernamentales				X	

CAPITULO 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

De la identificación de las fortalezas y debilidades de ACBL de Venezuela C.A., se puede decir que existen importantes fortalezas dentro de la organización, para contrarrestar los efectos que puedan producir las debilidades, así como también posee los recursos gerenciales, técnicos y financieros para competir y alcanzar con éxito los objetivos de mercadeo, sin embargo, es necesario analizar en detalle las debilidades a objeto de plantear acciones tendentes a convertirlas en factores positivos para la empresa:

- 1) **ACBLV** tiene el único dique flotante de 2.000 TM en el Eje Orinoco- Apure con capacidad de atender a 100% los requerimientos de su propia flota y también para cubrir todos los requerimientos de mantenimiento naval de las empresas navieras ubicadas en este eje fluvial. Las empresas de la zona con facilidades de dique (MTI, Marítima Ordaz) no están prestando servicios a terceros y no presentan a mediano plazo planes de comercializar sus instalaciones a terceros.
- 2) **ACBLV** puede captar hasta un 20% de la flota de su más cercanos competidores **MTI (REMORCA) y MARÍTIMA ORDAZ** para realizarle trabajos navales, debido al deterioro de sus instalaciones y la deficiente capacidad técnica de estos.
- 3) Debido a que sus instalaciones están ubicadas en el río Orinoco y la mayoría de las empresas navieras se encuentran localizadas en el nordeste del país (547 millas náuticas de distancia), le restringen a **ACBLV, MTI (REMORCA) y MARÍTIMA ORDAZ** el

volumen de embarcaciones de empresas navieras de ultramar que consideren traer sus unidades a realizar trabajos de dique y que estén dispuestos a asumir los costos adicionales de peaje y combustible.

- 4) Los astilleros ubicados en la parte Noreste de Venezuela como **“Astilleros Cannavo”**, **“Puerto Internacional De Guiria”**, **“Varaderos Caribe”** y **“Astilleros Oriente”** están estratégicamente ubicados en un área muy conocida por su importancia en la actividad pesquera, su rápida expansión en el sector Petrolero además de su potencial turístico.
- 5) Los precios y la calidad de servicio de **“Astilleros Cannavo”**, ubicado en Cumana, estado Sucre, son igual de competitivos en relación con **ACBLV** lo cual le restringe la captación de clientes ubicados en ese sector.
- 6) De acuerdo a los resultados del estudio del **“Puerto Internacional de Guiria”** Los precios, la capacidad de respuesta y la calidad de servicio prestados no se consideran lo suficientemente competitivos al compararlos con ACBLV.
- 7) **ACBLV** podría captar en un 100% las reparaciones navales que se realizan a las embarcaciones (chalanas) de las empresas **“Itaca”** y **“Naviera Orinoco”** y el remolcador **“Moriche”** de **“Transferven”** que tradicionalmente se trasladan al **“Puerto Internacional de Guiria”** para realizar mantenimiento a su flota

- 8) Otros varaderos de la región como “**Varaderos Caribe**” y “**Astilleros Oriente**” que están bajo administración de Fogade son de mediana infraestructura y solo tienen capacidad para atender las demandas de la flota pesquera, de la cual mantiene un cierto volumen de mercado de este sector, por lo que no se considera necesario realizar la comparación con ACBLV.
- 9) Debido a que el dique nacional **DIANCA** se encuentra ubicada en Puerto Cabello, Edo. Carabobo (742 millas náuticas desde Puerto Ordaz), las unidades pequeñas de **INCANAL** (M/N “Lucero” y “Vigilante”) con base en Puerto Ordaz podrían efectuar el mantenimiento en ACBLV. El 26 de Febrero del año 2.002 el Presidente del Instituto Nacional de Canalizaciones visitó las instalaciones de **ACBLV** para observar nuevas alternativas de dique para estas unidades. De igual manera se pueden presentar oportunidades con las unidades de la Armada adscritas en los comandos regionales del estado Bolívar.
- 10) **PDVSA** realizó en el año 2.001 dos (02) experiencias satisfactorias de mantenimiento naval en el dique **ACBLV** y le abrió a la empresa oportunidades de participar en los procesos licitatorios que se originen.
- 11) La Nueva Ley de Reactivación de la Marina Mercante Nacional le ha abierto nuevas oportunidades y ventajas al sector marítimo para su completo desarrollo, al obtener beneficios de rebajas de impuestos sobre la renta y la obligatoriedad de que las empresas nacionales realicen sus reparaciones en los astilleros venezolanos. Los Diques de Curacao “**Curacao Dock**” y

“**Caridock**” en Trinidad se verán restringidos en su participación en el mercado nacional.

Artículo 6°. - *“Los buques, dragas, plataformas de perforación y accesorios de navegación nacionales, fletados o arrendados por armadores nacionales o empresas del Estado que se acojan a los beneficios de la presente Ley, están obligados a efectuar sus reparaciones normales de mantenimiento, en astilleros venezolanos, salvo por razones de fuerza mayor o de competitividad, en cuyo caso el armador deberá notificar al Consejo Nacional de la Marina Mercante. Se exceptúan además, las emergencias que eventualmente requieran la entrada del buque a un astillero por fuerza mayor o peligro para su casco y maquinarias, cuando se encuentre en aguas internacionales”.*

- 12) Para todos las empresas navieras y astilleros del país, se conceden rebajas de impuestos lo cual le da un impulso al sector marítimo. **Artículo 5°-** *“Se concede a los titulares de enriquecimientos derivados de la actividad en el sector de la marina mercante y de astilleros, una rebaja de Impuestos sobre la Renta equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) del monto de las nuevas inversiones destinadas a la adquisición o arrendamiento de nuevos buques o accesorios de navegación, a la adquisición de nuevos equipos o nuevas tecnologías en materia de seguridad marítima, a la ampliación o mejoras y equipamiento de buques y accesorios de navegación existentes, a la constitución de sociedades mercantiles o adquisición de acciones en estas sociedades que sean titulares de los enriquecimientos antes descritos, y a la formación y capacitación de sus trabajadores”.*

- 13) **ACBLV** tiene excelentes instalaciones, capacidad técnica y calidad de servicio que le hacen muy atractivo en el sector naval.
- 14) EL proceso de Mejora Continua interno de los procesos de trabajo de mantenimiento le ha permitido disminuir los tiempos de los trabajos de mantenimiento correctivo y ello le permitirá abrir más ventanas y oportunidades de servicios a terceros.
- 15) Al tener el único taller de reparación de propelas en el oriente del país, **ACBLV** tendría la oportunidad de comercializarse y de captar clientes a través de este servicio pues el otro taller se encuentra en Maracaibo (Propelca).
- 16) Debido a que en Puerto Ordaz no existen empresas con sistema de incineración de aceites y lodos, la instalación de esta le daría oportunidades de nuevas fuentes de ingreso a **ACBLV**.
- 17) **ACBLV** tiene amplia capacidad de respuesta para realizar los trabajos lo cual es un requisito de mucho peso en el sector naviero.
- 18) **ACBLV** tiene capacidad instalada para cubrir todas las necesidades de mantenimiento naval que se presenten en el Eje fluvial Orinoco-Apure.
- 19) **ACBLV** no tiene un plan agresivo de comercialización que le permita captar más clientes. Le resta nuevas oportunidades para ofrecer sus servicios.

- 20) Los precios de **ACBLV** están prácticamente al mismo nivel de **Diques y Astilleros Nacionales, C.A. (DIANCA)** que es una empresa del estado, y ligeramente por encima de los Astilleros más cercanos del noreste del país.
- 21) Las embarcaciones de los clientes más cercanos operan en agua dulce (río Orinoco y Apure), por lo tanto el proceso de corrosión es mucho más lento. Las embarcaciones que operan en el mar requieren entrar a dique cada dos (02) años, mientras que aquellas embarcaciones fluviales podrían pasar hasta cuatro (04) años sin necesidad de realizar mantenimiento al casco. Por ende, el volumen de unidades que entrarían a los diques que se desarrollen en la zona será menor, aunque se realizan reparaciones por casos de abolladuras, colisión y varadas en los ríos.

CAPITULO 6. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS:

Para la determinación de la factibilidad económica de autogestión del dique, se plantearon dos (02) escenarios, que se describen a continuación:

6.1 Escenario “Producción Actual o real”:

Construido sobre la base de los datos históricos de ingresos y costos del dique en los últimos cuatro (04) años y que representa el plan de producción vigente.

6.2 Escenario a “Máxima capacidad de producción”:

Considera la utilización de todas las facilidades del dique a capacidad máxima instalada, con la captación de un 20% del mercado naval potencial en el oriente del país, con un incremento de 3% anual para los diez (10) años siguientes, y asumiendo la implementación de un plan de comercialización agresivo, reducción de costos específicamente mediante la contratación de mano de obra especializada para la ejecución de los trabajos y reducción de personal fijo. Contempla además inversiones como adquisición de dique flotante adicional para explotar el verdadero potencial del mercado.

6.1 Escenario “PLAN PRODUCCIÓN ACTUAL”

Mediante el escenario “Producción Actual o Real” analizaremos la situación de la producción del dique bajo los esquemas operativos que están vigentes y lo proyectamos a diez (10) asumiendo muy pocos cambios en la estructura organizativa. Tampoco se plantean cambios en los costos operativos sino un incremento de estos es un 3% anual. No se observan inversiones importantes. Este escenario nos permitirá evaluar si los beneficios esperados al cabo de diez (10) años le resultasen atractivos a cualquier inversionista que estaría dispuesto a invertir dinero en el momento actual, en el caso de que la empresa ACBL de Venezuela, C.A. decidiera en determinado momento poner en venta estas instalaciones.

La **TABLA N° XI** contiene los Flujos de Caja de proyectados a diez (10) años “Producción actual”. En los anexos se incluyen los ingresos, costos, inversiones, amortización de la deuda, tabla de activos.

6.1.1 Diagnóstico:

El precio actual al cual está valorado el dique es de cuatro millones de dólares (US\$ 4.000.000,00). Como herramienta para decidir sobre la conveniencia de realizar inversiones se utilizó el Valor Presente Neto (VPN) el Valor Futuro (VP) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para diferentes tasas de descuento comenzando por la tasa equivalente a la tasa de interés. También se calcula el valor futuro, el valor presente, la tasa de interés y el

período de diez (10) años. En el cuadro de funciones financieras se calcula el valor futuro del total de los activos para ver cuanto se obtendría en 10 años si se invierte ese monto a una tasa de interés de 4% y de 10 %.

TABLA 11 ESCENARIO PRODUCCION ACTUAL

En la tabla siguiente de este primer escenario se obtiene:

TABLA N° XII
FUNCIONES FINANCIERAS ESCENARIO “PRODUCCION ACTUAL”

FUNCION	RESULTADO	REFERENCIA
VALOR TOTAL DE LOS ACTIVOS DIQUE	US\$ 4.000.000,00	Cuadro de Depreciaciones (ANEXO II)
VALOR PRESENTE NETO (VPN) A 10,5 %	US\$ -3.158.000,00	Ver Flujo de caja
VALOR PRESENTE NETO (VPN) A 17 %	US\$ -2.373.000,00	Ver Flujo de caja
VALOR PRESENTE NETO (VPN) A 25 %	US\$ -1.756.000,00	Ver Flujo de caja
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	0.00 %/ anual	Ver Flujo de caja
CALCULO VALOR FUTURO (VF) EN 10 AÑOS DE LOS ACTIVOS DEL DIQUE A UNA TASA DE INTERES DE 4 %	US\$ 5.920.980,00	$VF = 4.000.000 \times 1,04^{10}$
CALCULO VALOR FUTURO (VF) EN 10 AÑOS DE LOS ACTIVOS DEL DIQUE A UNA TASA DE INTERES DE 10 %	US\$ 10.374.970,00	$VF = 4.000.000 \times 1,1^{10}$

- Suponiendo que el precio de venta del dique es de US\$ 4.000.000,00, el Valor Presente Neto que se recibirá al cabo de diez (10) años a diferentes tasas de descuento, es negativo el valor presente neto de la inversión:

$$VPN @ 10,5\% = \text{US\$ } -3.158.000,00$$

- El Valor Futuro (VF) de invertir la suma de US\$ 4.000.000,00 en instrumentos financieros del mercado nos permite comprobar que la adquisición de las instalaciones no sería una buena inversión:

Valor Futuro (VF) de US\$ 4.000.000 a tasa de interés de 4%

$$VF @ 4\% = US\$ 5.920.980$$

- En relación con el “costo de oportunidad de capital” o “tasa de capitalización de mercado” se establece un 15% como la tasa mínima para determinar que sea factible el proyecto asumiendo que todos los ingresos son en dólares americanos. Al compararse el rendimiento al vencimiento del proyecto en evaluación el TIR es negativo.
- Los ingresos pronosticados en **1.040.000 US\$/anuales** representan el 75% del total por servicio de mantenimiento a la flota propia de ACBLV.
- No se están utilizando las instalaciones a máxima capacidad debido a que no está desarrollado un plan de comercialización agresivo que le permita lograr mayor captación de clientes para incrementar la producción. De mantenerse este plan se estima un crecimiento anual de 1% como consecuencia del incremento de la demanda natural de los servicios en la zona geográfica en que está ubicado.
- Se observa una alta estructura de costos operativos, específicamente los costos de personal que representan el 60% del total de los costos operativos. **(578.000 US\$/anuales).**

6.2 Escenario “MAXIMA CAPACIDAD DE PRODUCCION”

Mediante el segundo escenario denominado “**Máxima Capacidad de Producción**” se estiman los flujos de caja proyectados por la utilización de toda la capacidad instalada en el dique para los próximos diez (10) años. Este escenario nos permitirá elaborar las alternativas financieras más convenientes para la empresa ACBL de Venezuela, C.A. Este escenario contempla lo siguiente:

- 1) Utilización máxima de los equipos instalados en el dique y los ingresos máximos que podrían generar.
- 2) Reducción de personal fijo y la contratación de mano de obra especializada para la ejecución de los trabajos logrando disminuir los costos operativos en aproximadamente 55.000 US\$/anuales. (2% reducción de costos).
- 3) Inversión por US\$ 800.000,00 en adquisición de dique flotante de 2.000 TM.
- 4) Desarrollo de plan de comercialización por un monto de US\$ 80.000,00.
- 5) Estimación de 2% anual de incremento de los ingresos del dique.
- 6) Se contempla reducción de 25% de la tarifa normal para la flota de ACBLV.

- 7) Incremento de los costos operativos estimados en un 3% anual
- 8) Se asume que la inversión inicial de todas las instalaciones se ha recuperado por el servicio prestado a la flota propia de ACBLV en los últimos ocho (8) años.

La **TABLA N° XIII** Muestra los Flujos de caja de proyectados a diez (10) años escenario a “Capacidad Máxima”, y en los anexos se incluye el estimado de ingresos, costos, inversiones, amortización de la deuda y tabla de activos.

TABLA 13. ESCENARIO MAXIMA CAPACIDAD

En la **TABLA N° XIV** de funciones financieras para este escenario y empleando la regla del Valor Presente Neto (VPN) se obtuvo lo siguiente:

TABLA N° XIV
FUNCIONES FINANCIERAS PARA ESCENARIO “MAXIMA
CAPACIDAD DE PRODUCCION”

FUNCION	RESULTADO	REFERENCIA
INVERSIONES ADICIONALES	US\$ 1.130.000	Cuadro de Inversiones (ANEXO III)
VALOR PRESENTE NETO (VPN) A 10,5 %	US\$ 461.000	Ver Flujo de caja
VALOR PRESENTE NETO (VPN) A 17 %	US\$ 76.000	Ver Flujo de caja
VALOR PRESENTE NETO (VPN) A 25 %	US\$ (191.000)	Ver Flujo de caja
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	18,81 % / anual	Ver Flujo de caja
CALCULO VALOR FUTURO (VF) EN 10 AÑOS DE LOS ACTIVOS DEL DIQUE A UNA TASA DE INTERES DE 4 %	US\$ 1.672.000	$VF = 1.1.30.000 \times 1,04^{10}$
CALCULO VALOR FUTURO (VF) EN 10 AÑOS DE LOS ACTIVOS DEL DIQUE A UNA TASA DE INTERES DE 10 %	US\$ 2.930.940	$VF = 1.1.30.000 \times 1,1^{10}$

- Con la utilización a plena capacidad de todas las instalaciones y la adquisición del dique adicional, el Valor Presente Neto (VPN) que se recibirá al cabo de diez (10) años a la tasa de descuento mínima, es positivo, por lo tanto, el proyecto es factible.

$$\text{VPN @ 10,5\%} = \text{US\$ } 461.000,00$$

- La inversión tiene un rendimiento de 18,81% y es mayor que el “costo de oportunidad de capital” o “tasa de

capitalización de mercado" establecida en 15% como la tasa mínima.

- Al invertir el monto de la inversión adicional en instrumentos financieros del mercado US\$ 1.130.000,00 y al compararlo con el VPN observamos que es mayor a este, sin embargo, consideramos que la inversión en el dique le daría un valor agregado a la suma de todas las instalaciones y además de los beneficios que se van a obtener tendríamos todos estos activos.

Valor Futuro de US\$ 1.130.000 a tasa de interés de 4%

$$VF @ 4\% = US\$ 1.672.000,00$$

6.3 Análisis cualitativo de los escenarios:

A continuación se presenta un resumen de las características de cada uno de los escenarios propuestos y analizados:

**TABLA N° XV
ANALISIS CUALITATIVO DE LOS ESCENARIOS**

PRODUCCION ACTUAL	MAXIMA CAPACIDAD
No se utilizan las instalaciones ni los equipos a su capacidad máxima.	Utilización a plena capacidad de los equipos instalados en el dique y los ingresos máximos que podrían generar.
Su razón principal de ser es el mantenimiento de la flota propia y los trabajos a terceros son considerados ingresos adicionales.	Optimización de la gestión de Mantenimiento al realizar los trabajos basándose en proceso de cotizaciones a la flota propia y a terceros.
Cualquier situación de reclamo de tipo legal afecta a toda la organización al ser el dique una unidad dependiente	Situaciones legales de reclamos, demandas, embargos no afectarían a toda la corporación al segmentar el dique como unidad de negocios independiente
No se realiza una medición de los trabajos de mantenimiento correctivos realizados a la flota propia	Mejor control presupuestario de los gastos de mantenimiento correctivos
Deficiente capacitación técnica y profesional.	Profesionalización del recurso humano. Capacitación técnica especializada en el ámbito naval

6.4. Análisis de sensibilidad:

En la **TABLA N° XVI** se realiza el análisis sensibilidad. Este análisis nos permitirá determinar si es procedente la inversión para la adquisición de un dique adicional y el esfuerzo por implementar un plan de Máxima capacidad aún cuando varíen los ingresos pronosticados por los servicios de reparación en dique y a flote que son los servicios que más incidencia tiene en los ingresos.

Los servicios de dique y reparaciones a flote de terceros y la flota propia son, las variables que mayor incidencia tiene en los ingresos del este proyecto.

La **TABLA N° XVI** muestra la sensibilidad del Valor Presente Neto (VPN) del proyecto de acuerdo a los pronósticos del volumen de servicios anuales y los ingresos totales que serán percibidos por este servicio a los diez (10) años.

El análisis de sensibilidad permite visualizar la rentabilidad de aquellos escenarios en donde no se alcanzaría a utilizar las instalaciones su plena capacidad y que parte del punto de equilibrio en donde el VPN es igual a cero hasta la capacidad máxima.

TABLA N° XVI
SENSIBILIDAD DEL VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO DE
COMERCIALIZACIÓN DEL DIQUE A 10 AÑOS.

Ingresos x servicio de dique a FLOTA ACBL (cant / US\$)	Ingresos x servicio de dique a TERCEROS (cant / US\$)	Ingresos x reparación a flote de FLOTA ACBL (cant / US\$)	Ingresos x reparación a flote a TERCEROS (cant / US\$)	Flujo de Caja neto de las operaciones (US\$)	Valor Presente Neto del proyecto (US\$)	TIR %
20 / 783.000	10 / 766.000	60 / 2.881.000	12 / 657.000	(612.000)	(901.000)	(7,31) %
20 / 783.000	20 / 1.533.000	60 / 2.881.000	10 / 547.000	38.000	(499.000)	0,46%
36 / 1.409.000	14 / 1.073.000	60 / 2.881.000	12 / 657.000	216.000	(410.000)	2,51%
36 / 1.409.000	26 / 1.993.000	60 / 2.881.000	17 / 931.000	972.000	** 0	10,65%
36 / 1.409.000	28 / 2.146.000	70 / 3.109.000	16 / 876.000	1.175.000	137.000	13,08 %
36 / 1.409.000	20 / 1.533.000	75 / 3.223.000	17 / 931.000	1.184.000	149.000	13,34 %
36 / 1.409.000	30 / 2.299.000	70 / 3.109.000	20 / 1.095.000	1.441.000	267.000	15,49 %
36 / 1.409.000	35 / 2.683.000	60 / 2.881.000	28 / 1.533.000	1.789.000	* 461.000	18,81 %

- * Máxima capacidad
- ** Punto de equilibrio del valor presente neto

El punto de equilibrio del Valor Presente Neto (VPN) tiene una “Tasa de rendimiento interno” (TIR) igual a la tasa de descuento mínima. El escenario a “Máxima capacidad” tiene una tasa de retorno bastante alta que sería el potencial máximo de producción del dique. El análisis de sensibilidad nos permite también visualizar que con un plan de comercialización moderado se pueden alcanzar rendimientos comprendidos entre un 15 a 20% lo cual es excelente.

CAPITULO 7. PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO

De acuerdo al análisis del escenario “Capacidad Máxima” y tomando en consideración que la empresa pertenece al sector de servicios, el plan estratégico más conveniente para ACBLV es el que se denomina “LIDERAZGO EN COSTOS” basado en precios bajos, costos bajos, experiencia, crecimiento rápido y paridad en calidad dirigido hacia el mercado naval establecido en la zona Nororiental y Sur del país principalmente.

Este Plan comprende las siguientes alternativas y recomendaciones:

- 7.1. El modelo financiero o proyecto demuestra **la factibilidad de autogestión de la Gerencia de Mantenimiento que funcionando bajo la figura de subdivisión dentro de la organización pueda tener la potestad de administrar todos los recursos humanos y las instalaciones de la Base de Operaciones** y tenga autonomía para plantearse metas de producción que le permitan generar los ingresos necesarios y pueda honrar todos sus costos operativos sin necesidad de endeudarse. Administrativamente, implicaría facturar internamente todos los servicios que le presta a la flota de ACBLV. Con la autogestión del dique se lograría minimizar los puntos débiles y se explotarían los puntos fuertes.

7.2 Otra alternativa recomendable sería la de constituir una compañía anónima en la cual ACBLV se constituya en accionista mayoritario con una participación mínima de 80%.

La participación restante puede ser distribuida entre la administradora del dique ACBLV y se puede considerar la venta de acciones entre los trabajadores de la organización. Las **TABLAS N° XVII y XVIII** muestran el Balance General de apertura y el estado de Ganancias y pérdidas proyectados a diez (10) años.

7.3 Una tercera Opción sería establecer un Convenio Asociativo con empresa administradora especialista en gerencia de mantenimiento:

Es una manera para que el Dique de ACBL opere como una unidad de negocios independiente y de esta manera se convierta en una subdivisión rentable y de esta manera logre maximizar los beneficios de esta y de la Corporación. A través de la autonomía del dique, la Gerencia de Operaciones se convertirá en el principal cliente del dique y por ende se verá obligada a estudiar mecanismos de racionalización de sus costos de mantenimiento. La flota de ACBLV le garantizará al dique el 60 % de sus ingresos, (500.000.000 Bs./anuales). El instrumento para que el Dique opere independientemente será bajo el modelo o contrato denominado *“Convenio Asociativo o Alianza Estratégica”*.

TABLA 17 BALANCE GENERAL DE APERTURA

TABLA 18. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

El objetivo es establecer una alianza entre ACBL y el Dique, para la operación comercial de la Base de Operaciones mediante la ejecución por etapas de un proyecto asociativo para la explotación de la industria naval con todas sus actividades conexas y en especial la construcción y reparación, mantenimiento y modificaciones de buques y artefactos flotantes, pudiendo además realizar otras actividades y explotaciones que concurran al logro del propósito principal y se encuentren conformes con las Leyes y Estatutos.

La alianza será gerenciada desde el punto de vista técnico y de ingresos por La Administración del Dique ACBL, quién tendrá entre otras la responsabilidad por la administración del dique y de la logística para decidir de conformidad con este servicio, abastecer la demanda de los clientes. Igualmente será responsable del mantenimiento, reparaciones menores del dique y de su comercialización, comprometiéndose, entre otros, a tramitar la permisología necesaria para el logro del objetivo del Convenio. (Ver detalles en el anexo I)

“ACBL de Venezuela, C.A.” aportaría:

- Todas las facilidades de la Base de Operaciones.
- Seguros de los equipos de la Base de operaciones
- Mantenimiento Mayor de la Base de operaciones
- Asesoría técnica

“DIQUE ACBL DE VENEZUELA” aportaría:

- Comercialización del dique a terceros
- El personal para la ejecución de los trabajos

- Mantenimiento menor de los equipos de la Base de operaciones
- Mantenimiento de las instalaciones.
- Gerenciar el mantenimiento de la flota de ACBL

Las partes, en ejecución del presente convenio, acuerdan en compartir la utilidad de los trabajos efectuados por el Dique, una vez deducidos los gastos, administración, objeto de este Convenio Asociativo en la forma siguiente:

En cuanto a los porcentajes de utilidad establecidos en la Oferta presentada por serán debidamente calculados, de la forma siguiente: ACBL DE VENEZUELA, C.A. SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%), de los beneficios y Administradora del DIQUE ACBL, el VEINTICINCO POR CIENTO (25%) de los beneficios.

7.4 Desarrollar un plan agresivo de comercialización: Que le permita captar nuevos clientes y desarrollar toda sus potencialidades de acuerdo al escenario de “Máxima Capacidad de producción”. Se estima la captación de un 20% adicional del mercado para los 3 primeros años con incremento de 2% por cada año. Este Plan de comercialización debe fundamentarse en los criterios de bajos precios, servicio de calidad y capacidad de respuesta. Y debe comprender lo siguiente:

7.4.1 Visitas institucionales a las principales empresas navieras ubicadas en el Noreste y Sur del país.

7.4.2 Invitar a los clientes potenciales a visitar las instalaciones y facilidades del dique.

7.4.3 Hacer esfuerzos en la captación de navieras de ultramar como clientes, para garantizar un volumen anual de mantenimiento, debido a que la frecuencia de mantenimiento de las embarcaciones que operan en los ríos es muy baja.

7.4.4 Elaborar un Folleto Institucional que contenga toda la información relativa a la empresa, visión y misión, los servicios que presta, experiencia, calidad, capacidad de respuesta, etc.

7.4.5 Revisión de la estructura de costos operativos y ajustar los precios de los servicios a niveles del mercado a fin de hacerse más atractivo en el sector.

7.5 Utilizar el servicio de reparación de propelas a máxima capacidad desarrollando la comercialización con alcance a escala nacional, debido a que este servicio se ofrece solo en la ciudad de Maracaibo y las empresas navieras del Oriente del país no cuenta con este servicio.

7.6 Hacer estudio para determinar factibilidad de construcción de “sincrolift” o de adquisición de dique flotante adicional con capacidad de hasta 2.000 toneladas para ampliar la capacidad de varada de embarcaciones.

- 7.7 Desarrollar proyecto similar para **determinar factibilidad de inversión e instalación de Incinerador de combustibles** que sería un campo potencial de inversión.
- 7.8 A fin de reducir los costos operativos en más de cien mil (Bs. 100.000.000) Bolívares anuales, **se recomienda hacer un plan o estrategia laboral** y establecer convenios con empresas proveedoras de personal calificado.
- 7.9 **Contratación de un Ingeniero Naval** con amplia experiencia en el ramo de la reparación naval que le permita al dique garantizar la calidad de sus servicios en el aspecto técnico.
- 7.10 **Integrar a todos los trabajadores y concientizarlos respecto al Plan Estratégico Propuesto.**

CAPITULO 8. CONCLUSIONES

Del análisis anteriormente realizado, para determinar la factibilidad de autogestión del Dique y Astillero de ACBL de Venezuela, C.A., se concluye lo siguiente:

- Existe un mercado potencial suficiente de embarcaciones, tanto para reparaciones a flote como de dique flotante, que puedan ser atendidas en las instalaciones de la empresa, aunque el mismo está limitado por la ubicación física de las instalaciones, por los costos que implica la utilización del canal de navegación del Río Orinoco.
- ACBL de Venezuela C.A, presenta ventajas competitivas respecto al resto de sus competidores, en lo relativo a recursos gerenciales, técnicos y financieros, que le permitirían captar clientes, acorde a la capacidad instalada.
- La situación actual del dique visto este como un centro de costos, en el cual el plan de producción está principalmente dirigido básicamente al servicio de la flota de la empresa, no representa un escenario económicamente factible.
- Bajo el esquema actual es factible desarrollar el proyecto de autogestión del dique con el fin de hacerlo más productivo y rentable al operar como una unidad de negocios independiente pero manteniendo a ACBLV como dueño o accionista mayoritario.

- El escenario "Máxima Capacidad" es una alternativa económicamente rentable, el cual una vez Implementando se obtendrían importantes beneficios, aprovechando las oportunidades de negocios que ofrece el mercado.

CAPITULO 9. RECOMENDACIONES

Vista la factibilidad económica del proyecto para la autogestión del Dique y Astillero de la Empresa ACBL de Venezuela C.A, considerando el escenario de “Máxima Capacidad”, se recomienda la implementación del “**PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO**”, expuesto en esta evaluación, sin embargo el mismo conlleva la decisión de la conceptualización desde el punto de vista estructural de la unidad de negocios “Dique y Astillero”, entre las diferentes alternativas propuestas, la cual siempre deberá estar enmarcada entre las Políticas y Planes que tenga la empresa.

CAPITULO 10. BIBLIOGRAFÍA:

1. ACBL DE VENEZUELA, C.A., Revista de presentación de la empresa, edición año 2.000.
2. PRESUPUESTO ACBL DE VENEZUELA, C.A. año 2.002
3. REGISTRO HISTORIAL DE ORDENES DE TRABAJO “Sistema de Mantenimiento MP2” de ACBL de Venezuela, C.A.
4. SHOEMAKER, Paul J.H., “Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking” (Sloan Management Review, 1995)
5. SEMLER, Ricardo, “Radical”, 2001, Gestión 2000
6. ZVI BODIE, Robert C. Merton Finanzas, Prentice Hall, Mexico, 1999.

CAPITULO 11. ANEXOS

ANEXO I. Modelo de Convenio Asociativo.

ANEXO II. Flujo de caja completo, ingresos, costos, amortización de la deuda, asunciones del escenario “producción actual”.

ANEXO III. Flujo de caja completo, ingresos, costos, amortización de la deuda, asunciones del escenario “producción actual”

ANEXO IV. Constancia de inscripción en el registro de diques del MINFRA

ANEXO V. Carta de referencia de trabajos más relevantes realizados por el dique.

ANEXO VI. Tabla de distancias entre principales puertos de Venezuela.

ANEXO VII. Vista aérea de las instalaciones del dique ACBL de Venezuela, C.A.