



UNIVERSIDAD DEL PÁCIFICO

Maestría de Dirección y Gerencia

**Desarrollo de un Modelo de Gestión de la Empresa de
Servicios Técnicos para el Sector Marítimo – GIPROI S.A.**

Richard Vélez

Magister en Dirección y Gerencia

MSc. Antonio Poveda

Director de trabajo de titulación

Trabajo de conclusión de carrera presentado
como requisito parcial para la obtención del
grado en Maestría de Dirección y Gerencia

Guayaquil, 2024

VÉLEZ, RICHARD, Desarrollo de un Modelo de Gestión de la Empresa de Servicios Técnicos para el Sector Marítimo – GIPROI S.A. Guayaquil: UPACÍFICO, 2024, 13 p. Mgs. Antonio Poveda (Trabajo de Titulación-TT) presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico.

Resumen:

GIPROI S.A., una firma arraigada en la ciudad de Guayaquil, ofrece servicios de alta calidad en el sector marítimo naval. El objetivo del presente trabajo fue desarrollar un modelo de gestión empresarial en la empresa GIPROI S.A., que permita el mejoramiento de los procesos de las áreas de talento humano, marketing y finanzas. Para ello, se utilizaron los métodos cuantitativos como cualitativos para el análisis de los datos financieros y estadísticas. Además, se utilizó un enfoque exploratorio, descriptivo y no experimental para el detalle de los principales fenómenos de la empresa. Se realizó una encuesta a 188 personas relacionadas (clientes, proveedores y colaboradores) y se aplicó el indicador Alfa de Cronbach. Como principal conclusión se obtuvo que el impacto del nuevo modelo de gestión empresarial se percibe de manera mayoritariamente positiva en términos de fortalecimiento de la cultura organizacional, mejora de la eficiencia, fomento de la innovación y capacidad de respuesta a crisis.

Palabras clave:

Palabras claves:

Gestión empresarial, marítimo, sistematización, procesos, tecnología, economía.

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)
PA-FR-67	

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Al presentar este Trabajo de Titulación como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Maestría de Dirección y Gerencia de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Titulación dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar dos copias digitales de este Trabajo de Titulación para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Richard Manuel Vélez Mosquera

Estudiante de la Facultad de Negocios y Economía Universidad del Pacífico

Fecha: (Entrega de Tesis)
Título de T.C.C.:

Guayaquil, mayo del 2024
Desarrollo de un Modelo
de Gestión de la Empresa
de Servicios Técnicos
para el Sector Marítimo –
GIPROI S.A.

Autor:
Tutor:
Miembros del Tribunal:

Richard Vélez Mosquera
Mgs. Antonio Poveda
Mgs.
Margarita
Ayala

Fecha de calificación:

Mgs. Fabricio
Andrade
Mayo 2024

DEDICATORIA

A todos esos emprendedores ecuatorianos, que día a día aportan al crecimiento y desarrollo del mercado marítimo, a pesar de todos los impactos colaterales post-pandemia. Mediante la adquisición de conocimientos y alianzas estratégicas comerciales, propias de la vanguardia de la globalización.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido no solo transitar, sino también evolucionar día a día, en éste arduo camino como emprendedor, y al personal de GIPROI S.A, que, mediante sus conocimientos y vivencias, me permitieron mejorar mis habilidades y aptitudes, en las tomas de decisiones, como gerente de operaciones desde los mismos campos de ejecución de los proyectos.

RESUMEN

GIPROI S.A., una firma arraigada en la ciudad de Guayaquil, ofrece servicios de alta calidad en el sector marítimo naval. El objetivo del presente trabajo fue desarrollar un modelo de gestión empresarial en la empresa GIPROI S.A., que permita el mejoramiento de los procesos de las áreas de talento humano, marketing y finanzas. Para ello, se utilizaron los métodos cuantitativos como cualitativos para el análisis de los datos financieros y estadísticas. Además, se utilizó un enfoque exploratorio, descriptivo y no experimental para el detalle de los principales fenómenos de la empresa. Se realizó una encuesta a 188 personas relacionadas (clientes, proveedores y colaboradores) y se aplicó el indicador Alfa de Cronbach. Como principal conclusión se obtuvo que el impacto del nuevo modelo de gestión empresarial se percibe de manera mayoritariamente positiva en términos de fortalecimiento de la cultura organizacional, mejora de la eficiencia, fomento de la innovación y capacidad de respuesta a crisis.

Palabras clave: gestión empresarial, marítimo, sistematización, procesos, tecnología, economía

ABSTRACT

GIPROI S.A., a firm rooted in the city of Guayaquil, offers high-quality services in the maritime naval sector. The objective of this work was to develop a business management model at GIPROI S.A. that allows for the improvement of processes in the areas of human resources, marketing, and finance. To achieve this, both quantitative and qualitative methods were used for the analysis of financial data and statistics. Additionally, an exploratory, descriptive, and non-experimental approach was employed to detail the main phenomena of the company. A survey was conducted with 188 related individuals (clients, suppliers, and collaborators), and the Cronbach's Alpha indicator was applied. The main conclusion drawn was that the impact of the new business management model is perceived predominantly positively in terms of strengthening organizational culture, improving efficiency, fostering innovation, and enhancing crisis response capability.

Keywords: business management, maritime, systematization, processes, technology, economy

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
1. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento de Problema	2
1.2. Justificación de Tema.....	4
1.3. Formulación de la Pregunta.....	5
1.3.1. Sistematización del Problema	5
1.3.2. Delimitación del Problema	5
1.4. Objetivo General	6
1.4.1. Objetivos Específicos	6
1.5. Hipótesis.....	7
1.6. Variables de la Investigación	7
CAPITULO II	8
2. Marco Teórico	8
2.1. Sector Marítimo.....	8
2.2. Economía del Sector Marítimo en Ecuador	9
2.3. Servicios Marítimos en Ecuador	11
2.4. Modelo de Gestión Empresarial	13
2.5. Análisis estratégico	18
2.5.1. Concepto de Estrategia	18
2.6. Herramientas para el Análisis Estratégicos	19
2.6.1. FODA.....	19
2.6.2. PESTEL	19
2.7. Cadena de Valor	19
2.7.1. Actividades Primarias	20
2.7.2. Actividades de Apoyo.....	21
2.8. Importancia del Talento Humano.....	23
2.8.1. Procesos de Talento Humano	23
2.8.2. Seguridad Laboral.....	24
2.9. Operaciones y Producción.....	25
2.10. Estructura Financiera de una empresa.....	25
2.10.1. Estados Financieros	27
2.10.2. Manejo de Inversiones.....	28

2.11. Control Presupuestario y de Costos	28
CAPITULO III.....	30
3. Metodología.....	30
3.1. Tipo de investigación	30
3.2. Tipos de estudio	30
3.3. Población.....	31
3.4. Muestra.....	31
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
3.5.1 Técnicas.....	33
3.5.2. Instrumentos	33
3.4. Herramientas de análisis de datos	34
CAPITULO IV.....	35
4. Resultados y discusión.....	35
4.1. Análisis de los resultados de la encuesta.....	35
4.2. Discusión de resultados.....	66
4.3. Comprobación de validez Alfa de Cronbach	68
CAPITULO V	70
5. Propuestas de Planes para la empresa GIPROI de acuerdo al Modelo de Gestión Empresarial	70
5.1. Plan de Operaciones para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.....	70
5.2. Plan de Financiero para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.....	73
5.3. Plan de Marketing para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.....	78
5.3.1. Plan Estratégico	78
5.3.2. Plan de Marketing.....	83
5.4. Plan de Talento Humano para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Conclusiones	89
Recomendaciones.....	90
Referencia Bibliográfica	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Herramientas para la implementación del modelo de gestión empresarial en el sector marítimo.....	16
Figura 2: Fórmula de la muestra	32
Figura 3: Cálculo de la muestra	32
Figura 4: Rango de edad en el que se encuentra.....	35
Figura 5: Género	36
Figura 6: Relación con GIPROI S.A.....	37
Figura 7 Asociado con GIPROI S.A.?	38
Figura 8 Implementación de nuevas tecnologías en las operaciones y mejoramiento de la eficiencia de los procesos.....	40
Figura 9 Evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora en sus operaciones	41
Figura 10 Habilidades y el entrenamiento necesario para optimizar las operaciones actuales de los empleados.....	42
Figura 11 La gestión de la cadena de suministro de la empresa y su adaptación eficaz a las fluctuaciones de la demanda del mercado	43
Figura 12 Estrategias claras para la gestión de riesgos financieros	44
Figura 13 Análisis de la estructura de capital de la empresa es adecuads	44
Figura 14 Presupuestos asignados a los diferentes departamentos y su contribución a la eficiencia y al logro de los objetivos financieros.....	46
Figura 15 Proceso eficaz para la recuperación de créditos y la gestión de deudas.....	47
Figura 16 Efectividad de las estrategias de marketing de GIPROI S.A. para atraer nuevos clientes	48
Figura 17 Oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados en GIPROI S.A.....	49

Figura 18 Efectividad de la presencia online de GIPROI S.A. (sitio web, redes sociales) para atraer y retener clientes	50
Figura 19 Las estrategias de marketing de GIPROI S.A. reflejan positivamente su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial	51
Figura 20: Alineación de los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por GIPROI S.A. con las expectativas y necesidades profesionales de los empleados	52
Figura 21 Promoción de un ambiente de trabajo de la empresa que respalda el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleado	53
Figura 22 Contribución para alcanzar las metas de la empresa y el proyecto de la expansión de servicios en la región insular, especialmente en los buques con actividades turísticas	54
Figura 23 Implementación del nuevo modelo de gestión empresarial ha fortalecido la cultura organizacional de GIPROI S.A.	55
Figura 24 Eficiencia de los procesos internos con la introducción del nuevo modelo de gestión empresarial.....	56
Figura 25: Satisfacción del cliente se ha visto afectada positivamente por los cambios en el modelos de gestión empresarial.....	57
Figura 26: Nuevo modelo de gestión empresarial ha fomentado la innovación dentro de GIPROI S.A.	58
Figura 27: Capacidad de GIPROI S.A. para responder a crisis bajo un nuevo modelo de gestión empresarial.....	59
Figura 28: Proceso de pago de GIPROI S.A. es eficiente y puntual	60
Figura 29: La atención de GIPROI S.A. es adecuada	61
Figura 30: Valoración como proveedor por GIPROI S.A. en términos de colaboración y oportunidades de crecimiento	62

Figura 31: Evaluación de la facilidad para resolver disputas o problemas que surgen en el curso de su relación comercial con GIPROI S.A.	63
Figura 32: Satisfacción con la calidad de los productos/servicios ofrecidos por GIPROI S.A.	64
Figura 33: Calificación de la atención al cliente y el soporte ofrecido por GIPROI S.A.	65
Figura 34: Valor adecuado por el precio de sus productos/servicios de GIPROI S.A.	66
Figura 35: Circuito de toma de decisiones "Implementación de Departamento de Garantías - GIPROI S.A.	71
Figura 36: Operaciones del sistema de gestión de control y monitoreo de repuesto e insumo	72
Figura 37: Análisis PESTEL	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de la población	31
Tabla 2 Datos para el cálculo de la muestra	32
Tabla 3 Rango de edad	35
Tabla 4 <i>Género</i>	36
Tabla 5 Relación con GIPROI S.A.	37
Tabla 6 Tiempo de asociación con GIPROI S.A.	38
Tabla 7 Implementación de nuevas tecnologías en las operaciones y mejoramiento de la eficiencia de los procesos.....	39
Tabla 8 Evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora en sus operaciones.....	40
Tabla 9 Habilidades y el entrenamiento necesario para optimizar las operaciones actuales de los empleados.....	41
Tabla 10 La gestión de la cadena de suministro de la empresa y su adaptación eficaz a las fluctuaciones de la demanda del mercado	42
Tabla 11 Disponibilidad de estrategias claras para la gestión de riesgos financieros	43
Tabla 12 Análisis de si la estructura de capital de la empresa es adecuada para sus necesidades a largo plazo	44
Tabla 13 Presupuestos asignados a los diferentes departamentos y su contribución a la eficiencia y al logro de los objetivos financieros.....	46
Tabla 14 Proceso eficaz para la recuperación de créditos y la gestión de deudas	47
Tabla 15 Efectividad de las estrategias de marketing de GIPROI S.A. para atraer nuevos clientes	48
Tabla 16 Oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados en GIPROI S.A.	49

Tabla 17 Efectividad de la presencia online de GIPROI S.A. (sitio web, redes sociales) para atraer y retener clientes	50
Tabla 18 Las estrategias de marketing de GIPROI S.A. reflejan positivamente su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.....	51
Tabla 19 Alineación de los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por GIPROI S.A. con las expectativas y necesidades profesionales de los empleados	52
Tabla 20 Promoción de un ambiente de trabajo de la empresa que respalda el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados	53
Tabla 21 Contribución para alcanzar las metas de la empresa y el proyecto de la expansión de servicios en la región insular, especialmente en los buques con actividades turísticas	54
Tabla 22 Implementación del nuevo modelo de gestión empresarial ha fortalecido la cultura organizacional de GIPROI S.A.	55
Tabla 23 Eficiencia de los procesos internos con la introducción del nuevo modelo de gestión empresarial.....	56
Tabla 24 Satisfacción del cliente se ha visto afectada positivamente por los cambios en el modelo de gestión empresarial.....	57
Tabla 25 Nuevo modelo de gestión empresarial ha fomentado la innovación dentro de GIPROI S.A.	58
Tabla 26 Capacidad de GIPROI S.A. para responder a crisis bajo un nuevo modelo de gestión empresarial.....	59
Tabla 27 Proceso de pago de GIPROI S.A. es eficiente y puntual	60
Tabla 28 La atención de GiPROI es adecuada.....	61
Tabla 29 Valoración como proveedor por GIPROI S.A. en términos de colaboración y oportunidades de crecimiento	61

Tabla 30 Evaluación de la facilidad para resolver disputas o problemas que surgen en el curso de su relación comercial con GIPROI S.A.	62
Tabla 31 Satisfacción con la calidad de los productos/servicios ofrecidos por GIPROI S.A..	63
Tabla 32 Calificación de la atención al cliente y el soporte ofrecido por GIPROI S.A.....	64
Tabla 33 Valor adecuado por el precio de sus productos/servicios de GIPROI S.A.....	65
Tabla 34 Estadísticas de fiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach	68
Tabla 35 FODA.....	83

CAPITULO I

1. Introducción

GIPROI S.A., una firma arraigada en la ciudad de Guayaquil, se distingue por ofrecer servicios de alta calidad en el sector marítimo naval. Estratégicamente ubicada en el kilómetro 24 de la vía a la Costa, la empresa cuenta con infraestructuras de vanguardia, maquinaria de última generación y equipos especializados que respaldan su operatividad. La estructura organizativa de GIPROI S.A. se rige por un enfoque funcional, en donde cada equipo de trabajo está dirigido por un líder directo, lo que garantiza una comunicación eficiente y una coordinación óptima en todas las etapas de los proyectos (Gipro S.A., 2023).

Una de las características más distintivas de esta organización es su capacidad para asignar proyectos con una amplia variedad de alcances, plazos y recursos tanto tangibles como intangibles. Esta flexibilidad permite adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y garantizar la excelencia en la ejecución de cada tarea. (Gipro S.A., 2023)

En este sentido, el cliente más influyente de la empresa GIPROI S.A, es la Armada del Ecuador, prestando servicios técnicos al 100% de toda su flota naval que la constituye, en los buques de guerras, guardacostas, submarinos, así como para fines científicos en la investigación del mar. Los servicios que la empresa brinda, se los realiza básicamente en la Base Naval Sur, ubicada en ciudad de Guayaquil. Donde estas embarcaciones tienen sus propios muelles específicos según su operatividad y fines estratégicos (Gipro S.A., 2023).

Debido al impacto dinámico de la globalización sobre el mercado marítimos de forma continua. La empresa GIPROI S.A se encuentra en periodo de cambios profundos en su estructura. Con la finalidad de detectar las patologías internas, actualización de objetivos estratégicos e implementación de planes de mejoras en sus áreas funcionales.

Por lo mencionado, es necesario un Modelo de Gestión Empresarial, acorde a la cultura organización y ciclo de vida de la organización. permitiendo organizar, planificar, controlar, direccionar. Este, será instrumentando a través de un plan estratégico integral, para que las actividades sean óptimas y secuenciales que añaden valor al servicio. Esto es la maximización en todos sus procesos productivos.

Permitiendo a los departamentos funcionales más neurálgicos de la organización prestadora de servicios técnicos tales como: financieros, administrativos, proyectos y talento humano. suministrar información constante y relevante, para la toma decisión optima del líder, en función de la meta principal de la organización como lo es la rentabilidad y ventaja competitiva en el mercado marítimo. La finalidad de la presente investigación, es analizar el desarrollo y tomas de decisiones de las áreas funcionales, de una empresa prestadora de servicios técnicos que se desarrolla en el mercado marítimo del perfil costanero del Ecuador. A fin de poder alcanzar su meta trazada.

1.1. Planteamiento de Problema

La empresa GIPROI S.A. es una compañía dedicada al desarrollo de proyectos de ingeniería, comprometida en ofrecer a sus clientes soluciones innovadoras desde la concepción hasta la culminación del proyecto. A partir del año 2020, la empresa ha iniciado un proceso de transición en sus áreas funcionales, como resultado de los desafíos económicos generados por la pandemia del COVID-19 y por la fase en la que se encuentra en su ciclo de vida empresarial (Gipro S.A., 2023).

La empresa está consolidada en el mercado marítimo como proveedora exclusiva de servicios técnicos para embarcaciones navales, especialmente en áreas de seguridad nacional e investigación marina. La Armada del Ecuador ha sido el cliente más influyente y determinante para la sostenibilidad del negocio en los últimos 12 años (Gipro S.A., 2023). Esta dependencia

de un solo cliente representa un riesgo significativo para la rentabilidad y continuidad de la empresa, ya que carece de diversificación en su cartera de clientes.

Por otro lado, se desprende que, en los últimos tres años según informes internos se han registrado conflictos entre la gerencia de talento humano y la gerencia de proyectos en los proyectos navieros en curso. Estos desacuerdos surgen debido a los compromisos de GIPROI S.A. al firmar contratos de ejecución de proyectos con entidades públicas o privadas. La empresa se compromete a proporcionar una póliza de asistencia inmediata de garantía técnica con una validez de un año calendario, la cual cubre cualquier ubicación en el país donde se encuentre la embarcación durante sus operaciones de vigilancia o investigación, sin costos adicionales para el contratante. En caso de no brindar asistencia dentro de los 10 días siguientes, la póliza se ejecutará automáticamente, aplicándose sanciones monetarias equivalentes al 0.01% del monto del contrato por cada día de retraso. Si se supera este plazo, se recurrirá a instancias legales para resolver la situación (SERCOP, 2023).

En ese sentido, periódicamente el gerente de proyectos de la organización se ve obligado a reasignar personal técnico que se encuentra ejecutando algún proyecto en vigencia, por priorizar la asistencia técnica solicitada por alguna entidad contratante. Generándose un conflicto interno entre las gerencias de proyectos y la gerencia de talento humano, por el cumplimiento de las metas trazadas en los proyectos que se encuentran en la fase de ejecución y por la gestión improvisada del departamento de talento humano (Gipro S.A., 2023).

Por todo lo expuesto, se observa que la eficacia y eficiencia de los proyectos en ejecución vigente se ven afectados, ante al tiempo indeterminado del ausentismo del personal técnico calificado que estaban asignados inicialmente, según el perfil profesional y experticia.

Por lo mencionado, es necesario investigar ¿Qué modelo de gestión empresarial en la empresa GIPROI S.A., permite el mejoramiento de los procesos de las diferentes áreas funcionales?

1.2. Justificación de Tema

Se propone el desarrollo de un modelo de gestión empresarial dentro de la estructura organizacional, para el mejoramiento de la rentabilidad y posicionamiento en el mercado marítimo de la empresa GIPROI S.A que desarrolla en el perfil costanero. Asimismo, mediante la implementación de herramientas que permitan realizar un análisis estratégico de la organización tales como: DAFO, las 5 fuerzas de Porter y análisis PESTEL.

Además, el proyecto planteado, permite analizar la situación de la organización mediante las acciones que ésta toma desde su interior, su vinculación con el entorno exterior y el impacto en el mercado en donde se desarrolla, detectando las patologías existentes dentro la estructura organizacional, obteniendo información cualitativa y cuantitativa relevante (Porter, 2019).

Paralelamente, este modelo incluirá propuestas para implementar planes estratégicos en áreas clave como operaciones, marketing, finanzas y gestión de talento humano, todos alineados con el entorno competitivo de la empresa. Estas propuestas servirán como una guía metodológica para el liderazgo de GIPROI S.A., facilitando la planificación, el control y la dirección de procesos (Sánchez et al., (2019). Estos planes formarán parte de un sistema estratégico integral de gestión que se actualizará continuamente para adaptarse al dinamismo del mercado, influenciado por la globalización y la interconectividad.

Lo anterior, permite una toma de decisiones gerencial óptima, en función de la meta principal, como lo es: maximización de la rentabilidad y ventaja competitiva sostenible dentro del ciclo de vida de la organización (Sánchez, 2020).

1.3. Formulación de la Pregunta

¿Cómo un modelo de gestión empresarial desarrollado para la empresa GIPROI SA, permitirá el mejoramiento de los procesos de las áreas de talento humano, marketing y finanzas?

1.3.1. Sistematización del Problema

¿Cómo la Gestión de las Operaciones de la empresa GIPROI S.A., afecta a la Gestión Empresarial?

¿Cuál es la Gestión Financiera acorde al Modelo de Gestión Empresarial necesarios para la empresa GIPROI S.A.?

¿Qué Gestión de Marketing es la más apropiada para el Modelo de Gestión Empresarial de la empresa GIPROI S.A.?

¿Cómo la Gestión del Talento Humano apoya al Modelo de Gestión Empresarial de la empresa GIPROI S.A.?

1.3.2. Delimitación del Problema

En esta investigación, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de diversas áreas de la empresa GIPROI S.A, incluyendo, pero no limitado a, el departamento de gerencia de proyectos, talento humano y administrativo. Se examinarán datos obtenidos a través de la big data recopilada durante los últimos tres años, lo que proporcionará una visión detallada de las operaciones y el rendimiento de la empresa en este período.

En cuanto a la ubicación geográfica de los establecimientos de GIPROI S.A. que serán objeto de estudio, se abarcarán tanto las sedes principales como las sucursales, ubicadas en la ciudad de Guayaquil donde la empresa tiene presencia significativa. Esto incluirá áreas urbanas clave donde se desarrollan operaciones comerciales y estratégicas, permitiendo así una evaluación integral de su desempeño en diferentes contextos geográficos.

Es importante destacar que, a pesar de que la empresa tiene una trayectoria de 12 años, la falta de digitalización en sus procesos ha sido un factor relevante hasta el momento. Sin embargo, el actual proceso de gestión del levantamiento de información de los años faltantes está contribuyendo a cerrar esta brecha y proporcionará datos valiosos para el análisis y la toma de decisiones informadas.

1.4. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión empresarial en la empresa GIPROI S.A., que permita el mejoramiento de los procesos de las áreas de talento humano, marketing y finanzas.

1.4.1. Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un Plan de Operaciones para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.
- ✓ Desarrollar un Plan Financiero acorde al Modelo de Gestión Empresarial para la empresa GIPROI S.A.
- ✓ Desarrollar un Plan de Marketing propicio al Modelo de Gestión Empresarial para la empresa GIPROI S.A.
- ✓ Desarrollar un Plan de Talento Humano que apoye al Modelo de Gestión Empresarial para la empresa GIPROI S.A.

1.5. Hipótesis

H1: El Plan de Operaciones desarrollado para a la empresa GIPROI SA, afectará al Modelo de Gestión Empresarial.

H2: El Plan Financiero desarrollado para la empresa GIPROI S.A, generará mejoras al Modelo de Gestión Empresarial.

H3: El Desarrollo del Plan de Marketing para la empresa GIPROI S.A, es el ideal para el Modelo de Gestión Empresarial.

H4: El Desarrollo del Plan de Talento Humano para la empresa GIPROI S.A, aportará al Modelo de Gestión Empresarial.

1.6. Variables de la Investigación

La variable dependiente para el objetivo de la investigación será:

- ✓ Modelo de Gestión Empresarial

Mientras que las variables independientes serán:

- ✓ Gestión de las Operaciones
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión de Marketing
- ✓ Gestión del Talento Humano

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1. Sector Marítimo

El sector marítimo es un pilar fundamental de la economía global, siendo responsable de aproximadamente el 90% del comercio de mercancías a nivel mundial. Este sector engloba una diversidad de actividades que van desde el transporte de productos básicos y manufacturados hasta el fomento del turismo y la investigación científica en alta mar. Su relevancia radica en su habilidad para promover el intercambio de bienes y recursos entre diversas naciones y regiones, lo que contribuye significativamente al desarrollo económico y al incremento del comercio internacional (Naciones Unidas, 2022).

Asimismo, la industria marítima no solo es vital desde un punto de vista económico, sino que también desempeña un papel esencial en la seguridad y defensa nacional de numerosos países. Las fuerzas navales y las agencias de seguridad marítima tienen la importante tarea de resguardar las rutas comerciales, garantizando así el libre flujo de mercancías y la protección de las aguas territoriales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024). Además, el sector desempeña un papel clave en la investigación y conservación del medio ambiente marino. Dada su riqueza en biodiversidad y recursos naturales, es fundamental para la sostenibilidad ambiental contar con una gestión responsable y sostenible de este entorno (Banco Mundial, 2023).

Adicionalmente, es necesario mencionar que el sector marítimo ofrece una amplia variedad de oportunidades laborales en áreas como la navegación, la ingeniería naval, la logística y la gestión portuaria, lo que lo convierte en un importante motor de empleo (Migueléz, 2020). Muchas comunidades costeras dependen en gran medida de esta industria para su sustento, destacando su relevancia tanto en términos económicos como sociales. Sin

embargo, el sector enfrenta desafíos significativos, incluida la competencia global, la creciente regulación ambiental y la necesidad de mantener altos estándares de seguridad marítima. Estos desafíos requieren una gestión eficaz y estratégica para garantizar su sostenibilidad a largo plazo y su contribución continua al desarrollo económico y social (Salman, 2023).

Paralelamente es importante destacar que el sector marítimo juega un papel crucial en la economía mundial, el comercio internacional, la seguridad nacional y la conservación del medio ambiente marino. Su impacto se extiende a diversas actividades y sectores, convirtiéndolo en un componente esencial del sistema económico global. No obstante, para maximizar su potencial y hacer frente a los desafíos emergentes, es imprescindible adoptar estrategias de gestión eficientes y sostenibles que fomenten un desarrollo equitativo y responsable de esta industria fundamental (Menéndez, 2023).

2.2. Economía del Sector Marítimo en Ecuador

En el marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR) del año 1994 los países adheridos garantizan y ratifican los límites territoriales marítimos entre naciones (Naciones Unidas, 2023). Este tratado internacional establece que cada país miembro debe designar a su autoridad competente, encargada de velar por la seguridad del medio marino, proteger la vida en el mar y supervisar la navegación de embarcaciones que realicen actividades económicas, de vigilancia e investigación en aguas internacionales, entre otras responsabilidades (Naciones Unidas, 2022).

Gracias a su posición geográfica estratégica en el Pacífico y una economía dinámica en constante crecimiento, Ecuador se encuentra en una posición privilegiada para potenciar el desarrollo del sector marítimo. Este sector desempeña un papel fundamental en el avance económico del país a escala internacional, dado que los puertos ecuatorianos actúan como enlaces vitales entre los mercados globales y la producción local. Esta ventajosa ubicación

costera y el acceso al mar consolidan a Ecuador como un actor de relevancia en el comercio de América del Sur (Ramos, 2022).

De acuerdo a Agila et al., (2023), la industria marítima de Ecuador engloba diversas actividades, que van desde la pesca y el transporte de mercancías hasta el turismo costero y la investigación científica en alta mar. Estas actividades no solo son cruciales para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible del país, sino que también generan empleo y promueven la inversión en infraestructuras portuarias y logísticas, impulsando así el progreso integral de la nación.

El sector marítimo juega un papel fundamental en la seguridad y defensa nacional de Ecuador, ya que las fuerzas navales del país protegen sus aguas territoriales y aseguran el libre tránsito de mercancías a través de las rutas marítimas. Además, Ecuador se compromete a cumplir con tratados y convenciones internacionales, como la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR), como parte de su compromiso con la gestión sostenible de los recursos marinos (Pinzón et al., 2023).

No obstante, el sector marítimo ecuatoriano se encuentra ante desafíos significativos, que incluyen la competencia global, la creciente regulación ambiental y la necesidad imperante de mejorar la infraestructura portuaria y logística. Superar estos desafíos y capitalizar plenamente las oportunidades que ofrece el sector marítimo requiere la implementación de políticas y estrategias integrales. Estas deben enfocarse en fomentar la innovación, impulsar la sostenibilidad y fortalecer la competitividad en todas las áreas relacionadas con el mar, con miras a asegurar el desarrollo sostenible y próspero de esta importante industria para el Ecuador (Palacio, 2022).

En este contexto, el gobierno ecuatoriano ha sido consciente de la relevancia del sector marítimo y ha implementado medidas para potenciar su desarrollo. Esto incluye la promoción

de inversiones en infraestructuras portuarias, el fortalecimiento de la seguridad marítima y la incentivación del turismo costero. Estas iniciativas tienen como objetivo reforzar la posición de Ecuador como un actor central en el ámbito marítimo regional e internacional, al tiempo que estimulan el crecimiento económico y el bienestar de la población ecuatoriana (Gonza & Mishell, 2022).

2.3. Servicios Marítimos en Ecuador

Los servicios marítimos comprenden una variedad de actividades prestadas en el mar o en tierra, ya sea de manera pública directa, indirecta, mixta o privada, que se llevan a cabo en los puertos fluviales y oceánicos de Ecuador. Estas actividades son realizadas por personas jurídicas y naturales que cuentan con la debida matriculación otorgada por la Autoridad Portuaria Nacional (Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, 2023).

Dentro de los servicios portuarios se incluyen:

- Servicios de buques: Estos servicios abarcan todas las actividades relacionadas con la asistencia a las naves para su entrada, salida y permanencia en los puertos, así como en las zonas adyacentes (Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, 2023).
- Servicios de cargas: Estos servicios se centran en la operación y gestión del almacenamiento y movimiento de las cargas en las áreas portuarias y sus alrededores (Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, 2023).

- Servicios complementarios: Estos servicios comprenden la gestión de apoyo o servicios adicionales tanto para las cargas como para los buques, complementando así las operaciones portuarias y la escala de los mismos (Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, 2023).

Dentro de los límites soberanos de Ecuador, la Fuerza Naval del Ecuador ejerce su autoridad marítima nacional, cubriendo una extensión que comprende las 12 millas de mar territorial y las 188 millas de zona económica exclusiva. Esta designación otorga a la Fuerza Naval una responsabilidad crucial en la protección y gestión de los abundantes recursos marinos del país, una labor que abarca desde la vigilancia hasta la aplicación de regulaciones para asegurar su explotación sostenible y la conservación de la biodiversidad marina (Andrade O. , 2022).

Además de su contribución a la preservación de los recursos marinos, la Fuerza Naval del Ecuador juega un papel activo en la promoción de la seguridad marítima a nivel nacional e internacional. Mediante su participación en misiones conjuntas y ejercicios de cooperación, la institución trabaja en estrecha colaboración con otras autoridades marítimas y organizaciones internacionales para enfrentar desafíos compartidos, tales como la piratería, el narcotráfico y la protección del medio ambiente marino (Pacheco, 2023).

La cooperación regional e internacional es un pilar fundamental de las operaciones de la Fuerza Naval ecuatoriana. Colaborando estrechamente con sus homólogos de otros países y organizaciones internacionales, la institución se esfuerza por fortalecer la seguridad y la estabilidad en las aguas regionales. Este compromiso busca no solo facilitar el comercio marítimo, sino también proteger los intereses nacionales en un entorno marítimo que se torna cada vez más complejo y desafiante (Andrade M. , 2024).

Además de su rol en la seguridad y la administración de recursos, la Fuerza Naval del Ecuador desempeña una función crucial en la promoción del desarrollo económico y social en las zonas costeras del país. A través de programas de capacitación, cooperación técnica y asistencia humanitaria, la institución colabora en el fortalecimiento de las comunidades locales y en la promoción de una cultura marítima responsable y sostenible entre la población ecuatoriana.

2.4. Modelo de Gestión Empresarial

Un modelo de gestión empresarial es una guía gerencial que le permite al líder de la organización. Organizar, planificar, controlar y direccionar, dentro de las actividades secuenciales que añaden valor al servicio ofertado. Mejorando la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos. Permitiendo suministrar información relevante en tiempo real del análisis situacional en los departamentos funcionales de una organización tales como: financiero, administrativo, talento humano y producción. A fin de tomar decisión óptimas, en función de la maximización de las rentabilidades y mejoramiento continuo (Sanchez et al., 2019).

Un modelo de gestión empresarial, también se define como una propuesta de valor única para cada empresa, que precisa los productos o servicios ofrecidos hacia sus clientes, así como los aspectos que la distinguen frente a la competencia. Esta propuesta de valor orienta todas las actividades diversas y el desarrollo de servicios y productos de la compañía (Qunitero & Almanza, 2021).

Dentro del modelo empresarial, un aspecto fundamental, también es importante la estructura organizativa, pues una entidad con roles y responsabilidades asignados de manera eficiente fomenta un entorno corporativo entre los distintos departamentos, promoviendo la cultura empresarial que apoye los objetivos estratégicos. Adicionalmente, la estrategia de

negocio establece cómo la empresa proyecta alcanzar sus objetivos en largo plazo, incluyendo decisiones sobre expansión, precios o marketing (Acosta, 2020).

Cabe mencionar que el nivel de eficiencia y eficacia del modelo a implementarse en una organización, dependerá neurálgicamente de las capacidades del liderazgo que tenga el líder que esté direccionado el rumbo de la organización. Ya que su influencia sobre las áreas funcionales deberá ser profundo y contundente. Mediante la iniciativa, comunicación asertiva y oportuna, direccionamiento constante y retroalimentación. Generen vías de desarrollo fluidas hacia la meta en común de la organización (Gómez, 2016 p.1).

Las empresas contemporáneas reconocen que una gestión empresarial sólida, tanto interna como externa, es fundamental para el éxito y la viabilidad de sus operaciones. La implementación de modelos de gestión efectivos se erige como un pilar indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Acosta (2020), estos modelos se conceptualizan como sistemas integrales de planificación estratégica, orientados a definir qué productos o servicios se ofrecerán en el mercado y cómo se generarán ingresos a partir de ello. Al contar con esta estructura, las empresas pueden visualizar de manera holística la dirección y la misión del negocio, lo que les permite tomar decisiones informadas y alinear sus acciones con su visión a largo plazo (Rocha, 2020).

Modelo de Gestión portuaria

Con respecto a la definición del Modelo de Gestión Portuaria, es esencial examinar en primer lugar las características fundamentales que implican el establecimiento de un conjunto de procesos que contribuyen al desarrollo de una gestión operativa con objetivos definidos y la consecución de resultados óptimos en dichos procesos. En numerosos países en vías de desarrollo, los puertos se consideran entidades clave para la economía nacional, lo que implica el control estratégico de las políticas públicas de manera directa. Por consiguiente, las

inversiones necesarias para el desarrollo y expansión de los puertos marítimos están estrechamente ligadas a la participación del sector público (Qunitero & Almanza, 2021).

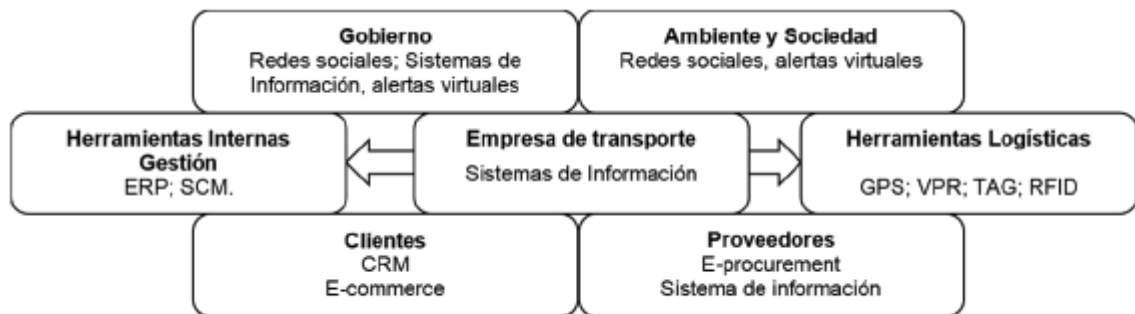
En el complejo entorno de la gestión portuaria, se encuentra una diversidad de factores que influyen en la eficiencia y efectividad de las operaciones. Vinueza et al., (2021) afirma que la gestión en este ámbito no puede ser tratada de forma homogénea, ya que las características geográficas, económicas y políticas de cada país determinan sus particularidades. Cada puerto, como nodo vital en la cadena logística global, tiene sus propios objetivos y desafíos, que van desde la optimización de los flujos de carga y descarga, hasta la modernización de infraestructuras y la implementación de tecnologías avanzadas para mejorar la seguridad y reducir el impacto ambiental (Quinde, 2021). Es fundamental que la gestión portuaria sea flexible y adaptable, permitiendo así la implementación de estrategias específicas que se alineen con las necesidades y aspiraciones de cada puerto, en aras de potenciar su competitividad a nivel internacional y contribuir al desarrollo económico y social de su entorno.

Modelo de gestión empresarial en el sector marítimo

En el ámbito marítimo, uno de los modelos de gestión prominentes es el empresarial, el cual se estructura en torno a distintos pilares clave: negocios, operaciones y producción, talento humano, gestión financiera y tecnología de la información. El esquema de administración de un modelo de gestión integral se presenta en la siguiente figura:

Figura 1

Herramientas para la implementación del modelo de gestión empresarial en el sector marítimo



Nota: Adaptado de (Arango et al., 2019)

Gestión estratégica de negocio: La gestión estratégica de negocios se manifiesta a través del diseño y la implementación de un plan de negocio integral, el cual se estructura en base a objetivos claros, una definición precisa de la misión y visión empresarial, un análisis exhaustivo del entorno a través de la matriz FODA, y una asignación adecuada de recursos mediante la elaboración de presupuestos detallados, entre otros elementos. En este contexto, es esencial destacar que cuando una empresa tiene pleno conocimiento de su posición en el mercado y comprende sus ventajas competitivas, los esfuerzos y estrategias implementadas se vuelven considerablemente más efectivos (Sigua et al., 2021).

Gestión de recursos humanos: Este proceso es esencial para el éxito empresarial. Esto requiere la formación de un equipo altamente capacitado y competente, capaz de implementar eficazmente los modelos de gestión empresarial establecidos. Por este motivo, la empresa debe realizar seguimiento constante, evaluaciones periódicas de su personal, incluyendo embaladores, almacenistas, transportistas y otros relevantes roles (Castillo & Saura, 2020).

Gestión financiera: La gestión financiera juega un papel fundamental en la garantía del éxito y la viabilidad a largo plazo de las empresas del sector marítimo. Esta gestión abarca una

serie de aspectos clave, incluida la administración eficiente del capital de trabajo, la identificación de fuentes de financiamiento apropiadas, la gestión proactiva del riesgo financiero, así como la evaluación meticulosa de proyectos de inversión y el rendimiento empresarial (Corrila, 2023). Es mediante una gestión financiera sólida y estratégica que las empresas pueden asegurar una utilización óptima de sus recursos, mantener su solidez financiera en tiempos de incertidumbre y maximizar su capacidad para capitalizar oportunidades de crecimiento en un entorno marítimo en constante evolución (Rossi, 2023).

Gestión de tecnologías de la información: Este proceso es fundamental para garantizar la eficacia operativa de los diversos recursos tecnológicos y para asegurar que funcionen con el máximo rendimiento y estén optimizados. Una gestión efectiva en este ámbito debe incluir una planificación exhaustiva de todos los factores necesarios para garantizar la productividad en el trabajo (Vélez & Flores, 2023).

Gestión de Operaciones y Producción: En este proceso, es crucial considerar todas las etapas de la cadena de suministro que intervienen en la producción, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final al cliente. Además, es imprescindible garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada fase operativa, asegurando así la satisfacción del cliente y la eficiencia del proceso en su conjunto. Para lograrlo, es necesario implementar sistemas de control de calidad rigurosos y establecer procesos optimizados que permitan una producción eficiente y sin interrupciones. La gestión de operaciones y producción no solo se trata de maximizar la productividad, sino también de mantener altos estándares de calidad y cumplir con los plazos de entrega, lo que contribuye al éxito y la competitividad de la empresa en el mercado (Pifarré, 2023).

2.5. Análisis estratégico

2.5.1. Concepto de Estrategia

La definición de la terminología estrategia tiene sus orígenes y aplicación en los líderes militares desde la era de los griegos, quienes comandaban con un grupo de personas diferentes entre sí, pero con una misma misión en común. Permitiéndoles poder organizarse y planificarse, con el único fin específico de alcanzar la meta previamente determinada, como la derrota inminente y asertiva de sus adversarios y todo aquel que se opusieran a sus aspiraciones y deseos, ya sean por motivos de proteger o de expansión de sus territorios y riquezas (Giraldo et al., 2022).

En la actualidad el concepto de estrategia ha trascendió en el aporte para el desarrollo y mejoramiento de las organizaciones en la obtención de su meta, permitiéndoles agregar políticas y diseños de planes estratégicos para conocer con mayor precisión el sector en que se desarrollan. Ayudando a reconocer su estado situación y luego poder determinar su permanencia en dicho mercado o mediante planes de acción de expansión intervenir en otro de interés (Justavino, 2020).

Esto permite proponer diseños de planes estratégicos ante el mercado de forma integral, para conservar la organización en el tiempo, de forma sustentable y rentable. Ya sea mediante su alto valor ante sus clientes o costos inferiores establecidos en el mercado de desarrollo. Para cada uno de los casos propuesto, existirá un plan de acción a ejecutar mediante un plan estratégico. Ya sea un precio mayor por el servicio brindado de mayor valor o un incrementar la eficacia, reduciendo mis costos unitarios dentro de los procesos que constituyen la cadena de valor (Porter, 2019).

La elección de la estrategia que implementará una organización, dentro de su medio competitivo que se interactúa. Dependerá de la oportunidad que el mercado le brinde para obtener mayores rentabilidades sostenibles en el tiempo y rentabilidades intrínsecas.

Que permitirán a los socios inversionistas, no solo un aumento considerable de su inversión, el retorno del dinero en un mediano o largo plazo. Sino también la oportunidad de crear valor dentro de la organización que interactúa en dicho mercado competitivo.

Y además dependerá del nivel situación que la organización se encuentra frente al mercado que se desarrolla (Porter, 2019).

2.6. Herramientas para el Análisis Estratégicos

2.6.1. FODA

Es una herramienta muy básica e implementada dentro de las organizaciones. Para determinar el estado la situacional y su interacción con el mercado que se desarrolla. Permitiendo conocer sus virtudes y falencias, que posteriormente se las determinarían como sus como pilares fundamentales a mejorar, convirtiéndose en las fortalezas y debilidades internas de la organización y las que se generan en el entorno exterior se las determina como oportunidades y amenazas, estas son productos del mercado competitivo y dinámico, donde interactúan las organizaciones. Que, mediante un plan de gestión integral, tendrán un impacto sobre la ventaja competitiva y maximización de la rentabilidad (Sánchez, 2020).

2.6.2. PESTEL

Esta herramienta permite a las organizaciones, analizar cómo influye el macroentorno sobre el negocio, dando una mejor visión de las oportunidades y amenazas existentes en el mercado que se desarrolla o desea expandirse. Manteniendo siempre como objetivo mantener su ventaja competitiva y la rentabilidad sustentable en el tiempo. Estos factores son: Políticos, económicos, social, tecnológicos, ecológico y legal (Giraldo et al., 2022).

2.7. Cadena de Valor

Se define como un conglomerado de múltiples actividades que interactúan de forma correlacionadas entre sí y permitir añadir un valor al usuario o cliente mediante la entrega del

servicio o producto. Aportando mayores beneficios y satisfacciones, y el mejoramiento de las rentabilidades a la organización (Porter, 2019).

Estas actividades son necesarias para poder satisfacer las necesidades del cliente. Y que permiten diferenciarse de la competencia existente en el mercado, y además aportan a la generación de valor para la organización. Analizando el mercado no desde la organización, permitiendo la comparación de la organización con la competencia y determinar cuál actividad dentro de la cadena, genera una ventaja competitiva. Además, da la apertura de poder determinar cuál actividad deberá realizarse internamente y cuál mejor se debería tercerizar A fin de minimizar los costos dentro de la cadena de valor y maximizar la rentabilidad (Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política, 2021).

2.7.1. Actividades Primarias

Se considera como las actividades de valor que describe al negocio como es, en su esencia, siendo éstas su eje neurálgico, que lo impulsará hacia el desarrollo y obtener una ventaja competitivo en el tiempo dentro del mercado. Estas actividades se encuentran interrelacionadas entre sí, pero su impacto es diferente dentro de la cadena de valor. Dependerá del nivel del ciclo de vida de la organización y nivel de desarrollo en las áreas funcionales entre otras. Estas actividades son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios al cliente (Qunitero & Almanza, 2021).

Logística interna: Son todas las sub actividades que aportan a la gestión de adquisición de suministro e insumo, mediante la extracción de información relevante de la big data generada durante el ciclo de vida de la organización y objetivos estratégicos trazados (Qunitero & Almanza, 2021).

Operaciones: Es el procesamiento de la materia prima primaria y secundaria que será transformada mediante subactividades, de forma sistemático desde su origen hasta la culminación del servicio o producto (Qunitero & Almanza, 2021).

Logística externa: Hace mención a todos los procesos logísticos que la organización interactúa fuera de área de desarrollo productivo interno. Tales el caso como: la terciarización del traslado del producto desde la planta hasta los puntos de distribución, traslado de equipos y maquinaria mediante servicios de grúa y plataforma, servicios de asesorías legales, aduaneras, custodia de las instalaciones, conferencias de capacitación en un área de aprendizaje específico entre otras (Qunitero & Almanza, 2021).

Marketing y Ventas: Consiste en generar canales de información ante el cliente o usuario, con la finalidad de que se interese de las virtudes y del gran impacto que tendría sobre sus necesidades y expectativas, al adquirir los productos o los servicios ofertados por la organización en el mercado que se desarrolla, mediante la difusión de publicidad, mejoramiento de canales de acceso, promociones de bajo de precio entre otros (Qunitero & Almanza, 2021).

Servicios: Consiste en la conservación del valor adquirido sobre el producto o servicio, luego de la venta. Mediante planes servicio de control de la vida útil del producto, seguimiento de garantías, asesorías, aportando afianzar la fidelidad del cliente ante la adquisición de los productos ofertados por la organización (Porter, 2019).

2.7.2. *Actividades de Apoyo*

Estas actividades tienen como finalidad principal suministrar apoyo de formar oportuna y eficiente a las actividades propias del negocio, como son las primarias, aportando infraestructura, talento humano, desarrollo tecnológico, y adquisición de insumos, siempre interactuando entre ellas para el servicio del desarrollo del negocio (Porter, 2019).

Infraestructura: El aporte de esta subactividad dentro de la cadena de valor. Consiste en brindar apoyo a las áreas funcionales de la organización tales como: Dirección, administración o finanzas. Mediante apoyo en conocimientos tales como: Contabilidad, planificación, control de calidad, capacitación entre otras. Siendo este apoyo constante en toda la cadena de valor (Porter, 2019).

Talento Humano: El rol que cumple dentro de la cadena de valor la presencia de las personas. Es fundamental para la existencia de una organización en el mercado. Es sobre ellos donde recae el desarrollo directo del proceso productivo y de la velocidad de transferencia de conocimientos. El nivel de compromiso que desarrollen los miembros de los equipos. Deberán estar alineados y en sinergia con los objetivos estratégicos de la organización (Porter, 2019).

Desarrollo tecnológico: La implementación de la tecnología dentro de la cadena de valor, genera un gran impacto sobre la productividad. Pero no obstante también es la capacidad de detectar las causas raíz que generan problemas y tomar acción mediante un plan de gestión. Con la finalidad de maximizar la eficiencia integral en todas las actividades de la cadena de valor (Porter, 2019).

Adquisición de Insumos: Esta subactividad, garantiza el suministro de insumos, equipos, y servicios de forma efectiva y oportuna, en el proceso de transformación. Además de la capacidad de seleccionar y negociar, ante los proveedores con precios y calidades, que no impacten en los costos de la cadena de valor, ni estándares del servicio o producto que la organización oferta ante el mercado (Porter, 2019).

2.8. Importancia del Talento Humano

2.8.1. Procesos de Talento Humano

Con el propósito de establecer una política efectiva en lo que respecta a la gestión del talento humano y así fomentar la mejora continua de las empresas, se proponen las siguientes estrategias para conformar un equipo humano comprometido, competente y productivo.

Reclutamiento: En el sector marítimo, es esencial que el proceso de selección de personal se realice de acuerdo con sistemas referentes a los principios de capacidad, igualdad y mérito. Con la excepción del personal directivo, este proceso debe llevarse a cabo mediante convocatoria pública.

Dado el bajo porcentaje de trabajadores eventuales, la mayoría de los contratos de trabajo son de carácter fijo. Por lo tanto, una vez que se contrata a un colaborador nuevo, es clave establecer un plan integral acogida. Este, ofrece los conocimientos relevantes sobre la estructura, relaciones interpersonales, organización y funcionamiento con el propósito de integrar al nuevo empleado en el equipo lo más rápidamente posible. Este enfoque justificado debido a la necesidad de contar con profesionales y asegurar su plena integración.

Desarrollo profesional y formación: Dado que las organizaciones logran sus objetivos gracias al desempeño de sus empleados, y estos alcanzan los objetivos de la organización mediante el uso efectivo de sus habilidades y competencias, la formación se convierte en un elemento esencial para el desarrollo y el perfeccionamiento de dichas competencias. Por esta razón, se considera una prioridad estratégica para las autoridades portuarias.

Por lo tanto, cada año, las autoridades portuarias deben asignar una inversión significativa para la formación de su personal. Esto implica la elaboración y ejecución de un plan anual de formación con el fin de cultivar un equipo humano que sea profesionalmente competente y productivo. A pesar de que cada colaborador es responsable de su propio

desarrollo, las autoridades portuarias deben asegurarse de ofrecer oportunidades para aquellos que están comprometidos y poseen el potencial necesario para mejorar sus competencias y avanzar en su carrera dentro de la empresa (Justavino, 2020).

Gestión de competencias: Es crucial que las autoridades portuarias establezcan un modelo de gestión del talento humano fundamentado en competencias. Este modelo no solo sirve como una herramienta integral para clasificar, formar y promover a los trabajadores, sino que también implica la definición de competencias específicas para cada puesto, así como el nivel requerido en cada una de ellas. Es esencial trabajar en conjunto para que los colaboradores puedan alcanzar y, si es posible, superar los distintos niveles de competencia, maximizando así el aprovechamiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Justavino, 2020).

2.8.2. Seguridad Laboral

Dado el complejo entorno laboral en el que operan estas organizaciones, resulta crucial que la dirección se comprometa a mantener un índice reducido de accidentes laborales. Para lograr la excelencia en la prevención de riesgos, es fundamental llevar a cabo un enfoque integral que incluya la vigilancia de la salud de los colaboradores y la capacitación continua en prevención de riesgos laborales, junto con la implementación de equipos de seguridad apropiados (Castillo & Secler, 2022).

Según las recomendaciones de expertos en seguridad laboral, es fundamental que los colaboradores estén plenamente comprometidos con la seguridad y la salud en el trabajo. Para garantizar esto, las autoridades portuarias deben implementar sistemas de gestión en la prevención de riesgos laborales, los cuales deben estar certificados en el cumplimiento de normativas tanto a nivel nacional como internacional, incluyendo el Código Internacional para la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias. Estas certificaciones son vitales para

asegurar que se cumplan los estándares más exigentes en materia de seguridad en el entorno portuario, proporcionando un ambiente de trabajo seguro y protegiendo tanto a los trabajadores como a las instalaciones portuarias de posibles incidentes o accidentes (Castillo & Secler, 2022).

2.9. Operaciones y Producción

Según Battaleme (2021), los buques deben tener la capacidad de moverse por todo el mundo sin encontrar obstáculos técnicos o reglamentarios en lo referente a operaciones y producción marina. Es decir, se trata de actividades económicas que se desarrollan en un entorno hostil y conllevan ciertos riesgos para los buques, las personas (tripulaciones, pasajeros y terceros), las mercancías que transportan y el medio ambiente.

La industria marítima abarca una amplia gama de operaciones y servicios relacionados con los puertos, incluyendo la gestión de la infraestructura portuaria y la prestación de diversos servicios. Aunque algunos servicios auxiliares pueden ser gestionados por empresas privadas, la mayoría de las funciones principales suelen estar a cargo de las autoridades portuarias. Sin embargo, debido a posibles ineficiencias y cambios en el entorno económico, se ha observado una disminución en el número de puertos de servicio público en los últimos años. Estos servicios pueden categorizarse en funciones portuarias, comerciales y de señalización, cada uno desempeñando un papel vital en el funcionamiento eficiente del sector marítimo (Lara, 2022).

2.10. Estructura Financiera de una empresa

La estructura financiera es un proceso esencial que involucra el análisis minucioso de los estados financieros de una empresa con el objetivo de comprender su desempeño económico global. A través de este análisis exhaustivo, se obtiene una visión completa de la salud financiera de la organización, lo que permite evaluar su capacidad para generar ingresos

de manera sostenible, gestionar con eficacia los gastos y proporcionar rendimientos satisfactorios a los accionistas (Gutierrez, 2021).

Además de proporcionar una evaluación cuantitativa de la salud financiera de la empresa, el análisis financiero también ofrece una perspectiva cualitativa sobre la eficiencia de la gestión financiera y la alineación de la estrategia empresarial con los objetivos financieros a largo plazo. En última instancia, el análisis financiero no solo sirve como una herramienta para medir el éxito actual de la empresa, sino que también ofrece una guía invaluable para la toma de decisiones futuras y la implementación de estrategias que impulsen el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo (Gutierrez, 2021).

El desempeño financiero se lleva a cabo principalmente mediante el análisis de una variedad de indicadores o ratios financieros. Estos abarcan los ratios de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo; los ratios de gestión, que permiten evaluar la efectividad de las políticas empresariales en áreas como la gestión de fondos, cuentas por cobrar, créditos, inventarios y ventas; los ratios de solvencia, que revelan el nivel de endeudamiento de la empresa y su respaldo patrimonial; y los ratios de rentabilidad, que analizan la eficacia en la generación de ingresos a partir de los activos, lo que a su vez se traduce en beneficios tangibles (Gutierrez, 2021).

Al analizar el desempeño financiero de una empresa, se evalúa de forma indirecta la eficacia de su gestión administrativa y, de manera directa, se examina la habilidad de la organización para manejar sus recursos financieros de manera efectiva, sin importar el sector económico en el que opere (Gutierrez, 2021).

2.10.1. Estados Financieros

La estructura de los estados financieros es de suma importancia para las compañías marítimas, dada la complejidad y los múltiples riesgos inherentes a esta industria. La volatilidad y la naturaleza global del sector marítimo exponen a las organizaciones a diversos riesgos financieros que pueden impactar significativamente en su estabilidad a largo plazo y, en consecuencia, en su rentabilidad (Ríos et al., 2021).

Gestionar adecuadamente los estados financieros es fundamental para mejorar la capacidad de las empresas para navegar por estos desafíos, permitiéndoles ser más eficientes, especialmente en situaciones adversas. Además, una estructura financiera sólida proporciona una protección crucial contra posibles pérdidas financieras, fortaleciendo así la posición competitiva y la resiliencia de las compañías marítimas en un entorno comercial dinámico y cambiante (Ríos et al., 2021)..

Para administrar eficazmente los riesgos financieros, las empresas marítimas pueden implementar una serie de estrategias integrales, que incluyen la diversificación de la cartera de servicios y mercados para reducir la dependencia de un solo segmento o región geográfica, la utilización de instrumentos financieros derivados, como contratos de futuros y opciones, para protegerse contra las fluctuaciones de precios, el establecimiento de políticas y procedimientos sólidos de gestión de crédito para evaluar y controlar el riesgo crediticio, el mantenimiento de un plan de contingencia y un seguro adecuado para hacer frente a los riesgos operativos y eventos inesperados, así como el monitoreo y cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables, adaptando las operaciones para cumplir con los estándares requeridos (Ríos et al., 2021).

Por lo tanto, los estados financieros deben estar acorde a la mitigación de riesgos para las empresas y además estar en línea con las normas de contabilidad internacional.

2.10.2. Manejo de Inversiones

En el sector marítimo, el manejo de inversiones desempeña un papel crucial en la planificación estratégica y el crecimiento sostenible de las empresas. Estas inversiones pueden incluir la adquisición de nuevos buques, tecnologías de vanguardia y el desarrollo de infraestructuras portuarias, así como la expansión de servicios logísticos. Dada la naturaleza volátil de los mercados y los continuos cambios en las regulaciones internacionales, es fundamental que las compañías marítimas adopten enfoques flexibles y alineados con sus políticas internas en la gestión de sus inversiones. Esto implica realizar análisis exhaustivos de oportunidades, mitigación de riesgos, implementación de estrategias de gestión efectivas y diversificación de carteras de inversión (CEPAL, 2021).

2.11. Control Presupuestario y de Costos

Mantener un estricto control de los costos es esencial para la gestión empresarial en el sector marítimo. En un entorno tan dinámico, donde los costos operativos pueden ser significativos, la optimización de los gastos es crucial para garantizar la rentabilidad a largo plazo. Esto implica evaluar detenidamente cada aspecto del negocio, desde el combustible y el mantenimiento de los buques hasta las tarifas portuarias y los costos de la tripulación. Al identificar y reducir los gastos innecesarios, las empresas pueden mejorar su posición financiera y aumentar su competitividad en el mercado global (Ríos et al., 2021).

Además de reducir los gastos no necesarios, las empresas marítimas también deben centrarse en optimizar los costos operativos en todas las áreas de la operación. Esto es implementar prácticas de mejoramiento energético en la navegación y el transporte, así como mejorar la planificación de rutas y la gestión de inventarios para minimizar los tiempos de inactividad y optimizar la productividad de los activos. Con esto, las compañías pueden mejorar su rentabilidad y fortalecer su capacidad para hacer frente a los desafíos económicos y competitivos del mercado marítimo (Ríos et al., 2021).

Asimismo, buscar constantemente formas de mejorar la eficiencia en todos los aspectos de la operación es esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las empresas marítimas. Esto implica invertir en tecnologías y sistemas innovadores que puedan aumentar la productividad, reducir los costos y mejorar la seguridad en el mar. Además, fomentar un ambiente organizacional centrado en la eficiencia y la mejora continua puede motivar a los empleados a identificar y aprovechar oportunidades para optimizar los procesos operativos y reducir los desperdicios (Ríos et al., 2021).

CAPITULO III

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

Para alcanzar una visión completa de la empresa GIPROI S.A. y evaluar su desempeño, este estudio empleará un enfoque metodológico mixto. Siguiendo la recomendación de Hernández (2023), se integrarán tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Por un lado, el enfoque cuantitativo brindará un análisis riguroso de los datos financieros y estadísticas relevantes de GIPROI S.A., ofreciendo una base sólida para evaluar su salud financiera, rendimiento y tendencias a lo largo del tiempo. Por el otro, el enfoque cualitativo permitirá profundizar en la comprensión de la cultura corporativa, las prácticas de gobierno, las percepciones de los actores clave dentro de la organización y otros aspectos intangibles que influyen en su desempeño global.

3.2. Tipos de estudio

En el contexto de este documento, se ha elegido deliberadamente un enfoque exploratorio para adentrarse en los aspectos esenciales que rodean a la empresa GIPROI S.A. Este tipo de estudio permite una inmersión profunda en su ámbito organizacional referente a operaciones, estructura, y factores determinantes que influyen en su desempeño.

Asimismo, se ha integrado un análisis descriptivo con el propósito de realizar un examen detallado de la gestión empresarial actual de la compañía. Este enfoque proporciona una panorámica amplia y detallada de sus prácticas y procesos internos, facilitando la identificación de áreas de oportunidad y la formulación de estrategias concretas orientadas a la mejora continua y el crecimiento sostenible.

El estudio también tiene un análisis no experimental, ya que se evaluará los fenómenos tal cual se encuentran en su contexto natura para luego analizarlos. Adicional a lo mencionado, los datos son de tipo transversal con un estudio longitudinal ya los datos serán recolectados en un determinado periodo de tiempo.

3.3. Población

La población de acuerdo a Hernández (2023) contempla todos los elementos que componen el universo del estudio. En este sentido, para el estudio serán: el personal de la empresa GIPROI S.A, clientes y proveedores. En este caso la población contabiliza 365 actores, divididos en:

Tabla 1

Distribución de la población

Empleados	41
Operativo	36
Financiero	3
Marketing	1
Talento Humano	2
Clientes	202
Proveedores	78
Otros	44
Total	365

Nota: Adaptado de la información de la empresa

3.4. Muestra

De acuerdo a Hernández (2023) la muestra es una parte representativa de la población, para la presente investigación se establece el cálculo de la muestra utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

Figura 2*Fórmula de la muestra*

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N - 1)}$$

Nota: Adaptado de (Hernández, 2023)

Tabla 2*Datos para el cálculo de la muestra*

Parámetros de medición	Datos de la muestra
Tamaño de la población	N = 365
Nivel de confianza deseado (95%)	Z = 1.96
Proporción real estimada de éxito (50%)	p = 0.50
Proporción real estimada de fracaso (50%)	q = 0.50
Error máximo admisible	d = 0.05

Nota: Adaptado de (Hernández, 2023).

Figura 3*Cálculo de la muestra*

$$n = \frac{365(0,5)(0,5)(1,964)^2}{(0,5)(0,5)(1,964)^2 + (0,05)^2(365 - 1)}$$

$$n = 188$$

Como resultado se obtuvo una muestra de 188.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

Para desarrollar un modelo empresarial integral y llevar a cabo un análisis exhaustivo de los principales indicadores financieros de la empresa. Se empleará la técnica de análisis de contenido y la aplicación de una encuesta estructurada.

El análisis de contenido se centrará en el estudio de los estados financieros de la empresa, así como en la revisión de la memoria de la empresa. Estos documentos proporcionarán datos fundamentales para evaluar la salud financiera de la empresa, su rentabilidad, liquidez y solvencia, entre otros aspectos.

El análisis de encuestas, fundamental para esta investigación, se llevará a cabo mediante la instrumentación de un cuestionario cuidadosamente diseñado. Este cuestionario se diseñará para abordar aspectos clave de las áreas de interés como recursos humanos, financiera, marketing dentro de la empresa GIPROI S.A., incluyendo la gerencia de proyectos, el talento humano y las funciones administrativas.

3.5.2. Instrumentos

Para implementar el análisis de contenido se utilizará cuadros gráficos y tablas sobre la información financiera de la empresa que permitan evaluar el contenido detallado de las operaciones de la empresa de los estados financieros y conocer su desempeño financiero y económico de la compañía. Estos documentos proporcionarán una visión clara de la salud financiera de GIPROI S.A., incluyendo aspectos como rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa.

Por otro lado, para implementar la encuesta, se utilizará un cuestionario estructurado basado en el Modelo *Linker*, diseñado específicamente para abordar las necesidades de diferentes grupos de interés relacionados con la empresa. Este cuestionario contendrá preguntas

dirigidas tanto a los colaboradores internos de la empresa, como a los clientes y proveedores externos. En la primera parte se abordan las preguntas demográficas, posteriormente se encuentran las preguntas a los colaboradores, clientes y proveedores sobre su criterio de la gestión de la empresa y su opinión.

3.4. Herramientas de análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de los datos, se utilizarán diversas herramientas y métodos adecuados para cada tipo de información recopilada. En el caso de los estados financieros y otros datos relacionados con la empresa, se empleará software especializado como Excel para organizar y presentar la información de manera clara y visualmente impactante. Se elaborarán tablas, cuadros y gráficos que faciliten la interpretación de los datos, permitiendo identificar tendencias, patrones y relaciones importantes. Además, se utilizarán técnicas estadísticas para realizar análisis más avanzados, como el cálculo de ratios financieros.

Por otro lado, para analizar la fiabilidad encuestas realizadas, se aplicará el indicador de alfa de Cronbach. Este indicador evalúa la consistencia interna de un conjunto de preguntas en una encuesta (Toro et al., (2022)). Al calcular éste coeficiente alfa para las respuestas de los encuestados, se podrá determinar la confiabilidad de las correlaciones encontradas entre las diferentes preguntas. Esto proporcionará una medida de la coherencia y consistencia de las respuestas, lo que ayudará a garantizar la validez de los resultados obtenidos a partir de las encuestas.

CAPITULO IV

4. Resultados y discusión

4.1. Análisis de los resultados de la encuesta

Tras llevar a cabo las encuestas dirigidas a los 188 participantes, incluyendo colaboradores, clientes y proveedores de GIPROI S.A.,

Tabla 3

Rango de edad

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20 años	9	4,79%
De 21-30 años	30	15,96%
De 31-40 años	86	45,74%
De 41-50 años	44	23,40%
Más de 50 años	19	10,11%
Total	188	100

Figura 4

Rango de edad en el que se encuentra

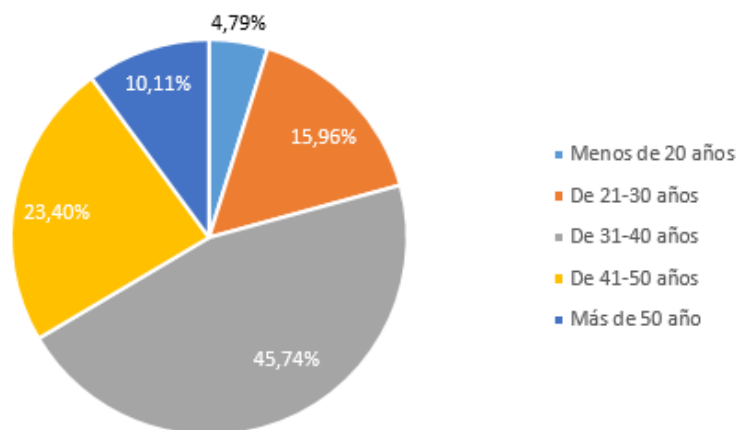
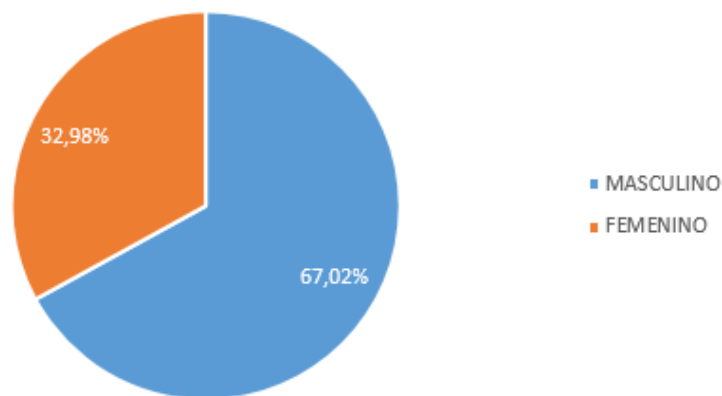


Tabla 4*Género*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	126	67,02%
Femenino	62	32,98%
Total	188	100,00%

Figura 5*Género*

Los datos demográficos y laborales recabados de los encuestados revelan un panorama significativo. En cuanto a la distribución por edad, se observa que el 45,74% se encuentra en el rango de 31 a 40 años, seguido por el 23,40% en el rango de 41 a 50 años. Además, el 15,96% tiene entre 31 y 30 años, mientras que el 10,11% supera los 50 años, dejando el resto con menos de 20 años de edad. Respecto a la composición por género, se destaca que el 32,98% corresponde al género femenino, mientras que el 67,02% corresponde al género masculino.

Los participantes que se sometieron a la encuesta se identifican como individuos adultos que mantienen algún nivel de relación con la empresa GIPROI S.A. Dentro de esta muestra, se observa que el 56,5% corresponde a clientes de la empresa, reflejando la perspectiva y experiencias de aquellos que utilizan los productos o servicios ofrecidos por GIPROI S.A. Además, un 21,1% de los encuestados desempeñan roles como proveedores de la empresa, lo

que permite captar la retroalimentación y percepciones desde la perspectiva de quienes colaboran con ella en distintas capacidades. Por otro lado, es importante destacar que el 11,8% de los participantes se clasificaron bajo la categoría "otros", abarcando una variedad de relaciones posibles con la empresa, como accionistas, inversores u otros actores relevantes. Asimismo, el 10,8% de los encuestados son empleados de GIPROI S.A., lo que añade una dimensión interna a la recolección de datos, permitiendo examinar las percepciones y opiniones desde la perspectiva de quienes forman parte activa de la organización.

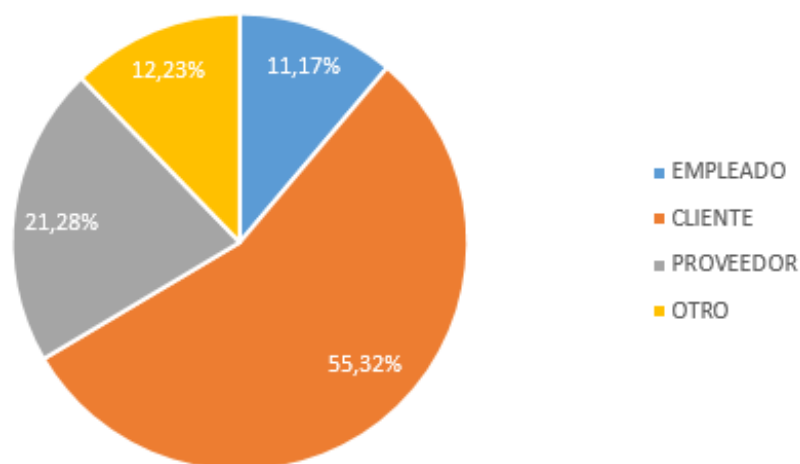
Tabla 5

Relación con GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	21	11,17%
Cliente	104	55,32%
Proveedor	40	21,28%
Otro	23	12,23%
Total	188	100%

Figura 6

Relación con GIPROI S.A.



Los participantes que se sometieron a la encuesta se identifican como individuos adultos que mantienen algún nivel de relación con la empresa GIPROI S.A. Dentro de esta muestra, se observa que el 55,32% corresponde a clientes de la empresa, reflejando la perspectiva y

experiencias de aquellos que utilizan los productos o servicios ofrecidos por GIPROI S.A. Además, un 21,28% de los encuestados desempeñan roles como proveedores de la empresa, lo que permite captar la retroalimentación y percepciones desde la perspectiva de quienes colaboran con ella en distintas capacidades. Por otro lado, es importante destacar que el 12,23% de los participantes se clasificaron bajo la categoría "otros", abarcando una variedad de relaciones posibles con la empresa, como accionistas, inversores u otros actores relevantes. Asimismo, el 11,17% de los encuestados son empleados de GIPROI S.A., lo que añade una dimensión interna a la recolección de datos, permitiendo examinar las percepciones y opiniones desde la perspectiva de quienes forman parte activa de la organización.

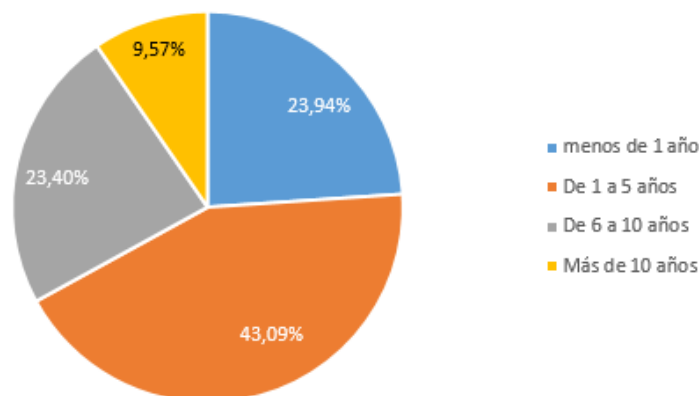
Tabla 6

Tiempo de asociación con GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	45	23,94%
De 1 a 5 años	81	43,09%
De 6 a 10 años	44	23,40%
Más de 10 años	18	9,57%
Total	188	100,00%

Figura 7

Tiempo de asociación con GIPROI S.A.



En lo que respecta al tiempo de asociación de los encuestados con la empresa, se evidencia una distribución significativa que proporciona una perspectiva temporal relevante. El 43,09% de los participantes indican una asociación que oscila entre 1 y 5 años, lo que refleja una presencia sustancial en la empresa durante un período moderado de tiempo. Por otro lado, el 23,40% reporta una asociación de 6 a 10 años. Además, se observa que el 23,94% de los encuestados tienen una asociación de menos de un año. Por último, el 8,6% revela una relación de más de 10 años con GIPROI S.A.

Las preguntas que se encuentran a continuación fueron respondidas a través de la escala de Likert, 1 es totalmente desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

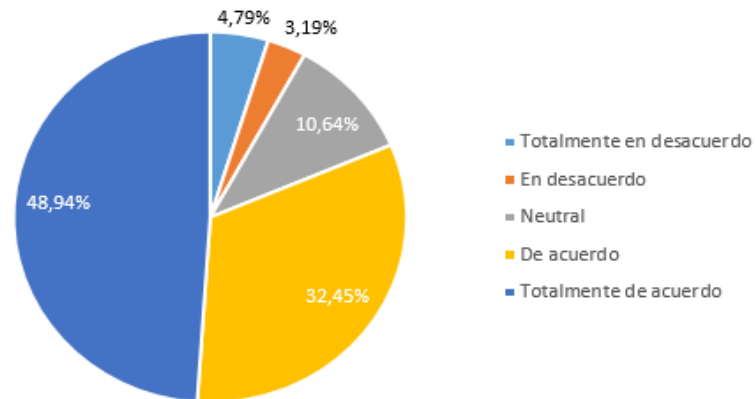
Tabla 7

Implementación de nuevas tecnologías en las operaciones y mejoramiento de la eficiencia de los procesos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	4,79%
En desacuerdo	6	3,19%
Neutral	20	10,64%
De acuerdo	61	32,45%
Totalmente de acuerdo	92	48,94%
Total	188	100,00%

Figura 8

Implementación de nuevas tecnologías en las operaciones y mejoramiento de la eficiencia de los procesos



Los resultados de la encuesta indican que la implementación de nuevas tecnologías y el impulso hacia una mayor eficiencia en los procesos han generado impactos significativos según la percepción de los encuestados. Un notable 48,9% expresó su acuerdo con estos cambios, asimismo, el 32,45% de los participantes manifestaron estar de acuerdo en menor medida. Por otro lado, un 10,64% de los encuestados no ofrecieron una opinión clara al respecto, lo que podría indicar una falta de percepción o conocimiento sobre estos cambios. En contraste, un 3,19% de los encuestados expresaron su desacuerdo con los esfuerzos de implementación de nuevas tecnologías y mejora de procesos, mientras que un 4,79% mostraron una discrepancia aún mayor.

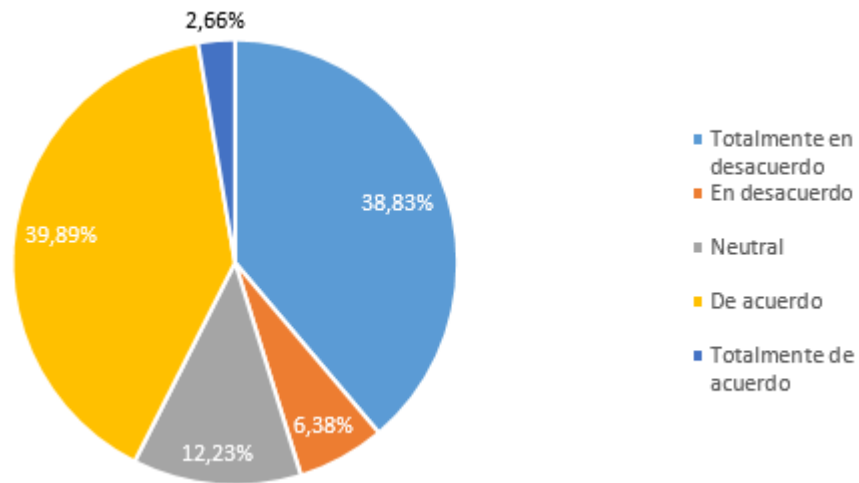
Tabla 8

Evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora en sus operaciones

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	2,66%
En desacuerdo	12	6,38%
Neutral	23	12,23%
De acuerdo	75	39,89%
Totalmente de acuerdo	7	38,83%
Total	188	100,00%

Figura 9

Evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora en sus operaciones



En relación con la frecuencia de las evaluaciones periódicas que la empresa lleva a cabo para identificar áreas de mejora en sus operaciones, un 38,83% y un significativo 39,89% indicaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en menor medida, respectivamente. Mientras tanto, un 12,23% de los participantes no ofrecieron una opinión clara sobre esta práctica, aunque el 6,38% manifestó su desacuerdo y un 2,66% discrepó totalmente con la necesidad de tales evaluaciones.

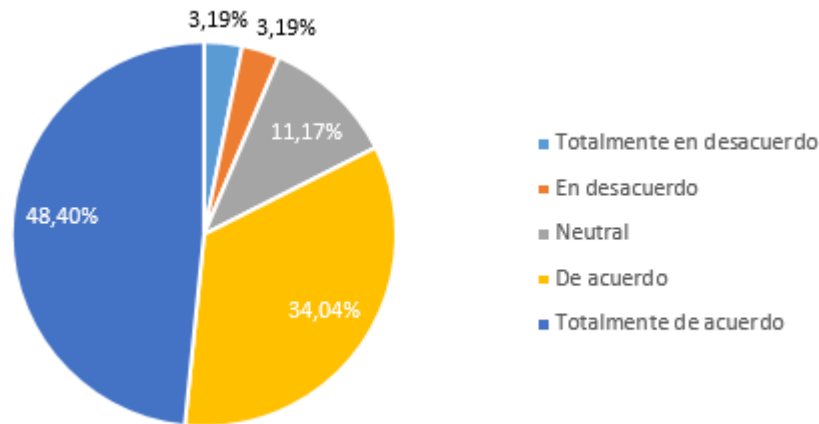
Tabla 9

Habilidades y el entrenamiento necesario para optimizar las operaciones actuales de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	3,19%
En desacuerdo	6	3,19%
Neutral	21	11,17%
De acuerdo	64	34,04%
Totalmente de acuerdo	91	48,40%
Total	188	100,00

Figura 10

Habilidades y el entrenamiento necesario para optimizar las operaciones actuales de los empleados



En lo que respecta a las habilidades y el entrenamiento de los empleados necesarios para optimizar las operaciones actuales, un sólido 48,1% y un destacable 34,8% expresaron su acuerdo con la importancia de estos aspectos. Sin embargo, un 11,2% de los encuestados adoptaron una postura neutral, sin posicionarse claramente sobre el tema.

Por otro lado, un 3,2% y un 2,7% mostraron desacuerdo y total desacuerdo, respectivamente, respecto a la relevancia de las habilidades y el entrenamiento de los empleados en la mejora de las operaciones.

Tabla 10

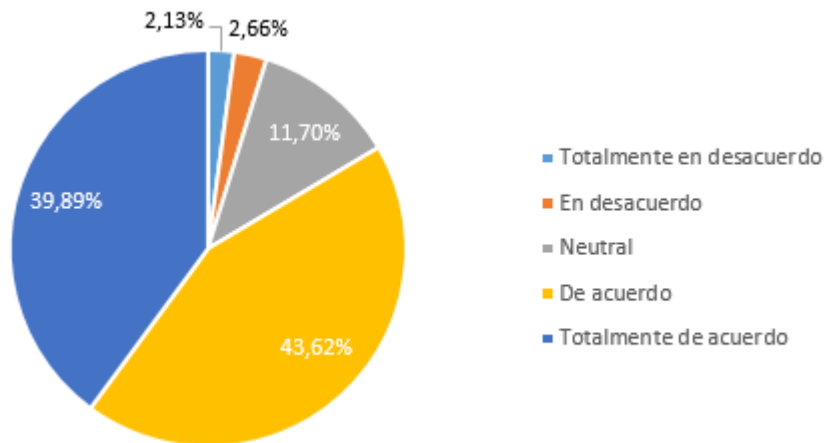
La gestión de la cadena de suministro de la empresa y su adaptación eficaz a las fluctuaciones de la demanda del mercado

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	5	2,66%
Neutral	22	11,70%
De acuerdo	82	43,62%

Totalmente de acuerdo	75	39,89%
Total	188	100,00%

Figura 11

La gestión de la cadena de suministro de la empresa y su adaptación eficaz a las fluctuaciones de la demanda del mercado



Al abordar la evaluación de la gestión eficaz de la cadena de suministro frente a las fluctuaciones de la demanda del mercado, se observa que un destacado 43,62% y 39,89% expresaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente. Por otro lado, un 11,70% de los encuestados mantuvieron una posición neutral. Sin embargo, en un pequeño porcentaje, un 2,66% expresó desacuerdo con las prácticas de gestión de la cadena de suministro, mientras que otro 2,13% mostró una discrepancia más marcada al respecto.

Tabla 11

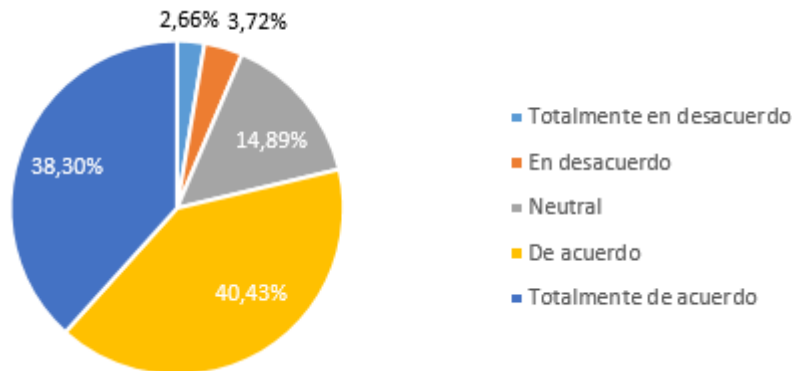
Disponibilidad de estrategias claras para la gestión de riesgos financieros

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	2,66%
En desacuerdo	7	3,72%
Neutral	28	14,89%
De acuerdo	76	40,43%
Totalmente de acuerdo	72	38,30%

Total	188	100,00%
--------------	------------	----------------

Figura 12

Disponibilidad de estrategias claras para la gestión de riesgos financieros



Al analizar si la empresa dispone de estrategias claras para la gestión de riesgos financieros, se observa que una notable proporción, compuesta por el 40,43% y el 38,30%, respectivamente, estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados reflejan una percepción positiva en cuanto a la existencia y claridad de las estrategias implementadas para abordar los riesgos financieros dentro de la empresa.

Por otro lado, es relevante señalar que el 14,89% de los encuestados optaron por no emitir un criterio claro al respecto, lo que podría sugerir una falta de conocimiento o de percepción sobre las estrategias de gestión de riesgos financieros. Sin embargo, un pequeño porcentaje, representado por el 3,72% y el 2,66%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo con la existencia de tales estrategias.

Tabla 12

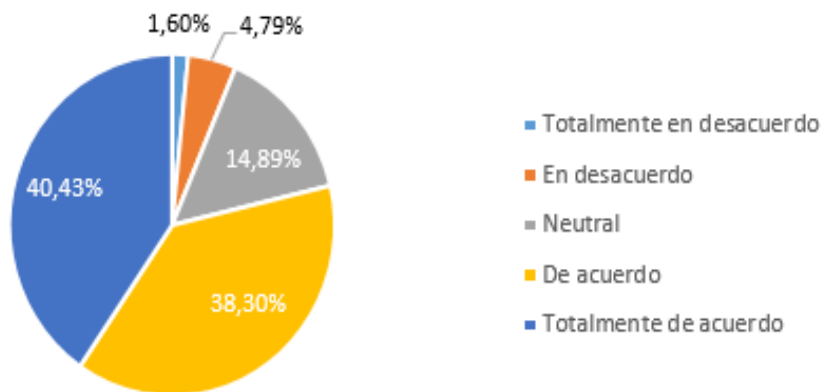
Análisis de si la estructura de capital de la empresa es adecuada para sus necesidades a largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%

En desacuerdo	9	4,79%
Neutral	28	14,89%
De acuerdo	72	38,30%
Totalmente de acuerdo	76	40,43%
Total	188	100,00%

Figura 13

Análisis de si la estructura de capital de la empresa es adecuada para sus necesidades a largo plazo



Al abordar el análisis de si la estructura de capital de la empresa es adecuada para sus necesidades a largo plazo, se destaca que un notable porcentaje, compuesto por el 40,43% de los encuestados, mencionaron estar de acuerdo, mientras que un significativo 38,30% estuvo totalmente de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados indican una percepción general positiva sobre la idoneidad de la estructura de capital en función de las exigencias a largo plazo de la empresa.

Es importante señalar que una parte considerable, representada por el 14,89% de los encuestados, optó por no emitir un criterio claro respecto a esta cuestión, lo que podría sugerir una falta de conocimiento o percepción sobre la estructura de capital y sus implicaciones a largo plazo. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 4,79% y el 1,60%,

respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo con la adecuación de la estructura de capital para las necesidades de largo plazo de la empresa.

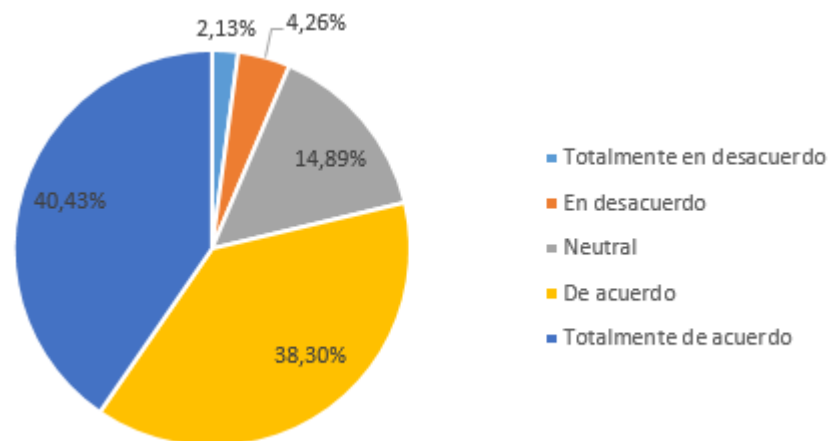
Tabla 13

Presupuestos asignados a los diferentes departamentos y su contribución a la eficiencia y al logro de los objetivos financieros

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	8	4,26%
Neutral	28	14,89%
De acuerdo	72	38,30%
Totalmente de acuerdo	76	40,43%
Total	188	100,00%

Figura 14

Presupuestos asignados a los diferentes departamentos y su contribución a la eficiencia y al logro de los objetivos financieros



Al analizar si los presupuestos asignados a los diferentes departamentos contribuyen a la eficiencia y al logro de los objetivos financieros, se observa que un significativo 40,43% estuvo de acuerdo con esta premisa, mientras que un considerable 38,30% estuvo totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan una percepción general positiva sobre la eficacia de la

asignación presupuestaria en relación con los objetivos financieros y la eficiencia operativa de los departamentos de la empresa. Por otro lado, un 14,89% de los encuestados no emitió un criterio claro respecto a esta cuestión, lo que puede indicar una falta de conocimiento o percepción sobre los presupuestos asignados y su impacto en la eficiencia y el logro de objetivos. Sin embargo, un pequeño porcentaje, representado por el 4,26% y el 2,13% respectivamente, expresó su total desacuerdo y desacuerdo con la contribución de los presupuestos asignados a los objetivos financieros y la eficiencia operativa.

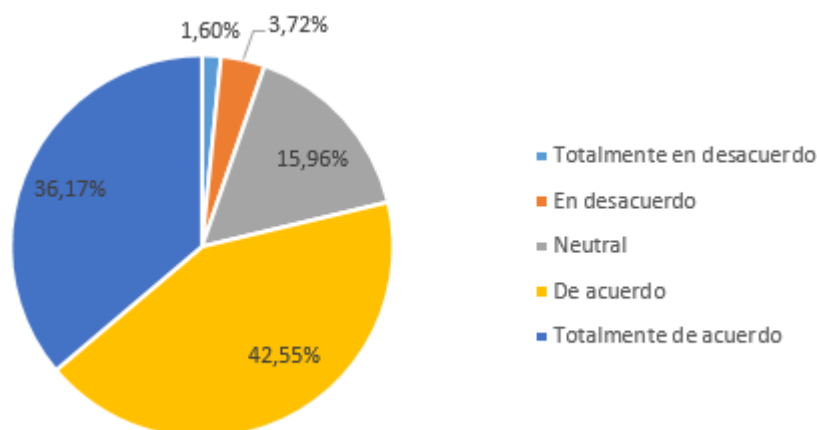
Tabla 14

Proceso eficaz para la recuperación de créditos y la gestión de deudas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	7	3,72%
Neutral	30	15,96%
De acuerdo	80	42,55%
Totalmente de acuerdo	68	36,17%
Total	188	100,00%

Figura 15

Proceso eficaz para la recuperación de créditos y la gestión de deudas



Al evaluar si la empresa posee un proceso eficaz para la recuperación de créditos y la gestión de deudas, se observa que un considerable 42,55% de los encuestados estuvo de

acuerdo con esta afirmación, mientras que un significativo 36,17% expresó estar totalmente de acuerdo. Estos resultados sugieren una percepción mayoritariamente positiva sobre la efectividad del proceso implementado para abordar la recuperación de créditos y la gestión de deudas en la empresa. Por otro lado, es relevante destacar que un considerable 15,96% de los encuestados no emitió un criterio claro sobre este tema, lo que podría indicar una falta de conocimiento o percepción sobre el proceso de recuperación de créditos y gestión de deudas. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 3,72% y el 1,60%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo con la eficacia del proceso implementado.

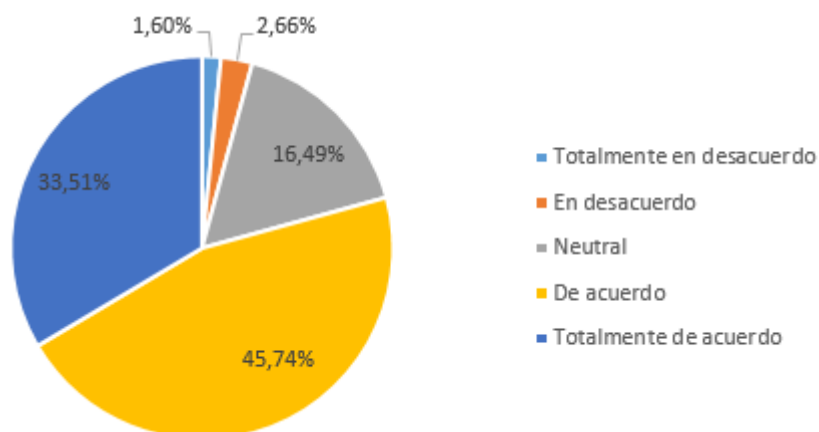
Tabla 15

Efectividad de las estrategias de marketing de GIPROI S.A. para atraer nuevos clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	5	2,66%
Neutral	31	16,49%
De acuerdo	86	45,74%
Totalmente de acuerdo	63	33,51%
Total	188	100,00%

Figura 16

Efectividad de las estrategias de marketing de GIPROI S.A. para atraer nuevos clientes



Al analizar la efectividad de las estrategias de marketing de GIPROI S.A. para atraer nuevos clientes, se evidencia que un significativo 45,74% de los encuestados estuvo de acuerdo con la efectividad de dichas estrategias, mientras que un destacado 33,51% expresó estar totalmente de acuerdo. Además, es importante señalar que un considerable 16,49% de los encuestados mantuvieron una posición neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,66% y el 1,60%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo con la efectividad de estas estrategias.

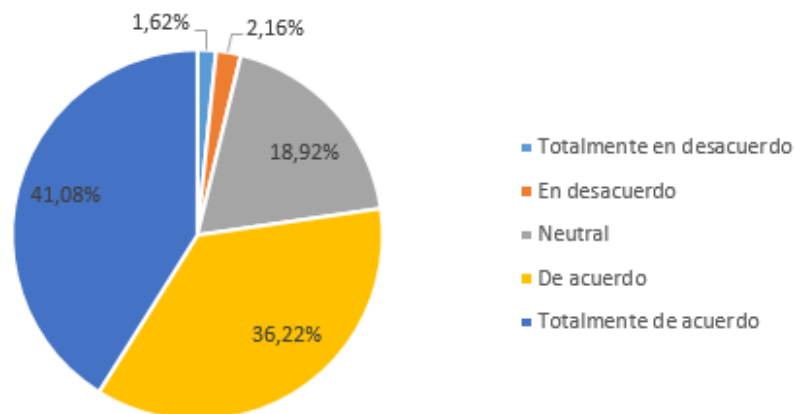
Tabla 16

Oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados en GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,62
En desacuerdo	4	2,16
Neutral	35	18,92
De acuerdo	67	36,22
Totalmente de acuerdo	76	41,08
Total	185	100,00%

Figura 17

Oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados en GIPROI S.A.



Al analizar si la empresa GIPROI S.A. ofrece suficientes oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados, se observa una división de opiniones entre los encuestados. Un 36,22% expresó estar de acuerdo, mientras que un destacado 41,08% manifestó estar totalmente de acuerdo, lo que refleja un criterio positivo sobre las oportunidades que ofrece la empresa. Por otro lado, es importante destacar que un considerable 18,92% de los encuestados optó por no emitir un criterio claro sobre este tema. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,16% y el 1,16%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo.

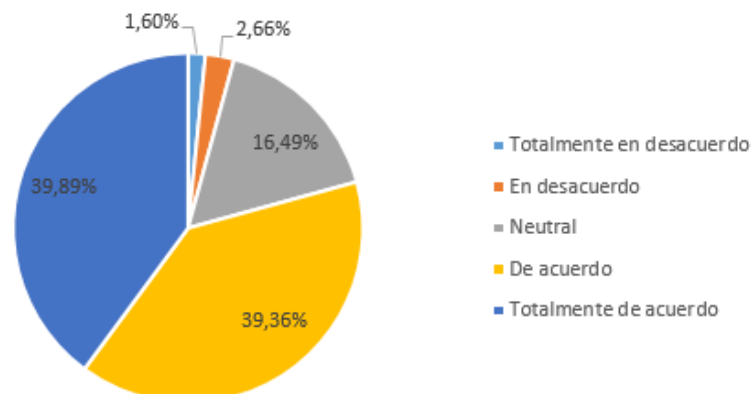
Tabla 17

Efectividad de la presencia online de GIPROI S.A. (sitio web, redes sociales) para atraer y retener clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	5	2,66%
Neutral	31	16,49%
De acuerdo	74	39,36%
Totalmente de acuerdo	75	39,89%
Total	188	100,00%

Figura 18

Efectividad de la presencia online de GIPROI S.A. (sitio web, redes sociales) para atraer y retener clientes



Al evaluar la efectividad de la presencia online de GIPROI S.A. para retener y atraer clientes, se destacan resultados mixtos entre los encuestados. Un 39,36% expresó estar de acuerdo con la efectividad de la presencia online en este sentido, mientras que un 39,89% manifestó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, es importante señalar que un considerable 16,49% de los encuestados mantuvo una posición neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,66% y el 1,60%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo.

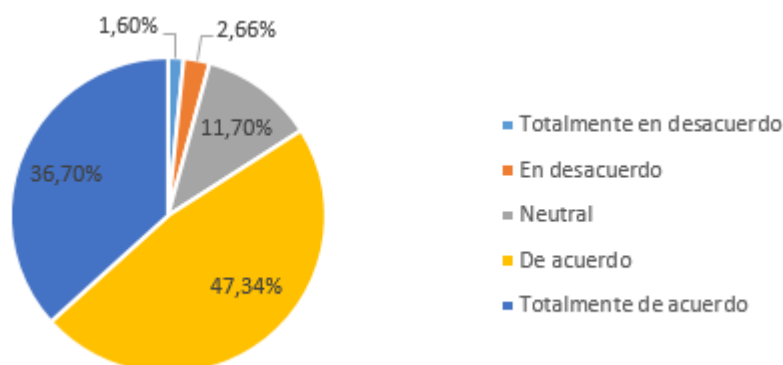
Tabla 18

Las estrategias de marketing de GIPROI S.A. reflejan positivamente su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	5	2,66%
Neutral	22	11,70%
De acuerdo	89	47,34%
Totalmente de acuerdo	69	36,70%
Total	188	100,00%

Figura 19

Las estrategias de marketing de GIPROI S.A. reflejan positivamente su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial



Al analizar si las estrategias de marketing de GIPROI S.A. reflejan positivamente su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE), se observa una percepción generalmente favorable entre los encuestados. Un destacado 47,34% expresó estar de acuerdo con que las estrategias de marketing reflejan este compromiso, mientras que un significativo 36,70% manifestó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, un considerable 11,70% de los encuestados se mantuvo neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,66% y el 1,60%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo con la afirmación.

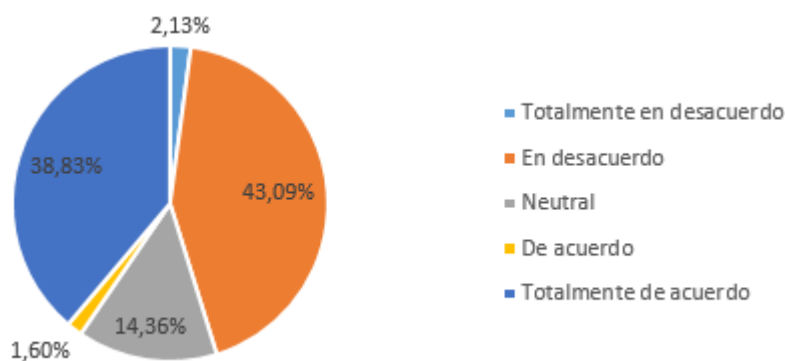
Tabla 19

Alineación de los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por GIPROI S.A. con las expectativas y necesidades profesionales de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	81	1,60%
Neutral	27	14,36%
De acuerdo	3	43,09%
Totalmente de acuerdo	73	38,83%
Total	188	100,0

Figura 20

Alineación de los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por GIPROI S.A. con las expectativas y necesidades profesionales de los empleados



Al indagar sobre si los programas de capacitación y desarrollo ofrecidos por GIPROI S.A. el 43,09% expresó estar de acuerdo con la alineación de dichos programas, mientras que un notable 38,83% manifestó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, es relevante señalar que un considerable 14,36% de los encuestados se mantuvo neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje, representado por el 2,13% y el 1,6%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo con esta afirmación.

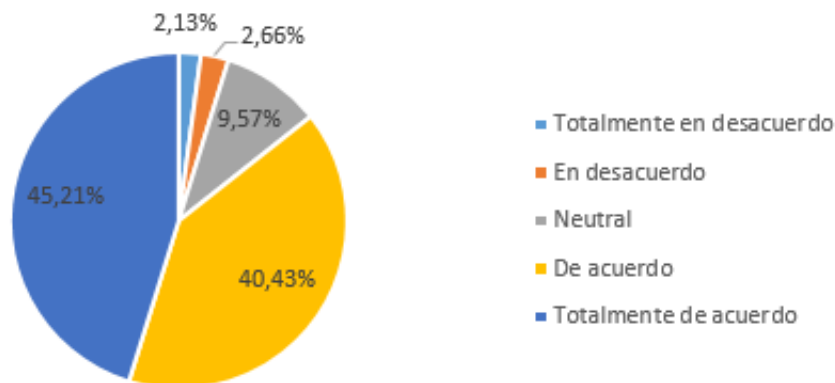
Tabla 20

Promoción de un ambiente de trabajo de la empresa que respalda el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	5	2,66%
Neutral	18	9,57%
De acuerdo	76	40,43%
Totalmente de acuerdo	85	45,21%
Total	188	100,00%

Figura 21

Promoción de un ambiente de trabajo de la empresa que respalda el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados



Al abordar si la empresa promueve un ambiente de trabajo que respalda el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados, los resultados de la encuesta reflejan una percepción mayoritariamente positiva. Un 40,43% de los encuestados mencionaron estar de acuerdo con la existencia de este respaldo, mientras que un destacado 45,21% expresó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, es importante destacar que un considerable 9,57% de los encuestados se mantuvo neutral. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,66% y el 2,13%, respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo.

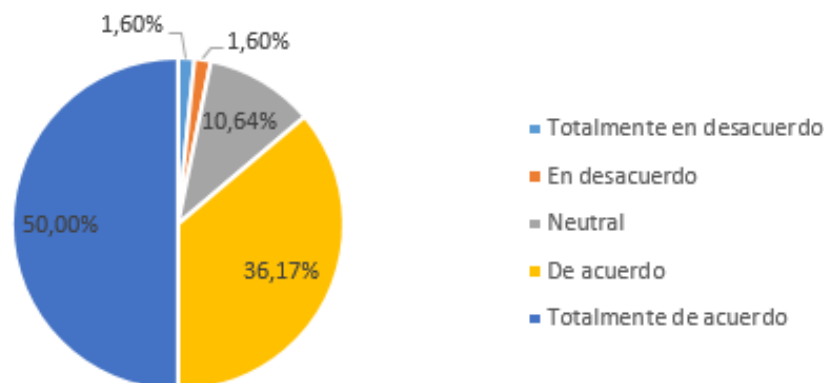
Tabla 21

Contribución para alcanzar las metas de la empresa y el proyecto de la expansión de servicios en la región insular, especialmente en los buques con actividades turísticas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	3	1,60%
Neutral	20	10,64%
De acuerdo	68	36,17%
Totalmente de acuerdo	94	50,00%
Total	188	100,00%

Figura 22

Contribución para alcanzar las metas de la empresa y el proyecto de la expansión de servicios en la región insular, especialmente en los buques con actividades turísticas



En cuanto a si los encuestados consideran que la expansión de servicios en la región insular, especialmente en los buques con actividades turísticas, contribuiría a alcanzar las metas de la empresa y el proyecto, el 36,17% respondieron estar de acuerdo, el 50,00% están totalmente de acuerdo, mientras que el 10,64% son neutrales. Por su parte, el 1,60% no están de acuerdo y el 1,60% están totalmente en desacuerdo.

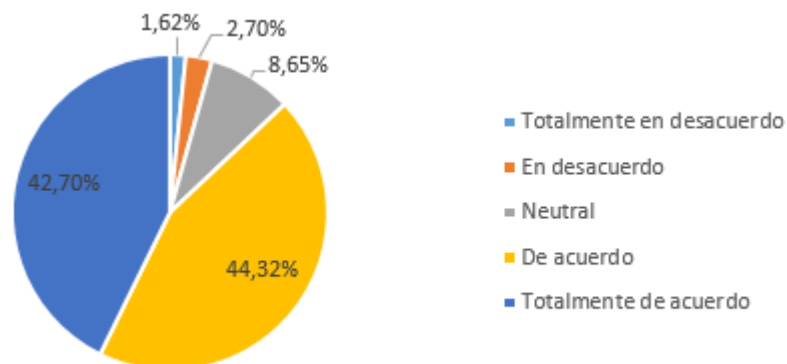
Tabla 22

Implementación del nuevo modelo de gestión empresarial ha fortalecido la cultura organizacional de GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,62
En desacuerdo	5	2,70
Neutral	16	8,65
De acuerdo	82	44,32
Totalmente de acuerdo	79	42,70
Total	185	100,0

Figura 23

Implementación del nuevo modelo de gestión empresarial ha fortalecido la cultura organizacional de GIPROI S.A.



Al evaluar el impacto de la implementación del nuevo modelo de gestión empresarial en el fortalecimiento de la cultura organizacional de GIPROI S.A., se observa que considerable

44,32% expresó estar de acuerdo con que este cambio ha fortalecido la cultura organizacional, mientras que un significativo 42,70% manifestó estar totalmente de acuerdo. Es importante señalar que un notable 8,65% de los encuestados se mantuvo neutral respecto a esta cuestión. Por otro lado, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,7% y el 1,62% respectivamente, expresó su desacuerdo y total desacuerdo con la afirmación.

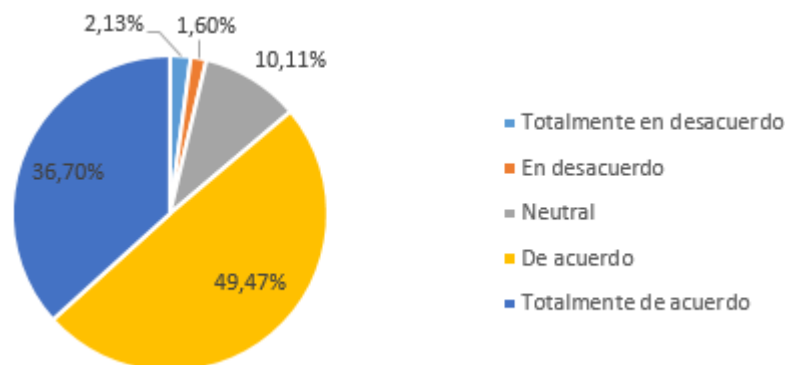
Tabla 23

Eficiencia de los procesos internos con la introducción del nuevo modelo de gestión empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	3	1,60%
Neutral	19	10,11%
De acuerdo	93	49,47%
Totalmente de acuerdo	69	36,70%
Total	188	100,0

Figura 24

Eficiencia de los procesos internos con la introducción del nuevo modelo de gestión empresarial



Al analizar si los encuestados creen que la eficiencia ha mejorado los procesos con la introducción del nuevo modelo de gestión empresarial, se desprende que el 49,47% respondió

estar de acuerdo, mientras que el 36,70% están totalmente de acuerdo, un 10,11% tienen un criterio neutral, mientras que el 1,60% y el 2,13% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

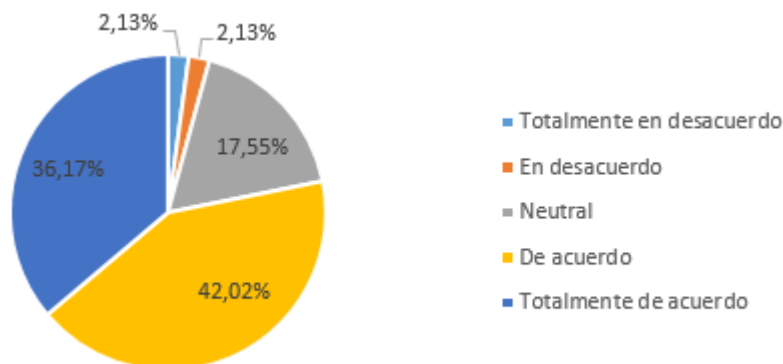
Tabla 24

Satisfacción del cliente se ha visto afectada positivamente por los cambios en el modelo de gestión empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	4	2,13%
Neutral	33	17,55%
De acuerdo	79	42,02%
Totalmente de acuerdo	68	36,17%
Total	188	100,00%

Figura 25

Satisfacción del cliente se ha visto afectada positivamente por los cambios en el modelo de gestión empresarial



Al examinar si la satisfacción del cliente se ha visto positivamente afectada por los cambios en el modelo de gestión empresarial, se revela que el 42,02% están de acuerdo, mientras que el 36,17% están totalmente de acuerdo. Además, el 17,55% mantuvo una postura

neutral respecto a la pregunta, mientras que el 2,13% expresó desacuerdo y el 2,13% estuvo totalmente en desacuerdo.

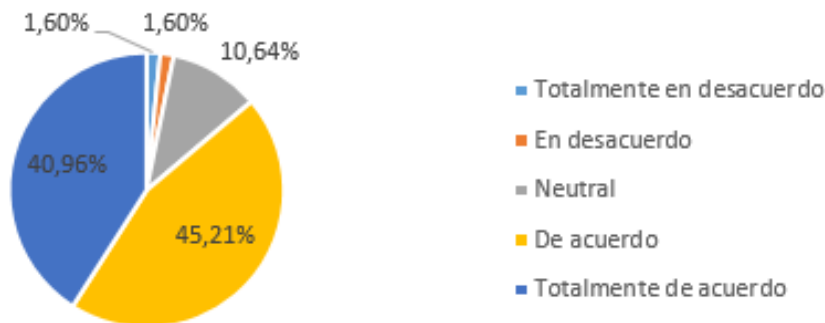
Tabla 25

Nuevo modelo de gestión empresarial ha fomentado la innovación dentro de GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	3	1,60%
Neutral	20	10,64%
De acuerdo	85	45,21%
Totalmente de acuerdo	77	40,96%
Total	188	100,00%

Figura 26

Nuevo modelo de gestión empresarial ha fomentado la innovación dentro de GIPROI S.A.



Al evaluar si los encuestados creen que el nuevo modelo de gestión empresarial ha fomentado la innovación dentro de GIPROI S.A., se nota una clara tendencia hacia la afirmativa. Un considerable 45,21% están de acuerdo con esta afirmación, mientras que un significativo 40,96% están totalmente de acuerdo. Por otro lado, es relevante señalar que un 10,64% de los encuestados mantuvo una postura neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 1,60% en desacuerdo y otro 1,60% totalmente en desacuerdo.

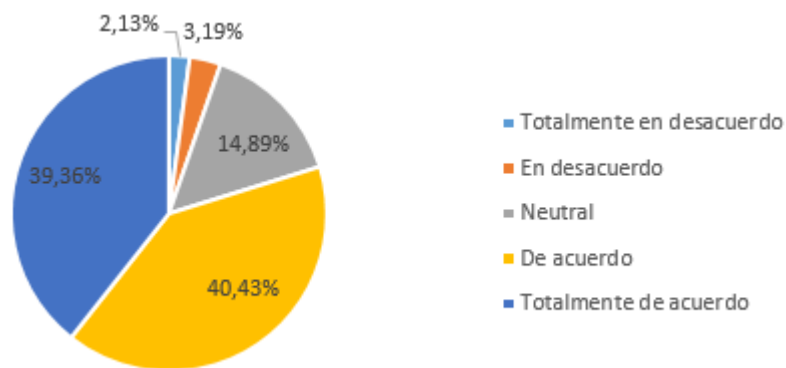
Tabla 26

Capacidad de GIPROI S.A. para responder a crisis bajo un nuevo modelo de gestión empresarial

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	6	3,19%
Neutral	28	14,89%
De acuerdo	76	40,43%
Totalmente de acuerdo	74	39,36%
Total	188	100

Figura 27

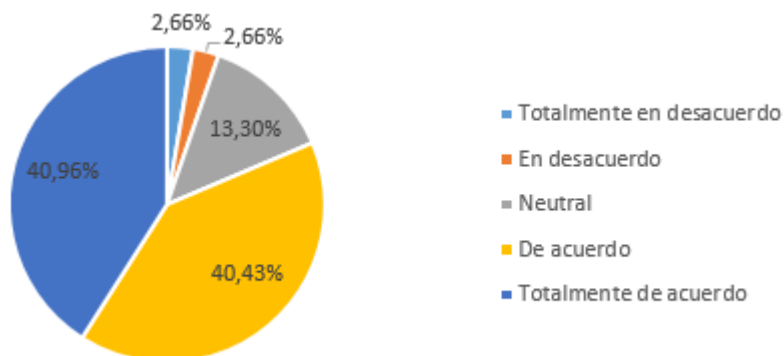
Capacidad de GIPROI S.A. para responder a crisis bajo un nuevo modelo de gestión empresarial



Cuando se preguntó a los encuestado cómo calificaría la capacidad de GIPROI S.A. para responder a crisis bajo un nuevo modelo de gestión empresarial, el 40,43% respondieron esta de acuerdo, ientras que el 39,36% estuvieron totslente de acuerdo, el 14,89% fueron neutrales. Sin embargo, el 3,19% y el 2,13% estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, es decir reflejaron un total discrepancia con lo preguntado.

Tabla 27*Proceso de pago de GIPROI S.A. es eficiente y puntual*

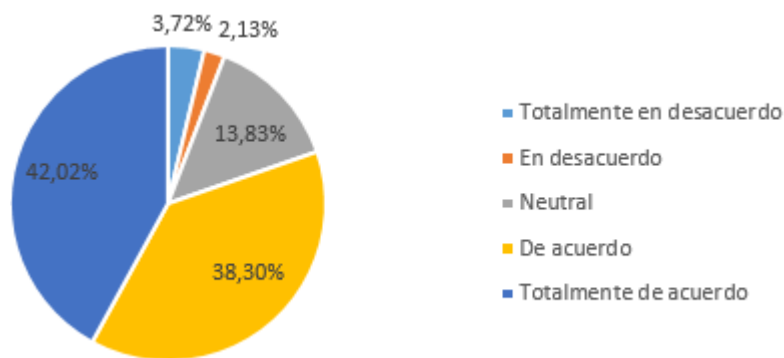
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	2,66%
En desacuerdo	5	2,66%
Neutral	25	13,30%
De acuerdo	76	40,43%
Totalmente de acuerdo	77	40,96%
Total	188	100,0

Figura 28*Proceso de pago de GIPROI S.A. es eficiente y puntual*

Al analizar si los encuestados consideran que el proceso de pago de GIPROI S.A. es eficiente y puntual, se destaca una tendencia generalmente positiva. Un significativo 40,43% están de acuerdo con esta afirmación, mientras que un notable 40,96% están totalmente de acuerdo. Estos datos reflejan una percepción mayoritariamente favorable hacia la eficiencia y la puntualidad del proceso de pago dentro de la empresa. Por otro lado, es relevante señalar que un 13,30% de los encuestados mantuvo una postura neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,66% en desacuerdo y el restante totalmente en desacuerdo, expresó su negativa en relación a la eficiencia y puntualidad del proceso de pago.

Tabla 28*La atención de GiPROI es adecuada*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	3,72%
En desacuerdo	4	2,13%
Neutral	26	13,83%
De acuerdo	72	38,30%
Totalmente de acuerdo	79	42,02%
Total	188	100,0

Figura 29*La atención de GIPROI es adecuada La atención de GIPROI es adecuada*

En cuanto a si la atención de GiPROI es adecuada, el 38,80% de los encuestados están de acuerdo, el 42,02% están totalmente de acuerdo, mientras que 13,83% son neutrales. Sin embargo, se desprende que el 2,13% y el 3,72% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente.

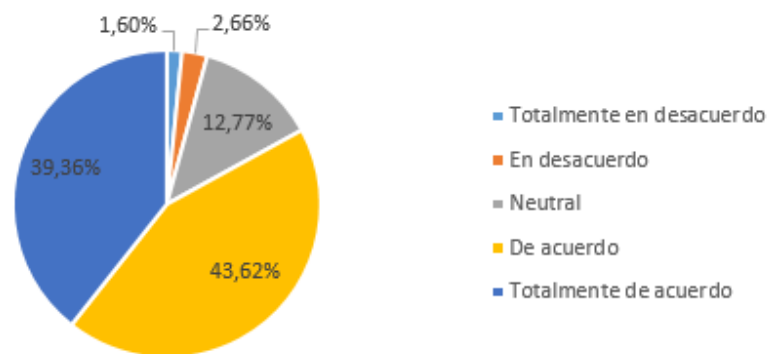
Tabla 29*Valoración como proveedor por GIPROI S.A. en términos de colaboración y oportunidades de crecimiento*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	5	2,66%
Neutral	24	12,77%

De acuerdo	82	43,62%
Totalmente de acuerdo	74	39,36%
Total	188	100,0

Figura 30

Valoración como proveedor por GIPROI S.A. en términos de colaboración y oportunidades de crecimiento



Al analizar si los proveedores se sienten valorados por GIPROI S.A. en términos de colaboración y oportunidades de crecimiento, se observa una percepción mayoritariamente positiva. Un significativo 43,62% respondieron estar de acuerdo con sentirse valorados en estos aspectos, mientras que un notable 39,36% están totalmente de acuerdo. Por otro lado, es importante destacar que un 12,77% de los proveedores se mantuvieron neutrales respecto a esta cuestión. Sin embargo, un pequeño porcentaje, compuesto por el 2,66% en desacuerdo y el 1,60% totalmente en desacuerdo, expresaron su negativa en relación a sentirse valorados como proveedores.

Tabla 30

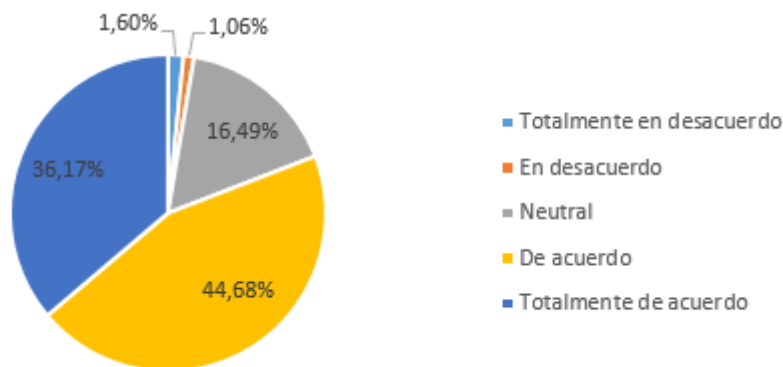
Evaluación de la facilidad para resolver disputas o problemas que surgen en el curso de su relación comercial con GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,60%
En desacuerdo	2	1,06%

Neutral	31	16,49%
De acuerdo	84	44,68%
Totalmente de acuerdo	68	36,17%
Total	188	100,00%

Figura 31

Evaluación de la facilidad para resolver disputas o problemas que surgen en el curso de su relación comercial con GIPROI S.A.



Cuando se evalúa la facilidad para resolver disputas o problemas que surgen en el curso de la relación comercial con GIPROI S.A., se observa una percepción generalmente positiva. Un considerable 44,68% está de acuerdo con la facilidad para resolver dichas disputas, mientras que un notable 36,17% están totalmente de acuerdo. Es importante destacar que el 16,49% de los encuestados se mantuvo neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, es alentador notar que solo un pequeño porcentaje, representado por el 1,6% en desacuerdo y el 1,60% totalmente en desacuerdo, expresaron insatisfacción en relación a la facilidad para resolver disputas.

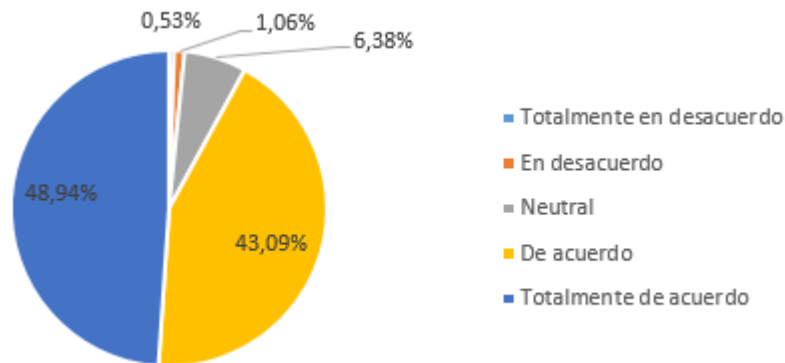
Tabla 31

Satisfacción con la calidad de los productos/servicios ofrecidos por GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	0,53%
En desacuerdo	2	1,06%
Neutral	12	6,38%
De acuerdo	81	43,09%
Totalmente de acuerdo	92	48,94%
Total	188	100,00%

Figura 32

Satisfacción con la calidad de los productos/servicios ofrecidos por GIPROI S.A.



En cuanto a si está satisfecho con la calidad de los productos y servicios ofrecidos por GIPROI S.A., el 43,09% esta de acuerdo, el 48,94% esta totalmente de acuerdo y el 6,38% son neutrales. Sin embargo, a penas un 1,06% esta totalmente en desacuerdo y el 0,53% están en desacuerdo.

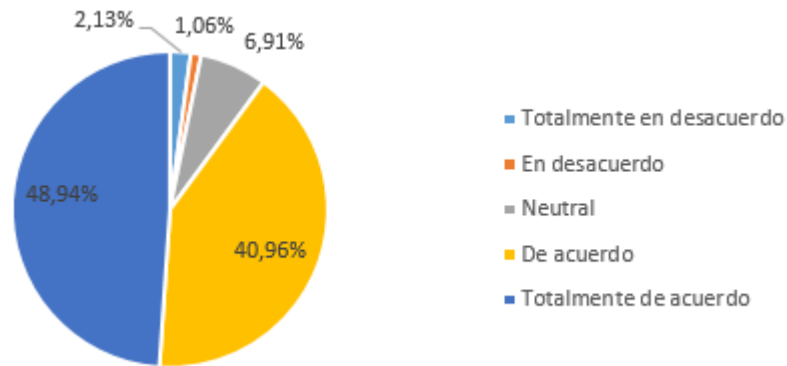
Tabla 32

Calificación de la atención al cliente y el soporte ofrecido por GIPROI S.A.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	2	1,06%
Neutral	13	6,91%
De acuerdo	77	40,96%
Totalmente de acuerdo	92	48,94%
Total	188	100,00%

Figura 33

Calificación de la atención al cliente y el soporte ofrecido por GIPROI S.A.



Cuando se analiza cómo calificaría la atención al cliente y el soporte ofrecido por GIPROI S.A., se destaca una percepción generalmente positiva. Un significativo 40,96% está de acuerdo con la calidad de la atención al cliente y el soporte, mientras que un notable 48,94% están totalmente de acuerdo. Es relevante destacar que un 6,91% de los encuestados se mantuvo neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, es positivo observar que solo un pequeño porcentaje, representado por el 2,13% totalmente en desacuerdo y el 1,06% en desacuerdo, expresaron insatisfacción en relación a la calidad del servicio de atención al cliente y soporte.

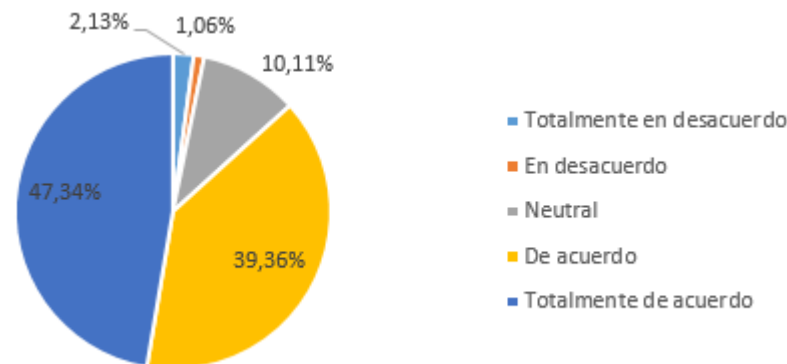
Tabla 33

Valor adecuado por el precio de sus productos/servicios de GIPROI S.A

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	2,13%
En desacuerdo	2	1,06%
Neutral	19	10,11%
De acuerdo	74	39,36%
Totalmente de acuerdo	89	47,34%
Total	188	100,00%

Figura 34

Valor adecuado por el precio de sus productos/servicios de GIPROI S.A



Cuando se analiza si los encuestados consideran que GIPROI S.A. ofrece un valor adecuado por el precio de sus productos/servicios, se evidencia una percepción generalmente positiva. Un 39,36% están de acuerdo con que la empresa proporciona un valor adecuado, mientras que un destacado 47,34% están totalmente de acuerdo.

Es relevante mencionar que un 10,11% de los encuestados se mantuvo neutral respecto a esta cuestión. Sin embargo, es alentador notar que solo un pequeño porcentaje, representado por el 2,13% totalmente en desacuerdo y el 1,06% en desacuerdo, expresaron insatisfacción con el valor percibido por el precio de los productos/servicios de la empresa.

4.2. Discusión de resultados

El análisis exhaustivo de los resultados de la encuesta dirigida a los 188 participantes revela una panorámica significativa de la percepción y las experiencias de colaboradores, clientes y proveedores de GIPROI S.A. Los datos demográficos y laborales recopilados muestran una distribución por edad y género entre los encuestados, destacando una mayoría en el rango de 31 a 40 años y una ligera preponderancia masculina con un 67,02%. Este perfil diverso y representativo proporciona una base sólida para comprender las diversas perspectivas dentro y fuera de la organización.

En cuanto a la relación con la empresa, se observa una participación significativa de clientes y proveedores, representando el 55,32% y el 21,28% respectivamente. Esto ofrece una visión diversa de la percepción externa y la retroalimentación desde diversas interacciones comerciales. Además, la presencia de empleados y otros actores dentro de la empresa agrega una dimensión interna valiosa, permitiendo una evaluación completa de la cultura organizacional y la efectividad de las prácticas internas.

La duración de la asociación de los encuestados con la empresa proporciona una perspectiva temporal importante, destacando una presencia significativa tanto en períodos cortos como prolongados. Esta distribución refleja una diversidad de experiencias y niveles de involucramiento con la organización, lo que contribuye a una comprensión más completa de las percepciones y opiniones expresadas en la encuesta.

Las respuestas a las preguntas de escala Likert revelan una aceptación generalizada hacia la implementación de nuevas tecnologías y la mejora de la eficiencia operativa, aunque con algunas reservas por parte de un pequeño porcentaje de encuestados. La realización de evaluaciones periódicas, el desarrollo de habilidades de los empleados y la gestión financiera también reciben una consideración positiva en su mayoría, aunque con algunas áreas de discrepancia y neutralidad.

La percepción sobre las estrategias de marketing, el desarrollo profesional, la presencia online y el compromiso con la sostenibilidad reflejan una mezcla de opiniones, con una tendencia hacia la valoración positiva, pero también con una proporción significativa de encuestados que optaron por no emitir un juicio claro. Esto sugiere áreas potenciales de mejora o necesidades de comunicación más efectiva sobre ciertos aspectos de la empresa.

En cuanto a la satisfacción del cliente, la eficacia en la gestión de deudas, la resolución de disputas y la calidad del servicio ofrecido, los resultados muestran una percepción

generalmente positiva, lo que indica un nivel satisfactorio de desempeño en estas áreas. Sin embargo, aún hay margen para abordar las preocupaciones expresadas por un pequeño porcentaje de encuestados que muestran insatisfacción o neutralidad.

El impacto del nuevo modelo de gestión empresarial se percibe de manera mayoritariamente positiva en términos de fortalecimiento de la cultura organizacional, mejora de la eficiencia, fomento de la innovación y capacidad de respuesta a crisis. Estos resultados respaldan la efectividad y el impacto positivo del cambio implementado en la empresa.

En consecuencia, el análisis de los resultados de la encuesta ofrece una visión variada y matizada de la percepción de los diferentes actores involucrados con GIPROI S.A. Además, proporciona información valiosa para identificar áreas de fortaleza, así como oportunidades de mejora, lo que puede guiar la toma de decisiones estratégicas y el diseño de iniciativas para impulsar el crecimiento y la excelencia empresarial en el futuro.

4.3. Comprobación de validez Alfa de Cronbach

Para llevar este punto, en primer lugar, se procede a evaluar la validez de la información mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach.

A continuación, en la tabla 34, se presentan los resultados obtenidos al aplicar el coeficiente Alfa de Cronbach:

Tabla 34

Estadísticas de fiabilidad del Coeficiente Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,961	,968	27

Nota: resultados obtenidos al aplicar el Coeficiente Alfa de Cronbach

Según lo observado en la tabla 34, se puede destacar un valor del coeficiente de 0,961, lo cual indica una proximidad muy cercana al valor máximo de 1. Esto implica que los datos poseen una validez y fiabilidad muy alta. Este resultado sugiere, que las mediciones realizadas son consistentes y confiables. La alta fiabilidad del coeficiente de Cronbach sugiere que las preguntas formuladas en la encuesta están correlacionadas entre sí de manera consistente, lo que fortalece la confianza en la precisión de los resultados obtenidos.

CAPITULO V

5. Propuestas de Planes para la empresa GIPROI de acuerdo al Modelo de Gestión Empresarial

5.1. Plan de Operaciones para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.

Implementación Tecnológica y Control de Garantías

La asignación de recursos óptimos es un aspecto fundamental en cualquier proyecto o iniciativa, especialmente cuando se trata de la implementación tecnológica. En este sentido, se deben destinar recursos financieros y de infraestructura de manera adecuada para asegurar el éxito del proceso. Esto implica una cuidadosa planificación y gestión de los recursos disponibles, con el fin de maximizar su eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos planteados.

En el contexto específico del establecimiento de un nuevo departamento de Monitoreo y Control de Garantías, es crucial garantizar que se cuente con el equipo y las herramientas necesarias para su funcionamiento eficiente. Esto incluye desde la adquisición de tecnología de punta hasta la capacitación del personal, pasando por la adecuada infraestructura física y digital para llevar a cabo las tareas asignadas. Bajo ese contexto, la recolección de datos mediante una *big data*, para generar indicadores estadísticos. basadas en las variables de asistencia fuera de la ciudad vs ingresos, así como, asistencia fuera de la ciudad versus tiempo de parada en los proyectos vigentes.

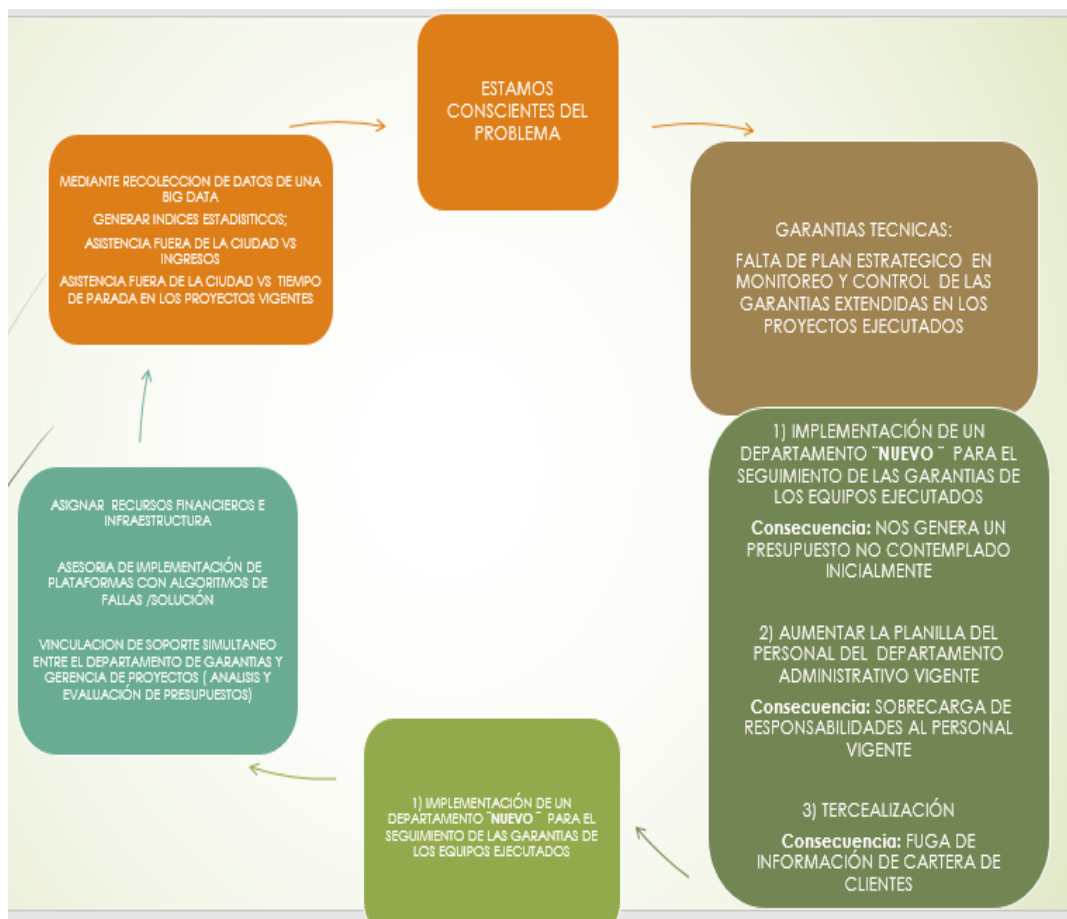
Estos indicadores estadísticos, permitirán ir monitoreando la gestión de tiempo, rentabilidad y eficiencia de la organización de forma remota y sistemática. Generando información valiosa en cada proyecto y mejoramiento continuo de la organización.

La asignación de recursos financieros debe ser realizada de manera estratégica, priorizando las áreas y actividades que contribuyan directamente al logro de los objetivos del departamento. Esto puede implicar la inversión en software especializado, sistemas de monitoreo y seguimiento, así como en la contratación de personal altamente capacitado en el manejo de estas herramientas. A continuación, en la figura 35 se detalla el circuito de toma de decisiones:

Figura 35

Circuito de toma de decisiones "Implementación de Departamento de Garantías - GIPROI

S.A



Nota: Elaboración propia

También se considera planes para las actividades fundamentales dentro de la operación de GIPROI S.A. esto es:

Logística Interna

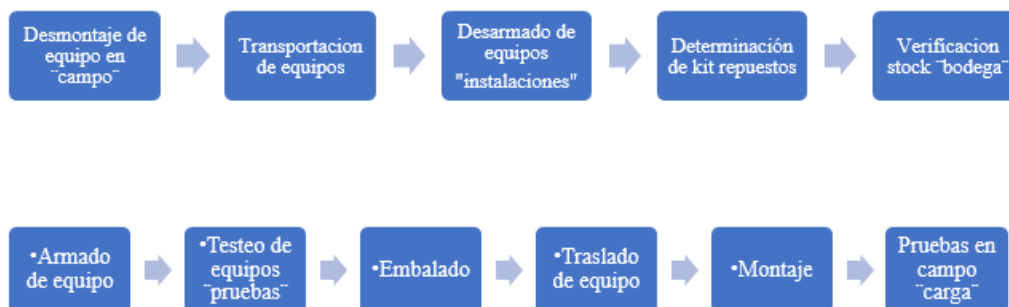
La propuesta a implementar será, un plan de gestión de Inventarios digitalizado y automatizado de los egresos. Permitiéndonos mediante alarmas (semaforización) emitidas, la disminución de repuestos o insumos existente en la bodega. Posteriormente se procederá a la gestión de compras, según las prioridades y criterio de inversión para el stock deseado

Operaciones

Se propone implementar un sistema de gestión de control y monitoreo de repuesto e insumos. Digitalizado y automatizado, en tiempo real. Lo que ayudará a bajar los tiempos de parada de personal técnico en las instalaciones y entrega de equipos operativos a las embarcaciones / industrias, dentro de lo planificado a los clientes en cada proyecto vigente. Lo que impacta, directamente a la maximización de la Productividad y a post la conservación de las expectativas mínimas de la rentabilidad al finalizar el proyecto (35%).

Figura 36

Operaciones del sistema de gestión de control y monitoreo de repuesto e insumo



Nota: Elaboración propia

Logística Externa

Se establecer un proceso de terciarización de servicios prestados para la transportación de la movimiento y traslado de los equipos, mediante empresas que cuentan en sus activos

plataformas, grúas y montacargas. Adicional el servicio de asistencia y asesoría en trámites aduaneros, cuando se realiza importamos de equipos.

5.2. Plan de Financiero para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.

Desde el punto de vista financiero, la empresa GIPROI S.A. registró ingresos por un total de USD 138,25 mil en el año 2021. No obstante, en el año 2022 se evidenció una disminución del -12,88%, lo que en cifras absolutas representa un valor de USD 120,46 mil. Sin embargo, para el año 2023, la entidad experimentó un notable aumento del 44,40% en sus ventas, alcanzando un total de USD 173,92 mil. Por el dado de los costos de los productos vendidos aumentaron considerablemente en el año 2023 en +76,08%, lo que va en línea con el incremento de los ingresos en comparación con los años anteriores.

Para el caso de los gastos de administración y ventas disminuyeron en el año 2022 en comparación con el año anterior 2021 en -31,93%, pero aumentaron en el año 2023 significativamente. Por otro lado, los otros gastos también se expandieron en ambos años. Reflejar ajustes en la estructura de costos y en las estrategias de operación de la empresa. En cuanto a la utilidad operativa experimentó una disminución significativa en el año 2022 de -67,12%, seguida de un aumento considerable en el año 2023. Indicando una mejora en la eficiencia operativa y la gestión de costos durante el último año.

Con lo anteriormente establecido, la utilidad bruta experimentó una disminución drástica en el año 2022 de -37,99%, seguida de un aumento significativo en el año 2023, debido al aumento significativo de los ingresos para el último año.

En cuanto a los rubros de activo, la principal cuenta de la empresa son los equipos de transporte el cual representa el 58,87%, mientras que las cuentas por cobrar se ubican en 48,81%. Al analizar la evolución de los activos, se desprende que para el año 2022 evidenciaron

una expansión de 22,84%, básicamente por el comportamiento de los activos fijos específicamente maquinarias y equipos y muebles y equipos de oficina.

En cuanto a los pasivos, su principal cuenta son los pasivos acumulados con una representación de 36,98% en el año 2022, seguido de las obligaciones financieras con el 27,54%. Al analizar su comportamiento, se observa que una disminución del -14,89% en los pasivos acumulados, seguidamente de los documentos por pagar con el -12,8% y finalmente las obligaciones financieras con el -10,25%. En cuanto al patrimonio, se registró un valor de USD 158,73 en el año 2022 siendo mayor en 22,84% al registrado en el año 2021.

Al analizar los indicadores se desprende que la razón circulante liquidez pasó de 3,04 veces a 2,23, debido a un incremento mayor de los pasivos corrientes frente a los activos corrientes. A pesar de esta disminución, se observa que la empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir sus obligaciones en el corto plazo. Para el caso de la prueba ácida, la cual no considera los inventarios, se ubicó en 2,17 veces en el año 2022, siendo menor en 0,42 puntos porcentuales a la reflejada en el año 2021, indicando que a pesar de disminuir levemente la empresa posee una liquidez mayor a la unidad y que cubre sus recursos líquidos 2,17 veces.

Los indicadores de cartera, los cuales reflejan en el año 2021 fue de 203 días y en el 2022, 137 días, índices que a pesar de que hubo una disminución relativa gradualmente en dichos de análisis. Son mayores que los establecidos en las políticas internas de crédito que es de 90 días. Al analizar la rotación de cartera, se observa que la empresa GIPROI, en el año 2021 rotó su cartera en 2,63 veces, es decir 213 días para el año 2022, mientras que para el año 2021 fue menor al hacerlo en 1,77 veces es decir 204. El apalancamiento de la empresa para el año 2021 representó 0,24 veces en el año 2022 y 0,45 veces en el año 2021, es decir la empresa se financian con recursos propios, demostrando que sus compromisos con terceros no muy significativo. En lo referente a la solvencia, se observó que la influencia de esta son 31% (2021)

y 19% (2022). Concluyendo que la empresa GIPROI, fue en menor proporción dependiente de entidades externas para su crecimiento en dicho año. Es decir, que por cada \$1, que GIPROI tiene en sus activos representan 0,31 debe una deuda a sus acreedores que participaron.

A continuación, se propone el siguiente plan financiero:

Ingresos

Objetivo: Identificar y comprender las causas de las variaciones en los ingresos y desarrollar estrategias para mantener o mejorar el crecimiento de las ventas.

Plazo de Implementación: Se llevará a cabo durante el primer trimestre del próximo año fiscal (2025).

Resultados esperados: El análisis de tendencias de ingresos implicará la identificación y análisis de las tendencias históricas de ingresos, así como de las variaciones estacionales y cíclicas. Se procederá a identificar los factores que contribuyen a las variaciones en los ingresos, evaluando tanto factores internos como externos, como cambios en la demanda del mercado, competencia y condiciones económicas. Se desarrollarán estrategias específicas para mantener o mejorar el crecimiento de las ventas, identificando oportunidades de mejora en los procesos de ventas, servicio al cliente y gestión de relaciones con los clientes. Se establecerán metas claras y alcanzables para el crecimiento de las ventas, junto con indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear el progreso hacia dichas metas.

Control de Costos

Objetivo: Implementar medidas para controlar y reducir los costos de los productos vendidos sin comprometer la calidad.

Plazo de Implementación: Se iniciará de inmediato y se ejecutará durante todo el próximo año fiscal (2025).

Los resultados esperados del control de costos: incluirán la implementación efectiva de medidas para controlar y reducir los costos de los productos vendidos sin comprometer la calidad, lo que se llevará a cabo de inmediato y se ejecutará a lo largo de todo el próximo año fiscal (2025). Esto implicará una revisión de los procesos de producción y suministro para identificar áreas de mejora y eficiencia, así como la negociación con proveedores para obtener mejores precios y condiciones. Se espera una reducción significativa de los costos operativos sin afectar la calidad del producto final, lo que se traducirá en una mejora en la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Gestión de Gastos Operativos:

Objetivo: Identificar áreas de mejora en los gastos operativos y optimizar los procesos para reducir costos.

Plazo de Implementación: Se llevará a cabo en el segundo y tercer trimestre del próximo año fiscal (2025).

Resultados Plazo de Implementación esperados: involucrarán la identificación de áreas de mejora en los gastos operativos y la optimización de los procesos para reducir costos, dentro del plazo de implementación establecido para el segundo y tercer trimestre del próximo año fiscal (2025). Se espera una revisión exhaustiva de los procedimientos operativos para identificar posibles ineficiencias y oportunidades de ahorro, así como la implementación de medidas correctivas para maximizar la eficiencia en la asignación de recursos.

Mejora de la Gestión de Cartera:

Objetivo: Implementar políticas para mejorar la liquidez y reducir los días de cuentas por cobrar.

Plazo de Implementación: Se iniciará en el primer trimestre del próximo año fiscal (2025) y continuará durante todo el año.

Los resultados esperados la gestión de cartera: incluirán la implementación exitosa de políticas diseñadas para mejorar los días de cuentas por cobrar. Este proceso se iniciará en el primer trimestre del próximo año fiscal (2025) y se extenderá a lo largo de todo el año. Se anticipa una reducción significativa en el tiempo promedio que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de pago, lo que generará un flujo de efectivo más ágil y una mejora en la posición financiera de la empresa. Además, se espera una mayor eficiencia en la gestión de la cartera de clientes, lo que contribuirá a una mayor estabilidad financiera y una mejor capacidad para hacer frente a las obligaciones financieras.

Implementación de Indicadores de Gestión:

Objetivo: Establecer indicadores clave de desempeño financiero y operativo para monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos.

Plazo de Implementación: Se llevará a cabo durante el primer trimestre del próximo año fiscal (2025).

Resultados esperados: Los resultados esperados de la implementación de indicadores de gestión comprenderán el establecimiento efectivo de indicadores clave de desempeño financiero y operativo, diseñados para monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos. Este proceso se ejecutará durante el primer trimestre del próximo año fiscal (2025). Se anticipa una mejora en la capacidad de la empresa para medir y evaluar su rendimiento en términos financieros y operativos, lo que permitirá una toma de decisiones más informada y una respuesta más ágil a los desafíos y oportunidades que surjan.

Seguimiento y Evaluación Continua

Objetivo: Realizar un seguimiento constante del plan financiero y realizar ajustes según sea necesario.

Plazo de Implementación: Se llevará a cabo de manera continua a lo largo del próximo año fiscal (2025) y en los años subsiguientes.

Resultados esperados: Los resultados esperados del seguimiento y evaluación continua implicarán la realización constante de seguimiento del plan financiero y la ejecución de ajustes según sea necesario. Este proceso se llevará a cabo de manera continua a lo largo del próximo año fiscal (2025) y en los años subsiguientes. Se espera una mejora en la capacidad de la empresa para identificar desviaciones en el desempeño financiero y operativo en tiempo real, lo que permitirá una respuesta rápida y eficaz para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, se anticipa un aumento en la flexibilidad y adaptabilidad de la empresa frente a cambios en el entorno empresarial, lo que contribuirá a una gestión más efectiva de los recursos y una mejora en la rentabilidad a largo plazo.

5.3. Plan de Marketing para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.

5.3.1. Plan Estratégico

Objetivos estratégicos

- Aumentar los ingresos anuales en un 10% durante los próximos cinco años mediante la expansión de la cartera de productos/servicios, la entrada en nuevos mercados o la adquisición de empresas complementarias.
- Lograr una mayor participación de mercado en un segmento específico o región geográfica, aumentando la cuota de mercado en un 10% en los próximos tres años.

- Desarrollar nuevos productos/servicios innovadores (MANTENIMIENTO PREDICTIVOS) en los próximos dos años para mantenerse competitivo y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.
- Reducir los costos operativos en un 20% mediante la implementación de procesos más eficientes, tecnologías de vanguardia y optimización de la cadena de suministro.
- Mejorar la capacitación y retención del personal clave, con el objetivo de aumentar la satisfacción de los empleados y la eficiencia organizativa.

Políticas estratégicas

La empresa GIPROI, implementará dentro sus políticas existentes, un capítulo especialmente a estrategias financieras de inversiones de corto plazo y diversificación de mercado no marítimo.

- Generación de un fondo de reserva, con recursos financieros tangible a partir de la utilidad líquida generada, luego haber cumplido con los de impuestos tributarios, se retendrá un 10% anual, durante los 3 años venideros.
- Obtener fondos de liquidez inmediata, previamente analizada como una inversión de corto plazo y de rentabilidades moderados entre el 20% a 25%. Estas inversiones se las implementará dentro de un plan de expansión mediante planes pilotos de diversificación de mercado no marítimo. Aumentando los ingresos de activos corrientes mediante otros activos corrientes.
- Adquisición y remodelación de container metálicos, para el alquiler de oficinas y bodegas con total confort, en servicios aquellos profesionales que prestan sus servicios en lugar de poco acceso, condiciones óptimas de ergonomía laboral o simplemente de un tiempo de ejecución relativamente corto.

La empresa GIPROI, dentro de su plan estratégico, establece la expansión de nuevos mercados marítimos y la implementación de políticas de inversión, propone el mejoramiento de sus ingresos, mediante las siguientes acciones a ejecutar en el año 2023.

- Analizar las garantías jurídicas que nos impone la ley de régimen especial de Galápagos y la calificación de la mano de obra calificada local y el nivel de experticia en tomas decisión en dirección de empresas de servicios marítimos.
- Implementar una sucursal permanente o *Joint Venture* en la Isla Santa Cruz.
- Implementar un plan estratégico para captación de clientes en el mercado naviero turístico, pero desde el servicio de asesorías técnicas y monitoreo de equipos mediante la aplicación de mantenimientos predictivos.

Misión

Mantener los estándares de índices financieros como una empresa prestadora de servicios técnicos en el mercado marítimo naval.

Visión estratégica

Aumentar la rentabilidad del 10% gradualmente en los últimos 5 años, basado en la inversión y expansión de nuevos mercados marítimos estratégicos.

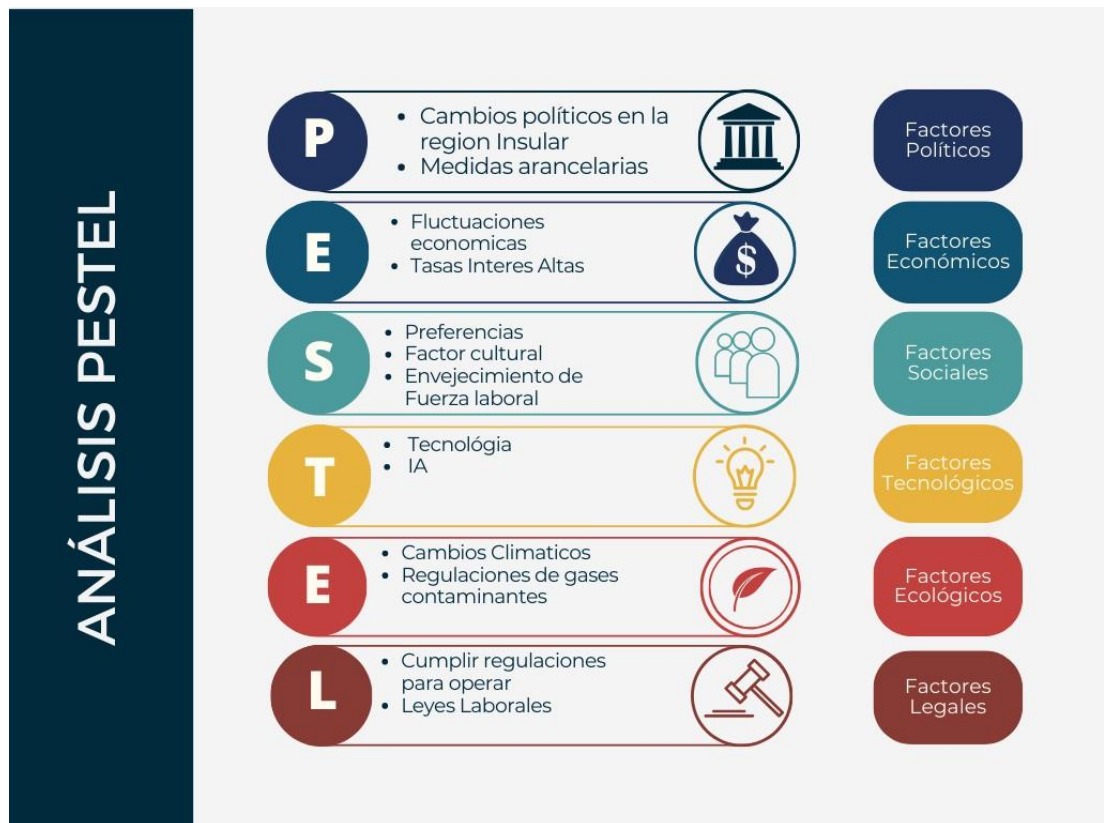
Valores institucionales

- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Integridad
- Responsabilidad

Análisis PESTEL

Figura 37

Análisis PESTEL



Nota: Elaboración propia

Político

- Cambios políticos en la región insular, limita la expansión geográficamente, ya que tiene restricciones por ser un régimen especial, propias de la región, lo cual afecta la operación de la empresa.
- Medidas arancelarias que influyen en la adquisición de los insumos y equipos del extranjero, debido a los beneficios y alcance de los tratados en el que el país participal

Económico

- Fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda de servicios industriales y navieros, es decir Si la empresa opera internacionalmente, las fluctuaciones en las tasas de cambio pueden afectar los costos y los ingresos.
- Las tasas de interés altas pueden aumentar los costos de financiamiento para proyectos.

Social

- Preferencias cambiantes en la industria y entre consumidores pueden influir en los servicios demandados.
- Trabajar en un entorno globalizado requiere comprender y respetar diversas culturas y costumbres de cada región.
- La empresa enfrenta problemas en la retención de habilidades y conocimientos a medida que la fuerza laboral envejece.

Tecnológico

- La implementación de sensores y tecnologías puede mejorar la monitorización y el mantenimiento de equipos industriales y buques.
- Uso de inteligencia artificial para optimizar la planificación de rutas, la gestión de inventario y la toma de decisiones en la industria y la navegación.

Ambiental

- Las regulaciones sobre emisiones de gases contaminantes pueden afectar la operación de buques y la elección de tecnologías.
- Los fenómenos climáticos, como el del Niño, pueden afectar la navegación y la planificación de proyectos.
-

Legal

- En el sector naviero, la empresa debe cumplir con las regulaciones de múltiples jurisdicciones al realizar sus operaciones.
- Las leyes laborales pueden influir en la contratación y gestión de personal en la empresa.

Con el planteamiento establecido, el FODA de la empresa dentro del plan estratégico establecido es:

Tabla 35

FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria de la empresa en el mercado - Relación sólida con sus proveedores directamente de fábrica - Experiencia en el negocio - Repuestos originales y garantías técnica 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - El País cuenta con su propio astillero - Mayor demanda de embarcaciones navieras anualmente - Interés mutuo de adquirir la representación de un holding extranjero
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad tecnológica limitada - Alta rotación de personal técnico calificado - Alta tasa de envejecimiento de los supervisores de campo. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios políticos en la región insular - Limitada expansión geográfica - Restricciones en la provincia por ser de régimen especial

Nota: Elaboración propia

5.3.2. Plan de Marketing

Objetivos del Plan de Marketing

- Mejorar la tasa de conversión en un 20% a través de campañas dirigidas y personalizadas
- Lograr un aumento del 25% en el tráfico web proveniente de búsquedas locales relacionadas.
- Aumentar el alcance de la audiencia en un 40% mediante campañas de marketing de influencia en el sector marítimo en los próximos 9 meses.

- Incrementar en un 50% la asistencia y participación en eventos virtuales organizados por GIPROI S.A.
- Incrementar en un 50% la asistencia y participación en eventos virtuales organizados por GIPROI S.A.
- Lograr una mejora del 30% en la satisfacción del cliente con la implementación de *chatbots* y soluciones de soporte 24/7 en un plazo de 6 meses

Posicionamiento de Marca y Marketing de Contenidos

La empresa GIPROI S.A. implementa una campaña de marketing con el apoyo de estrategias profesionales expertos en redes de marketing para generar valor a su marca. Esta estrategia incluye la promoción de los servicios prestados, clientes de prestigio y de marca internacionales de equipos y componentes importados que aplican al momento de ejecutar sus proyectos.

Segmentación de Mercado

El mercado marítimo del Ecuador está segmentado en embarcaciones logísticas, pesqueros, navales y turismo, donde GIPROI S.A. se posiciona como líder en el segmento marítimo naval y de manera modesta en el pesquero, con un cliente específico en las costas de Posorja, NIRSA. La empresa también ha implementado la tecnificación de sus inventarios y recolección de datos de los últimos 7 años, lo que permite generar planes de "mantenimientos predictivos".

Alianzas Estratégicas

GIPROI S.A. contempla la implementación de una sucursal permanente o Joint Venture en la isla Santa Cruz, permitiendo incursionar en el mercado marítimo turístico. Esta estrategia forma parte de un plan estratégico más amplio para captar clientes en el mercado naviero

turístico, mediante servicios de asesorías técnicas y monitoreo de equipos a través de mantenimientos predictivos.

Cada uno de estos puntos destaca cómo GIPROI S.A. integra estrategias de marketing y alianzas estratégicas para fortalecer su posicionamiento de marca y segmentar efectivamente su mercado objetivo. A través de campañas de marketing especializadas y el desarrollo de alianzas estratégicas, la empresa busca expandirse en nuevos segmentos del mercado marítimo, aprovechando la tecnología y la innovación para ofrecer servicios de valor agregado a sus clientes.

Publicidad y Promoción

Campañas Dirigidas y Personalizadas: Se utilizará, análisis de datos para crear campañas publicitarias personalizadas basadas en el comportamiento y las preferencias de los clientes. Esto podría aumentar la efectividad de las promociones y mejorar la conexión con la audiencia.

Promociones Interactivas: Se desarrollará promociones que incentiven la interacción con la marca a través de concursos, encuestas y juegos en línea, lo que puede aumentar el compromiso y la visibilidad de la marca.

Marketing Digital

Optimización SEO Local para Búsquedas Específicas del Sector: Se mejorará el SEO local para capturar búsquedas específicas relacionadas con el sector marítimo, ayudando a GIPROI S.A. a ser más visible en los resultados de búsqueda relevantes.

Influencer Marketing en la Industria: Se establecerá colaboraciones con influencers y profesionales reconocidos dentro del sector marítimo en redes sociales y blogs, para aumentar la credibilidad y alcanzar a una audiencia más amplia y específica.

Eventos y Patrocinios

Eventos Virtuales y Webinars: Organizar eventos virtuales y webinars sobre temas relevantes del sector marítimo, lo que permite a GIPROI S.A. establecer su liderazgo de pensamiento y aumentar su visibilidad sin las limitaciones geográficas de los eventos presenciales.

Patrocinio de Iniciativas de Sostenibilidad: Se realizará el patrocinio de proyectos o eventos enfocados en la sostenibilidad dentro del sector marítimo, alineándose con valores de responsabilidad ambiental y mejorando la imagen de marca.

Servicio al Cliente

Chatbots y Soporte 24/7: Se implementará soluciones de chatbots para proporcionar respuestas inmediatas a las consultas de los clientes en cualquier momento, mejorando la experiencia del cliente.

Programas de Lealtad Personalizados: Se desarrollará programas de lealtad que ofrezcan recompensas personalizadas basadas en el historial de servicios y preferencias de los clientes, fomentando la retención y satisfacción del cliente.

5.4. Plan de Talento Humano para la empresa GIPROI S.A según al Modelo de Gestión Empresarial.

Para alinear el Plan de Talento Humano con los objetivos de marketing y el Modelo de Gestión Empresarial de GIPROI S.A., es importante desarrollar una estrategia integral que fomente la capacitación, la motivación, y el compromiso del personal.

Evaluación de Competencias y Necesidades de Formación

Objetivo: Identificar las habilidades existentes y las brechas de competencia en el equipo de marketing y atención al cliente para desarrollar programas de capacitación específicos.

Acciones:

- Realizar una evaluación de competencias para todo el personal involucrado en marketing y servicio al cliente.
- Determinar necesidades de formación específicas para cerrar las brechas identificadas.

Programa de Capacitación y Desarrollo

Objetivo: Fortalecer las habilidades del equipo en áreas clave como operativos, financieros, marketing y talento humano.

Acciones:

- Desarrollar y ejecutar un calendario anual de formaciones internas y externas centradas en cada necesidad por área.
- Fomentar la certificación en habilidades técnicas para el personal relevante.

Plan de Carrera y Desarrollo Personal

Objetivo: Alinear las aspiraciones de carrera del personal con los objetivos de la empresa para mejorar la retención y satisfacción del empleado.

Acciones:

- Crear planes de carrera individualizados y programas de mentoría.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa.

Estrategias de Motivación y Compromiso

Objetivo: Mejorar el compromiso y la motivación del equipo.

Acciones:

- Implementar un programa de reconocimiento y recompensas basado en el desempeño individual y en equipo.

- Realizar encuestas de satisfacción del empleado regularmente para identificar áreas de mejora.

Reclutamiento y Selección

Objetivo: Atraer y retener talento que se alinee con la cultura y los objetivos estratégicos de GIPROI S.A.

Acciones:

- Desarrollar una estrategia de marca empleadora para atraer talento calificado en las principales áreas de la empresa.
- Utilizar canales de reclutamiento que se alineen con el perfil deseado, como LinkedIn y plataformas especializadas en el sector marítimo.

Evaluación de Desempeño

Objetivo: Implementar un sistema de evaluación de desempeño que promueva la mejora continua y el desarrollo profesional.

Acciones:

- Desarrollar indicadores de desempeño claros y medibles para cada rol dentro del equipo de marketing y servicio al cliente.
- Realizar evaluaciones de desempeño semestrales, combinando autoevaluaciones, evaluaciones de supervisores y feedback de 360 grados.

Este Plan de Talento Humano debe ser flexible y estar sujeto a revisión y ajustes periódicos para asegurarse de que se alinea con los cambios en los objetivos estratégicos de GIPROI S.A. y con el dinámico entorno del sector marítimo. La implementación efectiva de este plan potenciará el capital humano de la empresa, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos de marketing y el éxito empresarial en general.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se desarrolló un Plan de Operaciones basado en el Modelo de Gestión Empresarial de GIPROI S.A. el cual se basó en la optimización de sus procesos internos, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los tiempos de inactividad de las embarcaciones. Esto nos refuerza su posición de liderazgo en el sector marítimo naval y mejora significativamente la confianza entre sus principales clientes, particularmente la Armada del Ecuador.
- Se desarrolló un Plan Financiero alineado con el Modelo de Gestión Empresarial el cual mejorará la gestión de sus recursos económicos, maximizando la rentabilidad y asegurando la sustentabilidad a largo plazo. Este enfoque facilitará una planificación estratégica más efectiva, permitiendo a GIPROI S.A. invertir en tecnología y big data para mejorar sus servicios y expandir su mercado.
- Se desarrolló un Plan de Marketing conforme al Modelo de Gestión Empresarial potenciado la visibilidad de GIPROI S.A. en el mercado marítimo. A través de estrategias innovadoras de marketing digital y un enfoque en la personalización del servicio al cliente, para expandir su base de clientes y fortalecer su marca en sectores clave del mercado marítimo, incluyendo el turismo.
- El desarrollo de un Plan de Talento Humano, en consonancia con el Modelo de Gestión Empresarial, asegurará el crecimiento y la innovación dentro de GIPROI S.A. enfocándose en la capacitación, el desarrollo de competencias y la motivación del personal, fortaleciendo su equipo humano, vital para la implementación exitosa de los planes operativos, financieros y de marketing.

Recomendaciones

- Mantener un enfoque proactivo en la adopción y el desarrollo de tecnologías avanzadas, particularmente en lo que respecta a la implementación de sistemas de mantenimiento predictivo y la optimización de la cadena de suministro.
- Implementar programas integrales de desarrollo profesional y bienestar para el personal, incluyendo capacitaciones técnicas avanzadas, programas de liderazgo y estrategias de reconocimiento y recompensa.
- Explorar activamente oportunidades de expansión en nuevos segmentos del mercado marítimo, como el turismo y la logística internacional, y considerar la diversificación hacia mercados geográficos no explotados, utilizando análisis de mercado y estudios de viabilidad.

Referencias Bibliográfica

- Acosta, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *POCAIP*, 5(15), 115-131. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218/362>
- Agila, M., Zambrano, A., & Nolivos, I. (2023). *Análisis de la evolución morfológica de un sistema de bancos de arena localizados junto a las boyas 28 y 33 del canal marítimo en el Golfo de Guayaquil durante la última década, empleando imágenes satelitales y datos levantados en sitio*. Guayaquil: Dspace Espol. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/56948>
- Andrade, M. (2024). Ampliando el enfoque de la soberanía: Fuerzas Armadas de Ecuador frente al crimen organizado transnacional. *Estado y comunes*, 1(18), 101-120. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6842/684276374005/684276374005.pdf>
- Andrade, O. (2022). *La construcción de la visión oceanopolítica del Ecuador 2004-2019 frente a la adhesión a la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar*. Quito: Repositorio Flacso. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/18124/2/TFLACSO-2022MOAV.pdf>
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L., & Zapata, J. (2019). Modelo conceptual para la administración de los recursos operacionales en las empresas transportadoras de carga terrestre en Colombia. *Puerto Ordaz*, 20(79), 1-45. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212016000200003
- Banco Interamericano de Desarrollo. (9 de febrero de 2024). ¿Bajarán los fletes marítimos regionales en 2023? – Parte 1. *Ideas de transporte y movilidad de América Latina y el Caribe*. Bogotá, Colombia: BID. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/transporte/es/>

Banco Mundial. (18 de mayo de 2023). Los puertos de contenedores de todo el mundo continúan recuperándose de las interrupciones de la época de la pandemia, pero aún se pueden lograr mejoras en la eficiencia. *Comunicado de prensa*. Washington, USA: BM. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/05/18/global-container-ports-continue-to-recover-from-pandemic-era-disruptions-yet-more-scope-for-efficiency-gains-remain>

Battaleme, J. (2021). *Las operaciones de información en el comando del espacio común marítimo como parte de una estrategia A2/AD*. Buenos Aires: Repositorio CEFA Digital. Obtenido de <http://23.227.181.236/handle/1847939/2091>

Castillo, E., & Secler, E. (2022). *Medidas de seguridad ante el Covid-19 y la salud mental de los tripulantes de los buques Castillo de Catoira y Monte Sarmiento, 2021*. Lima: Repositorio Sunedu. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3298765>

Castillo, J., & Saura, J. (2020). Efectos de la sostenibilidad y del valor logístico en las relaciones entre empresas de transporte marítimo. *Estudios sostenibles*, 51(40), 115-127. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=modelos+de+gestion+empresarial+para+el+sector+maritimo+2020&btnG=

CEPAL. (2021). *Inversiones y tráfico portuario*. Madrid: Repositorio CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/53d9fcdd-f131-4d2c-92ed-010de9d1b484/content>

Corrila, M. (2023). *Transporte Marítimo Internacional y los indicadores de gestión de la Empresa Soluciones Logísticas Aduaneras BENCOR, Lima-202*. Callao: Repositorio UNAC. Obtenido de <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7750/TESIS%20->

%20MARGOT%20CORILLA%2001-05-
2023%20MODIFICADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral. (12 de febrero de 2023). Reglamento de servicios portuarios para las entidades portuarios del Ecuador. *Resolución No. 0001/08*. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/reglamento_servicios_portuarios.pdf

Gipro S.A. (2023). *Nosotros*. Guayaquil: Página web. Obtenido de <https://www.giprosa.com/equipo-humano/>

Giraldo, L., Naranjo, E., & Bonilla, J. (2022). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica. *Semillas del Saber*, 138. Obtenido de <https://revistas.unicatolica.edu.co/revista/index.php/semillas/article/view/439/247>

Gonza, C., & Mishell, T. (2022). *Factores que Inciden en la Concesión del Puerto Marítimo de Esmeraldas Ecuador*. Quito: Repositorio ESPE. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar?start=0&q=posici%C3%B3n+geogr%C3%A1fica++el+Pac%C3%ADfico++Ecuador+2022+maritimo&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_cit&t=1707795426446&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3As5fezYtAvNQJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D9%26hl%3

Gutierrez, M. (2021). *Gestión financiera* (Segunda ed.). Santiago: Editex. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Fg4tEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestion+financiera+en+el+sector+maritimo+2021&ots=RTRtVQouc3&sig=QoOmafXC6JpX-YUF0Y7EEDVht0U#v=onepage&q&f=false>

- Hernández, M. (2023). *Metodología-de-la-investigación*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/668733410/Metodologia-de-la-investigacion-Hernandez-y-Mendoza-2023>
- Justavino, M. (2020). Efectos de la sostenibilidad y del valor logístico en las relaciones entre empresas de transporte marítimo. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 303-316. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232020000400377&script=sci_arttext
- Lara, S. (2022). El uso de aeronaves no tripuladas en las operaciones marítimas de la armada. *Yaku*, 5(10), 25-30. Obtenido de <https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/yaku/article/view/363/578>
- Menéndez, B. (2023). El Congreso Iberoamericano de Ingeniería Naval cierra con éxito su IV edición. *Rotación: revista mensual de la industria naval, marítima y pesquera*, 1(612), 44-48. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9224636>
- Migueléz, F. (2020). Claves tecnológicas para el Sector Naval Español ante retos de la industria 4.0. *Aclunaga*, 1-25. Obtenido de <https://www.aclunaga.es/wp-content/uploads/2021/05/Claves-para-la-mudanza-tecnologica-del-sector-naval-espa%C3%B1ol-ante-los-retos-de-la-industria-4-0-.pdf>
- Naciones Unidas. (2022). *EL Tratado de alta mar*. Washington: NU. Obtenido de https://www.pgaction.org/pdf/2023/factsheet-united-nations-high-seas-treaty_es.pdf
- Naciones Unidas. (2022). *Informe sobre el transporte marítimo*. Santiago: UNCTAD/RMT/2023. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2023overview_es.pdf

- Naciones Unidas. (2023). *Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar*. Nueva York: ONU. Obtenido de https://www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/convemar_es.pdf
- Pacheco, A. (2023). *Análisis de los límites marítimos ecuatorianos*. Madrid: Repositorio UE. Obtenido de <https://titula.universidadeuropea.com/handle/20.500.12880/4859>
- Palacio, J. (2022). *LAS CAPACIDADES Y POTENCIAL PROYECCIÓN DEL PODER MARÍTIMO EN EL ECUADOR*. Quito: Repositorio IAEN. Obtenido de <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/handle/24000/6097/PODER-MAR%c3%8dTIMO%20FINAL%20JUNIO%202022%20mod%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pifarré, Y. (2023). *Ciber Riesgo : el gran excluido del derecho marítimo*. Buenos Aires: Repositorio CEU. Obtenido de https://recercat.cat/bitstream/handle/2072/537023/TFM_PIFARR%c3%89_2023.pdf?sequence=1
- Pinzón, G., Guerra, S., & Moreno, R. (2023). ISLAS DEL PACÍFICO AMERICANO: ESPACIOS ARTICULADORES EN LAS REDES MARÍTIMAS DE LA ÉPOCA MODERNA (SIGLOS XVI-XVIII). *Intus-Legere*, 17(1), 1-10. Obtenido de www.559-1187-1-SM.pdf
- Porter, M. (2019). *Ventaja Competitiva*. San Juan Tihuaca, México: Patria.
- Quinde, R. (2021). *Modernización de la gestión pública para mejorar la calidad de los productos y servicios del Instituto de Historia Marítima 2021*. Callao: Repositorio UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67512>

- Qunitero, M., & Almanza, K. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 250-271. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090619>
- Ramos, C. (2022). La Geopolítica Ecuatoriana Desde Los Inicios Como República Y La Importancia De Los Espacios Marítimos En La Actualidad. *Ciencias de Seguridad y Defensa*, 7(4), 65-76. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/2940/2512>
- Ríos, J., Iquierdo de León, V., Donayr, J., Sifuentes, N., & Tito, E. (2021). *Business Consulting Para La Empresa Recursos Marítimos Recumar SAS*. Surco: Repositorio PUCP. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/fbff171a038e4dd53612bf6ccb58a98d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Rocha, L. (2020). *Gestión empresarial de la cadena de suministro* (Primera ed.). Bogotá: DGP Ediciones. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DeEZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT339&dq=modelos+de+gestion+empresarial+para+el+sector+maritimo+2021&ots=g1IQ_DIFnA&sig=c9SKRIRyBFLkGV0xW8c7JiI9ZnA#v=onepage&q&f=false
- Rossi, R. (2023). Análisis de las diferencias entre las medias de los indicadores financieros de empresas pesqueras en el periodo 2018-2021. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, Nueva Época, 18(3), 1-25. doi:DOI: <https://doi.org/10.21919/remef.v18i3.820>
- Salman, R. (2023). Factibilidad de Construcción en Materiales Compuestos sin la Utilización de Moldes. *VIII Diseño e Ingeniería Naval*, 1-30. Obtenido de

www.%2328_RICHARD_LUCO_SALMAN_COLOMBIAMAR_2023_PRESETACION_compressed.pdf

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España: Bubok Publishing S.L. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=libro+foda+an%C3%A1lisis&ots=8_LiXaguvo&sig=HZ0I6U9uIP_0m0mHfZ0NmipbpWY#v=onepage&q=libro%20foda%20an%C3%A1lisis&f=false

Sanchez, J., Chacón, L., & Hernandez, E. (2019). Modelo de medición de riesgo empresarial para la gestión de MIPYMEs en Costa Rica: un análisis exploratorio. *Small business international review*, 1-2. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f5174c48-9bf1-4231-a1b4-9acf0f3f9c59%40redis>

SERCOP. (2023). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública*. Quito: SERCOP. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/downloads/2023/01/reglamento_2023.pdf

Siguas, J., Tito, E., Tarrillo, N., Guzmán, J., & Izquierdo, V. (2021). Business Consulting para la empresa Recursos Marítimos Recumar S.A.S. *PUCEP*, 31(14), 1-57. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2655775>

Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política. (2021). Recuperación económica y problemas de abastecimiento: el papel de los fletes abastecimiento: el papel de los fletes. *Boletón económico ICE*, 23(3), 98-127. doi:10.32796/bice.2021.3141.7326

- Toro, R., Peña, M., Avedaño, B., & Mejía, S. (2022). Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según Opciones de Respuesta, Muestra y Observaciones Atípicas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 2(1), 17-30. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/360019273_Analisis_Empirico_del_Coeficiente_Alfa_de_Cronbach_segun_Opciones_de_Respuesta_Muestra_y_Observaciones_Atipicas
- Vélez, L., & Flores, G. (2023). Necesidades Operativas de Fondos diagnóstico de las terminales portuarias ecuatorianas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas (REMEF): nueva época*, 18(1), 223-241. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8815889>
- Vinueza, J., Oviedo, J., Maldonado, D., & Ramírez, A. (2021). Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia. *POCAIP*, 6(1), 696-710. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/367/655>