



DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA CASOS: PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL

Compilador: Lcda. Silvia Puente

Título: De la Teoría a la Práctica, Casos: para la Formación Integral

Compilador: Lcda. Silvia Alexandra Puente Navarro

Docente Instituto Superior Tecnológico Humane

Año: 2024

ISBN: 978-9978-9996-5-3

Revisión técnica y académica

Dr. Mao Garzón

Lcdo. Kevin Rivas

Diagramación y Diseño Editorial: Editorial Humane

Corrección de textos: Valeria Márquez

Diseño de Carátula: Valeria Márquez

No. Páginas. 101

Lugar de Edición

Guayaquil – Ecuador

Contenido

1. PRESENTACIÓN	5
2. Metodología Assessment Center	6
2.1 Objetivos del Assessment Center	8
2.2 Importancia del estudio de casos en la Educación Superior	9
2.3 Estructura del libro y guía de lectura	10
CAPÍTULO 1: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y COMPETITIVIDAD	12
1.1 Caso de estudio: Thermoshields Solutions, El Reto por Mantener su Liderazgo	12
1.2 Caso de estudio: Editorial Prisma, Camino a la Modernización..	18
1.3 Caso de estudio: Metalforge pro talento humano, liderazgo y comunicación	24
1.4 Caso de estudio: Beverly Country Club.....	29
CAPÍTULO 2: INNOVACIÓN Y EXPANSIÓN EN EL SECTOR COMERCIAL	37
2.1 Caso de estudio: Pharmaplus S.A	37
2.2 Caso de estudio: El Galletero	44
2.3 Caso de estudio: Opticargo S.A, Optimización de Carga, Visión de Importador.....	51
CAPÍTULO 3: PYMES Y EMPRENDIMIENTOS LOCALES ..	59
3.1 Caso de estudio: Taller Automotriz Empresa Eco Motor Repair .	59
3.2 Caso de estudio: Desafíos del Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo	63
3.3 Caso de estudio: Museo Precolombino en una Era Digital	71

3.4 Caso de estudio: Xyz Logistics, Optimización de Procesos Logísticos	75
3.5 Caso de estudio: Modernización y Sostenibilidad del Centro de Idiomas en la Ciudad de Guayaquil	80
3.6 Caso de estudio: Colour Block Paint, Innovación Edn Pinturas, Ganando Mercado	87
4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

Índice de Tablas y figuras

Tabla 1.	13
Ilustración 1.	14
Ilustración 2.	16
Ilustración 3.	19
Ilustración 4.	20
Ilustración 5.	21
Ilustración 6.	26
Ilustración 7.	27
Ilustración 8.	55
Ilustración 9.	56

1. PRESENTACIÓN

El presente libro recopila y analiza una serie de casos empresariales explorados y estudiados en el marco del Assessment Center 2. Su propósito es ofrecer una visión práctica y aplicada del mundo empresarial, facilitando la conexión entre la teoría y la realidad del mercado. A través del análisis de estos casos, los participantes han desarrollado habilidades clave en la identificación de problemas, formulación de estrategias y toma de decisiones fundamentadas en datos reales. Este trabajo representa una recogida de información preliminar, en la que se identifican los principales desafíos y oportunidades de las organizaciones estudiadas. En esta fase, el enfoque se centra en la recopilación y sistematización de datos clave para comprender la situación empresarial de cada caso. Además, se evidencian las prácticas y estrategias implementadas por los empresarios y voceros, las cuales han servido como punto de partida para el análisis y la formulación de nuevas propuestas por parte de los estudiantes y docentes del Assessment Center. Dirigido a estudiantes, docentes, empresarios y profesionales, este libro busca demostrar cómo las metodologías de aprendizaje experiencial potencian la formación académica y profesional. Además, pretende ser un material de consulta y referencia para quienes deseen aplicar el enfoque del Assessment Center en su propio contexto educativo o corporativo.

Cada caso ha sido estructurado para ofrecer una comprensión clara de los desafíos específicos que enfrenta cada organización. La información recopilada se basa en entrevistas y análisis del entorno empresarial, garantizando la confidencialidad de los nombres y voceros participantes en

la etapa inicial de diagnóstico. Este proceso asegura que el análisis se fundamente en datos reales, manteniendo un enfoque objetivo y estructurado.

Así, este libro no solo representa un compendio de estudios empresariales, sino también una guía metodológica para la aplicación del aprendizaje basado en la experiencia. Con esta publicación, el Instituto Superior Tecnológico Humane reafirma su compromiso con una educación innovadora y práctica, brindando herramientas que permiten a los futuros profesionales enfrentar con éxito los desafíos del mundo empresarial y desarrollar soluciones estratégicas efectivas en diversos sectores.

2. Metodología Assessment Center

El Assessment Center es una metodología de aprendizaje experiencial desarrollada por el Instituto Superior Tecnológico Humane, diseñada para fortalecer la capacidad analítica, la toma de decisiones estratégicas y el trabajo en equipo en escenarios empresariales reales. A través de un enfoque dinámico y práctico, esta metodología permite a los participantes enfrentarse a desafíos del mundo laboral, fomentando el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas con un enfoque innovador y aplicable.

El Assessment Center 1 se enfoca en el desarrollo de habilidades blandas, tales como liderazgo, comunicación efectiva, negociación, trabajo en equipo y adaptabilidad. Los participantes interactúan en dinámicas diseñadas para potenciar estas competencias, esenciales en cualquier entorno organizacional.

Por otro lado, el Assessment Center 2 está orientado a la resolución de casos prácticos en empresas reales. En este nivel, los participantes analizan datos reales, interactúan con empresarios y voceros del sector, y evalúan estrategias previamente implementadas. Este proceso facilita un diagnóstico preciso de los problemas y desafíos que enfrentan las empresas, permitiendo que los estudiantes y docentes formulen soluciones estratégicas fundamentadas y adaptadas a cada contexto organizacional.

Es importante destacar que, en este libro, se mantiene la reserva de las estrategias formuladas durante el proceso de análisis. Dichas estrategias, una vez estructuradas y validadas, son presentadas posteriormente a los empresarios y representantes de las organizaciones estudiadas. De este modo, se respeta la confidencialidad del proceso y se garantiza que las propuestas sean discutidas directamente con las partes interesadas antes de su divulgación o aplicación.

El Assessment Center se distingue por su capacidad de vincular la teoría con la práctica, generando un aprendizaje significativo mediante la simulación de escenarios empresariales y la resolución de casos reales. Más allá de la observación y el análisis, esta metodología impulsa el desarrollo de competencias esenciales para la gestión empresarial, asegurando que los futuros profesionales adquieran las herramientas necesarias para enfrentar con éxito los retos del entorno laboral actual.

Con esta iniciativa, Humane reafirma su compromiso con una educación orientada a la práctica, consolidándose como un referente en la formación de profesionales capaces de transformar el entorno empresarial con

estrategias innovadoras, soluciones eficientes y un enfoque basado en la experiencia real.

2.1 Objetivos del Assessment Center

El Assessment Center II amplía el enfoque del aprendizaje experiencial, trasladando el análisis al ámbito empresarial real. En esta fase, los participantes se involucran activamente en el estudio de organizaciones mediante entrevistas a empresarios, visitas a empresas y análisis de negocios en operación, lo que les permite identificar in situ los desafíos específicos de cada caso.

Este ejercicio va más allá de la observación, ya que impulsa a los participantes a comprender las problemáticas desde la perspectiva de los actores involucrados, considerando factores internos y externos que influyen en la gestión empresarial. A partir de esta inmersión, los estudiantes y docentes del Assessment Center elaboran un diagnóstico estructurado que servirá como base para la formulación de propuestas estratégicas fundamentadas y adaptadas a las necesidades de cada empresa.

Es importante destacar que el Assessment Center II no solo permite que los participantes conozcan de primera mano la dinámica empresarial y los retos organizacionales, sino que también fomenta el desarrollo de pensamiento crítico, análisis estratégico y toma de decisiones basada en datos reales. Esta metodología prepara a los futuros profesionales para enfrentar los desafíos del mundo empresarial con un enfoque práctico, innovador y orientado a la resolución de problemas.

Este libro documenta los hallazgos y reflexiones obtenidos en estas fases, estructurando cada experiencia empresarial en torno a un marco analítico que incluye: contexto de la empresa, desafíos clave, estrategias implementadas y oportunidades de mejora. De esta manera, se busca generar un aprendizaje significativo que vincule la teoría con la realidad del mercado y promueva el desarrollo de competencias esenciales en gestión, liderazgo y resolución de problemas.

Con esta metodología, Humane reafirma su compromiso con una educación práctica e innovadora, formando estudiantes capaces de afrontar los desafíos del mundo empresarial con un enfoque estratégico, creativo y basado en la experiencia real.

2.2 Importancia del estudio de casos en la Educación Superior

El estudio de casos es una herramienta clave en la educación superior, pues permite a los estudiantes analizar situaciones empresariales reales, aplicar conocimientos teóricos y desarrollar habilidades críticas para la toma de decisiones. Este enfoque facilita la comprensión de conceptos complejos a través de un análisis práctico, promoviendo el aprendizaje significativo y la capacidad de resolución de problemas.

En el contexto del Assessment Center, el estudio de casos brinda a los participantes la oportunidad de enfrentarse a desafíos empresariales concretos, permitiéndoles desarrollar pensamiento analítico, creatividad y capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Además, fomenta habilidades interpersonales esenciales, como trabajo en equipo, liderazgo y comunicación efectiva, competencias clave para el mundo profesional.

El uso de casos reales en la enseñanza no solo fortalece el aprendizaje, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mercado laboral con una visión estratégica e innovadora. Al trabajar con empresas reales, los participantes obtienen una comprensión más profunda de los factores que influyen en la toma de decisiones empresariales, lo que les permite adquirir una perspectiva integral sobre la gestión y el liderazgo organizacional.

En definitiva, el estudio de casos en la educación superior contribuye a la formación de profesionales altamente capacitados, capaces de analizar problemáticas complejas, diseñar estrategias efectivas y generar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades del mundo empresarial actual.

2.3 Estructura del libro y guía de lectura

Este libro ha sido estructurado de manera lógica y progresiva para facilitar su lectura y comprensión. Se divide en cinco capítulos principales, cada uno enfocado en un aspecto clave de la gestión empresarial, con estudios de caso que ilustran diferentes problemáticas y estrategias de solución.

Cada capítulo presenta:

1. **Casos de estudio:** relatos detallados de experiencias empresariales reales, organizados de manera que los lectores puedan identificar fácilmente los desafíos, estrategias aplicadas y resultados obtenidos.

2. **Conclusiones y recomendaciones:** síntesis de los aspectos más relevantes y sugerencias para la toma de decisiones estratégicas.

Para aprovechar al máximo este libro, se recomienda que los lectores aborden cada caso desde una perspectiva analítica, formulando preguntas como:

- ¿Cuál es el problema principal que enfrenta la empresa?
- ¿Qué factores internos y externos influyen en la situación?
- ¿Qué estrategias fueron implementadas y con qué resultados?
- ¿Qué otras soluciones podrían haberse considerado?

Asimismo, el libro puede ser utilizado tanto en entornos académicos como en capacitaciones empresariales, ya que cada caso está diseñado para estimular la discusión y la resolución de problemas mediante la aplicación del conocimiento teórico en escenarios reales.

CAPÍTULO 1: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y COMPETITIVIDAD

1.1 Caso de Estudio: ThermoShields Solutions, El Reto por Mantener su Liderazgo

¡Achachay! Es la exclamación² en quichua para referirse al frío y es la palabra ideal que representa a ThermoShields Solutions, empresa dedicada a la fabricación y montaje de sistemas en base al aislamiento térmico, aplicables a la industria alimenticia, industrial, médica, farmacéutica y residencial.

La compañía fue fundada en 1980 y es líder del mercado con clientes de empresas nacionales y multinacionales que están presentes en el sector productivo y comercial comprendidos entre plantas pesqueras, empresas de conservación de frutas, procesadoras de carnes y lácteos, centros de distribución, fábricas de helados, empresas avícolas, panificadoras, químicas, laboratorios, hoteles, supermercados, restaurantes, etc. La empresa se ha mantenido líder en el mercado y en cada crisis ha

logrado resurgir y reinventarse. El CEO de ThermoShields Solutions, expresa “nosotros no vendemos, nos compran”; sin embargo, su liderazgo se ve amenazado por factores externos, ya que a lo largo de estos 43 años y con la globalización, comenzaron a aparecer más competidores.

En la actualidad la empresa lucha por mantener sus márgenes porque afronta el enorme reto de competir con lo que es tendencia desde la salida de la pandemia del Covid-19, la facilidad para importar directamente desde China, Japón y Corea del Sur, al ser un mundo aún más globalizado.

Empresas internacionales ahora son sus competidores, en términos de soluciones de alta eficiencia energética para cámaras de refrigeración. De igual forma la utilización de plataformas de comercio electrónico, como Alibaba, ha hecho que los clientes dispongan de más alternativas.

Posición ventas 2022:	
Ingresos Totales:	\$17.641.607
Utilidad Bruta:	\$2.726.776
Impuesto Causado:	\$531.083

Tabla 1. Resumen de la posición de ventas del año 2022.

Su última meta empresarial fue crecer el 10% anual del 2022 al 2023. Para este 2024 se desea mantener dicha tasa de crecimiento, y superar los desafíos que trae consigo la competencia internacional. El CMO de ThermoShields Solutions, cree que la pueden conseguir, pero para ello hay que atraer a nuevos clientes optimizando su comunicación.

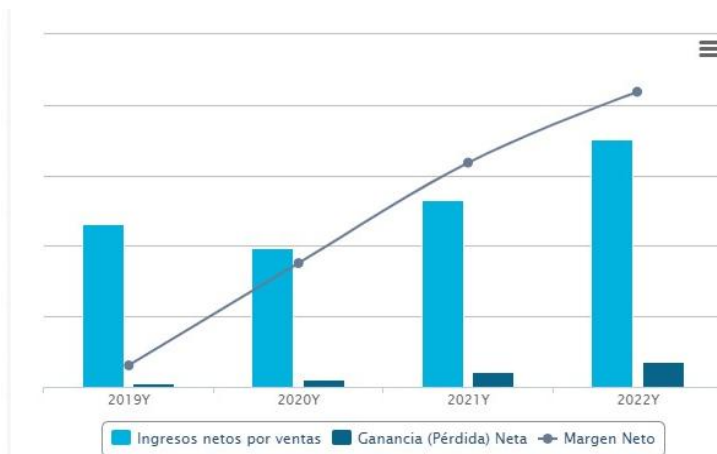


Ilustración 1. Desempeño de ThermoShields Solutions de 2019 a 2022.

“Importar directamente desde el fabricante es una opción económica muy atractiva, pero a nuestro potencial cliente le va a salir más caro”, explica el CMO. Esta aparente contradicción se debe a que el cliente que importa productos y repuestos para sistemas de enfriamiento no toma en cuenta, los impuestos, los costos de instalación y valores adicionales que sus proyectos demandan.

La principal fuente de facturación de ThermoShields Solutions corresponde aproximadamente al 90% por proyectos; mientras que el almacén de venta de repuestos, accesorios y materiales para sistemas de refrigeración y cámaras de frío aportan el 10% de sus ingresos.

ThermoShields Solutions tenía un almacén en el centro de la ciudad de Guayaquil, pero debido a que la mayoría de los clientes realizaba sus compras por teléfono y le resultaba más eficiente dirigir sus operaciones desde la planta central, lo mudaron a Vía a Daule. En este almacén, junto

a la planta, atendían a los clientes que buscaban comprar solo materiales y repuestos, sin servicios adicionales.

La utilidad del almacén debe ser revisada, según el CMO, porque mantenerlo en funcionamiento requiere de una facturación mayor a la que actualmente genera. Por esta razón, se han planteado armar un plan de ventas, logístico, o de promoción, que aumente sus números y así justificar su existencia, ya que de lo contrario, la posibilidad de cerrarlo es latente.

Estrategias aplicadas

En agosto del 2023 decidieron fortalecer su presencia en Redes Sociales y, con el apoyo de una agencia publicitaria, rediseñaron el logo, simplificando los colores, la imagen y refrescaron su presencia en redes sociales, página web y demás medios electrónicos. Actualmente tienen una página web y perfil en Google Business, por lo que ya aparecen en los buscadores web. Sin embargo, aún enfrentan desafíos en el reconocimiento de su marca, y su temor es que dejen de ser reconocidos por las nuevas generaciones.

ThermoShields Solutions tiene presencia en cuatro Redes Sociales: Instagram, LinkedIn, Facebook y TikTok, las cuales comparten un mensaje genérico sin que se potencialice el enfoque de cada una de ellas. Al 14 de marzo de 2024 cuentan con los siguientes seguidores:

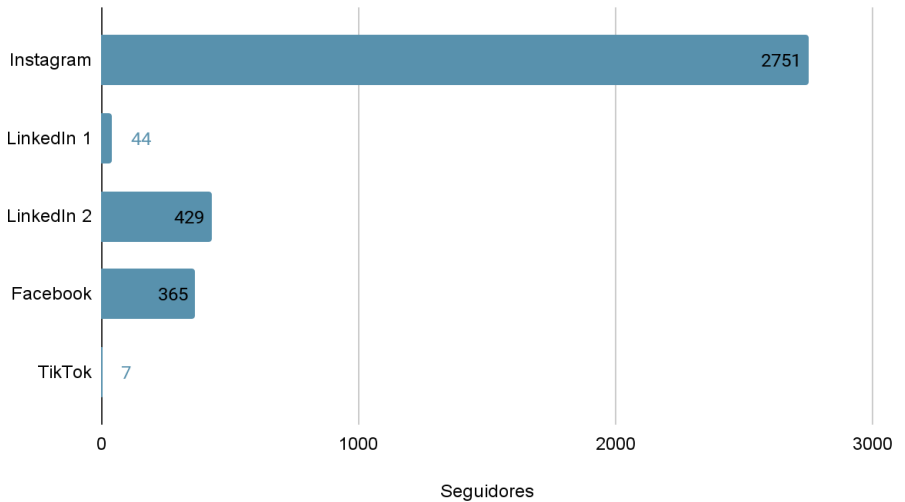


Ilustración 2. Seguidores en redes sociales

Fuente: Elaboración propia, con información de cada red social, 2024.

ThermoShields Solutions tiene como objetivo lograr un mejor reconocimiento de marca, especialmente en el mercado más joven, que es el que ahora está liderando muchos negocios. La empresa tiene una cartera de clientes ya fidelizada, pero en muchas de esas empresas se está dando un cambio generacional en la dirección. ThermoShields Solutions busca lograr un reconocimiento más fuerte y perdurable en el mercado, para que los potenciales clientes experimenten el servicio completo y personalizado que brindan

Cuestionamientos

La dirección de ThermoShields Solutions considera que sus desafíos más relevantes son:

- Competencia Internacional, producto de la aparición de nuevos canales de Importación directa desde otros países.
- Depredación por precios del sector, por la globalización e importación directa.
- Desvalorización de las casas comerciales de distribuidores oficiales, sin protección de representación de marca.

Los elementos diferenciadores de la empresa, identificados por sus dueños son:

- Servicio Técnico personalizado
- Garantías
- Optimización del Costo para los clientes
- Cero residuos
- Calidad excepcional del servicio

ThermoShields Solutions busca:

- Potenciar el valor que puede ser ofrecido a sus clientes a través del almacén.
- Lograr un mayor reconocimiento de marca.
- Captar el segmento del mercado conformado por las generaciones más jóvenes.

1.2 Caso de Estudio: Editorial Prisma, Camino a la Modernización

En la esquina de Colón y la Novena, en la ciudad de Bogotá, funciona la empresa familiar Editorial Prisma. Llegar allí no es difícil, irse es lo complicado, porque su fundadora, doña Isabel Márquez de la Plata, “Isabelita” como le gusta que la llamen, acoge a cada visitante como si fuera parte de su familia.

Ella considera que todo visitante puede ser un comprador y debe retenerlo a toda costa; aún más, porque cree que su negocio está en sus peores días y que no puede desperdiciar a un potencial cliente, así lo afirma con una amplia sonrisa.

La familia Márquez de la Plata cree en la capacidad de su compañía y, por eso, ha invertido en una ampliación. Dicha expansión será en la vía Quinta Paredes, donde han planificado la construcción de otro galpón con los equipos modernos que recientemente llegaron desde China.

El proyecto de ampliación se encuentra en la etapa de permisos y autorizaciones; además, los nuevos operarios están siendo capacitados para el uso de la maquinaria. Tienen la ilusión de inaugurar muy pronto, pero actualmente no tienen una fecha fija para el gran día.

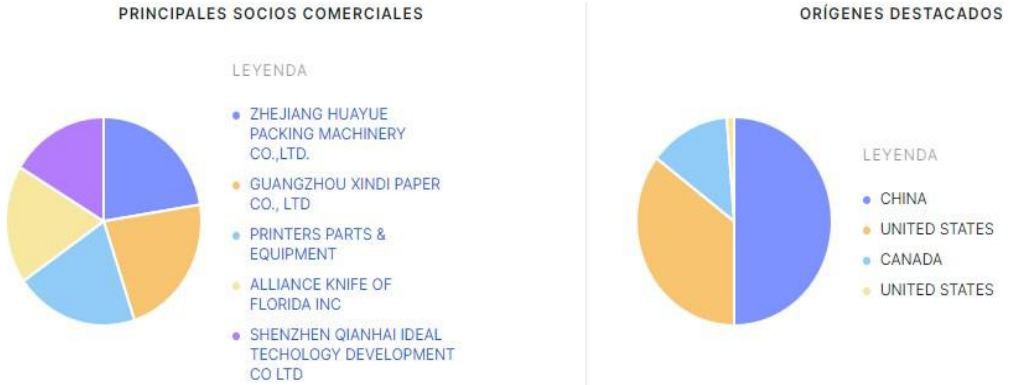


Ilustración 3. Distribución de los principales socios comerciales y orígenes destacados.

Fuente: Elaboración propia con datos comerciales de la empresa, 2024."

Cuatro décadas entre papel y tinta

El emprendimiento familiar de los Márquez de la Plata comenzó en 1986, con apenas una pequeña máquina con la que imprimían tarjetas de presentación. Luego, adquirieron un segundo equipo para la elaboración de calendarios. Posteriormente, compraron una tercera máquina y con esta crearon otra línea de productos: las agendas.

El crecimiento fue constante durante dos décadas; ni siquiera la quiebra del sistema bancario nacional en 1999 fue impedimento para que continuaran funcionando y creciendo. Dicha labor le permitió a Isabelita comprar su casa, el galpón donde trabajan actualmente y criar a sus tres hijos, que ya son profesionales.

Isabelita recuerda que Fernando, su segundo hijo, cuando llegaba de la escuela, recorría la imprenta jugando con los sobrantes de papel y tinta. “Dejaba todo hecho un desastre, pero él era feliz”, rememora su madre entre risas. Los tres hijos de Doña Isabel trabajan a tiempo completo en la

empresa familiar. Uno es gerente general, el otro jefe de planta y la única mujer es jefa de compras. Desde 2009, la empresa se constituyó formalmente y continuó creciendo. Sin embargo, desde 2022, sus ventas han caído, lo cual les ha parecido extraño porque siempre habían mantenido un crecimiento estable. Nunca habían experimentado una disminución en los ingresos.

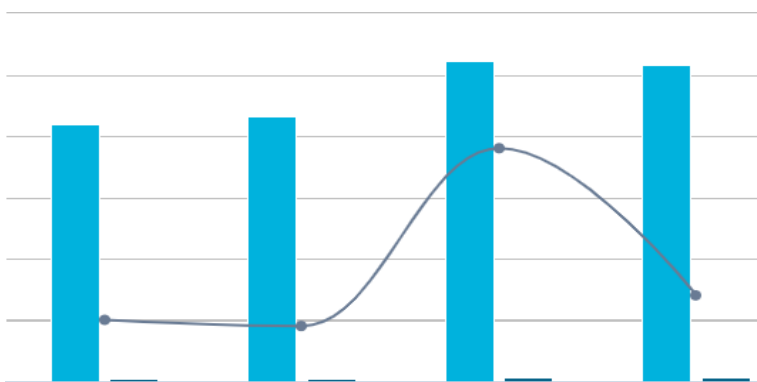


Ilustración 4. Desempeño de ingresos, ganancias y margen neto de Editorial Prisma

Actualmente, están esperando el informe final del 2023; sin embargo, ya saben la realidad, de que no alcanzarán sus metas. Están conscientes de que existen dos razones que no se pueden negar, primero que invirtieron en sus nuevas instalaciones, y segundo que las ventas no logran subir.

Toda la Fe puesta en las etiquetas

Desde finales del año pasado, Editorial Prisma amplió su portafolio con una nueva línea de etiquetas en rollo, en respuesta a la alta demanda de sus clientes. Para ello, realizaron adecuaciones en sus máquinas, importaron

insumos y capacitaron a un operario en Brasil.

Esta expansión permitió diversificar su oferta, que ahora incluye agendas, calendarios, shopping bags, papelería, folletería y cajas, siendo esta última su línea más fuerte. Sin embargo, estos nuevos productos aún no están disponibles en la página web de Multiservicios Gráficos.



Ilustración 5. Línea de productos de la empresa, organizada en categorías como cajas, calendarios, cuadernos y agendas, folletería y papelería.
Fuente: Captura de la plataforma digital de la empresa, 2024

En la página web no se encuentra mucha información, así como, el perfil de la empresa en *Facebook* tiene mucho menos datos y publicidad, siendo su última publicación fue en 2012. De igual manera, en las demás redes sociales *LinkedIn*, *Instagram* y *X*, antes denominada *Twitter*, no cuentan con información de la empresa ni publicaciones.

El departamento de ventas está conformado por dos personas; que actualmente no tienen todas sus funciones claramente definidas, pero no pueden cubrir todas las actividades necesarias, tales como, promoción, visitas, cierres, y seguimiento de clientes actuales y potenciales.

Expectativas en el 2024

Las metas de doña Isabel y de todo Editorial Prisma son levantar el negocio, y ella considera que existen varios caminos: quizás apurando la inauguración de los nuevos talleres en la vía Quinta Paredes; mediante una campaña de marketing, tanto en medios tradicionales como en plataformas digitales; a través de una reestructuración del departamento de ventas; o mediante el fortalecimiento de los procesos de la gerencia, con impacto directo en la planta y en toda la empresa.

Están convencidos de que la calidad del servicio y la mejora de la organización son claves para su crecimiento, por lo que han iniciado un proceso de formación en normas ISO.

Como toda empresa familiar, han considerado la formulación de planes de sucesión. Sin embargo, la fundadora de la compañía, a pesar de estar jubilada, sigue impulsando la gestión del día a día y afirma con determinación: *"El negocio todavía me necesita."*

Editorial Prisma está preparada para afrontar los desafíos que impliquen la obtención de los resultados deseados. Los retos son muchos, los recursos pocos; sin embargo, el compromiso y la tenacidad permanecen intactos.

Una empresa familiar con casi 40 años en el mercado no se rendirá fácilmente y sacará adelante este nuevo reto.

1.3 Caso de Estudio: Metalforge pro talento humano, liderazgo y comunicación

Don Víctor Emilio recordaba que, hace más de 10 años, al regresar de su viaje a España, decidió apostar por su país y fundar MetalForge Pro. Poco a poco, la empresa se dio a conocer y fue creciendo, ganando la confianza de sus clientes. Su deseo es que la compañía continúe siendo exitosa y que, en el futuro, su hijo pueda seguir haciéndola crecer.

Sin embargo, el empresario está preocupado porque los colaboradores de su compañía no están cumpliendo con el horario de trabajo establecido, lo que está afectando la productividad y eficiencia de la empresa. Además, los empleados no están siguiendo las normas de seguridad laboral, lo que pone en riesgo su integridad física y la de sus compañeros.

La falta de cumplimiento del horario laboral y de las normas de seguridad no solo afecta la productividad y eficiencia de la empresa, sino que también puede generar pérdidas económicas significativas.

La empresa

MetalForge Pro fue fundada por Víctor Emilio QT el 30 de agosto de 1994. Es una empresa ecuatoriana con sede principal en la ciudad de Guayaquil, ubicada actualmente en Guerrero Valenzuela 5456, entre el 2do. y 4to. Callejón, en el sector Cristo del Consuelo.

Don Víctor proviene de una familia numerosa, con 11 hermanos, y en sus inicios realizó trabajos de soldadura en barcos navieros. A pesar de esto, ha logrado constituir una empresa que brinda trabajo a 14 personas de manera directa, todas ellas afiliadas al IESS. De estas, 11 desempeñan

funciones específicas que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la empresa. Gracias a este emprendimiento, no solo ha generado empleo para otras personas, sino que también ha demostrado su capacidad de liderazgo y gestión en el ámbito empresarial.

La misión de la empresa es: *"Satisfacer a sus clientes a través de instalaciones seguras y mantenimientos de calidad, brindando seguridad y confianza mediante el compromiso y capacitación de su equipo de trabajo."*

En cuanto a su visión, MetalForge Pro aspira a convertirse en una empresa líder en la instalación de sistemas centralizados de gas y a colaborar con empresas nacionales e internacionales para impulsar la innovación, el desarrollo y la competitividad. Su portafolio de servicios se enfocará en mantener altos estándares de calidad y excelencia en todo momento.

La familia tiene roles claramente definidos, en especial en el área administrativa. Don Víctor actúa como presidente de la empresa, según lo establecido en la escritura pública de constitución, y se encarga de las labores de dirección y gestión. Su esposa se encarga del control de horarios del personal y de realizar los pagos. Por su parte, Kevin y Víctor (hijo y sobrino) supervisan el control del personal en sus actividades y gestionan otros asuntos operativos relacionados con el equipo de trabajo.

Actualmente, el reto del presidente de la empresa es asegurarse de que los estándares de calidad del trabajo se mantengan a la altura de las

expectativas, garantizando así la continuidad de los contratos que han sido la base de su operación durante tanto tiempo:

- Supan Bimbo
- Mall El Fortín
- Repsolgas
- Grupo acuícola, ALMAR
- Ecuagypsum
- Envamet
- Biofuels
- Fundación Malecón
- Galapesca S.A.
- Industria
- Cartonera Palmar S.A.
- Life Food Product S.A.
- Agromaquita

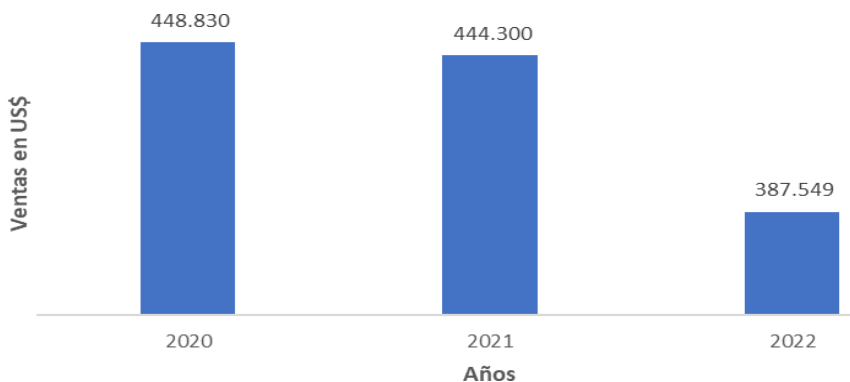


Ilustración 6. Venta anuales.

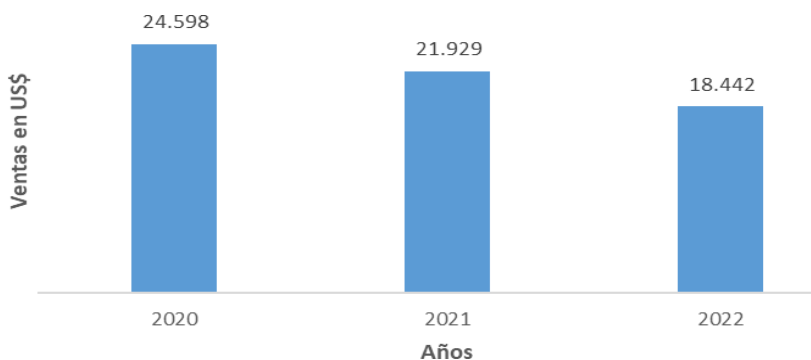


Ilustración 7. Utilidad neta.

Proyección a futuro

La empresa tiene una visión clara del futuro y busca evitar el destino de otras compañías que han cerrado tras 18 años de operación. Su objetivo es perdurar en el tiempo y, eventualmente, pasar a manos del hijo.

Para lograrlo, se ha enfocado en construir bases sólidas mediante nuevas estrategias que permitan mejorar el desempeño del personal, mantener un liderazgo efectivo y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, alineado con los valores familiares que han sido clave para su éxito.

Don Víctor confía en que, con una planificación adecuada y una gestión eficiente, su empresa continuará prosperando y manteniendo

su legado para las futuras generaciones.

1.4 Caso de estudio: Beverly Country Club

Todo producto y servicio requiere ser renovado cada cierto tiempo para ser sostenible a pesar del paso de las generaciones; sea por ampliar su oferta, por replantear su imagen, por su reposicionamiento en algún nicho de mercado, o simplemente para reafirmar su misión hacia una nueva era.

Los directivos de Beverly Country Club consideran que es el momento de una renovación, con un objetivo claro de incrementar sus ingresos a través de nuevos socios, sin sacrificar su proceso de admisión donde prevalece su exclusividad. Se han planteado ampliar actividades al servicio de visitantes, orientarse a nuevas tendencias deportivas y recreativas, tener presencia con una imagen actual en redes sociales y fortalecer relaciones internacionales, entre otras.

La Historia

Beverly Country Club fue pensado para ser ese espacio de solución y paz, practicidad y familia potencializado por el acceso a actividades deportivas con un toque de estilo a entornos más exclusivos. La constructora Vica S.A. hizo entrega a 20 socios fundadores la administración de Beverly Country Club el 1 de octubre de 1998.

Su funcionamiento inició inmediatamente, gracias a que personal de la constructora, habitantes del sector, fueron incorporados al Club para trabajar en las diferentes áreas.

Rápidamente, el Club fue estableciéndose por su sofisticada cancha de Golf, instalaciones de primer nivel y buen gusto, llevándola a ser solicitada para sede de varios torneos nacionales como internacionales.

Sus fundadores se inclinaban a la práctica del golf y equitación lo que inspiró en ellos la adquisición de una membresía con el club y paralelamente incentiva a sus amigos y familiares a ser parte de este proyecto, llegando finalmente a 635 socios al final del año 1998.

Se ubica en el km 40 Vía a la Costa lo que permite al visitante alejarse de la ciudad y a la vez no tan lejos de los balnearios de Playas y Salinas; a solo 45 minutos o menos en las carreteras de esos años, los socios podían disfrutar de espacios verdes, naturales, internacionalmente exclusivos además de comida deliciosa; eran el plan de fin de semana deseable.

Desde sus inicios a pesar de que el Ecuador tenía como moneda el Sucre, las membresías eran pagadas en dólares; sin embargo, la dolarización cambió el panorama económico de los socios reduciendo de manera importante los aportes.

En el 2020, el paro total de las actividades por al menos 6 meses, propio de la Pandemia por Covid-19 no fue la excepción para el Club; afectando aún más su balance económico. El tiempo transcurrió con mantenimientos menores, justos y necesarios de ciertas áreas, que sumado al estilo clásico, llevó al Club a una imagen de deterioro de las instalaciones, tales como restaurantes, canchas y demás.

Además, la rotación de eventos disminuyó considerablemente, sosteniéndose únicamente por el renombre internacional como cancha de Golf certificada y continuamente valorada. Esta realidad enmarca hoy en día al club con una cartera de 320 socios.

Socios y miembros

De los 20 socios fundadores que iniciaron como dueños del Club, actualmente quedan 18. Por otra parte el acceso a los beneficios y servicios del club se obtiene a través de una membresía la cual no está abierta para todo público, ya que deben ser sometidos a un exhaustivo proceso de admisión.

El proceso de admisión debe iniciar con la recomendación de uno de los socios o miembros del club, la presentación de documentación requerida, y la investigación de referencias. La evaluación del candidato es sometida en aspectos a nivel social y financiera, la cual toma dos semanas.

Uno de los factores más sensibles es el cumplimiento del nivel social requerido, por lo que se expone los nombres del candidato en una cartelera durante dos semanas, para que todos los socios observen, y recomienden u objeten según sea el caso, con respecto a la afiliación del interesado.

Al momento los valores de membresía se establecen y la siguiente manera:

- USD 7.000,00 como valor de inscripción con una vigencia por diez años (la cual se puede cancelar como valor completo en efectivo, ó, con tarjeta de crédito difiriendo el pago a cuotas aproximadamente de USD 140,00 mensuales.
- USD 255,00 como alícuota de mantenimiento mensual (cabe mencionar que si, en el plazo de cuatro meses el socio no cancela esta cuota, dejará ser parte de Beverly Country Club).
- Consumo mensual, en el caso de visitar las instalaciones.

Por el valor que los socios cancelan como membresía, estos podrán todas las instalaciones, consumir en los diversos espacio de alimentos y bebidas (Restaurant, Bar, Pool side deck y Terrace). Es importante mencionar que un valor de fuerza y beneficio de este círculo social es que mantienen convenios con clubes nacionales como: San Francisco Tennis Club y Cosme Tennes Club, e internacionales con el país vecino de Colombia.

Servicios del Club

Beverly Country Club se encuentra registrado y regulado en el Ministerio de Deporte, y con 65 hectáreas, cuenta con instalaciones de:

- Piscina para adultos y piscina de niños
- Tobogán
- 6 canchas oficiales de tenis sobre arcilla
- Cancha de Golf, con 18 hoyos con tipo de césped Vermuts 419 y Dwarf
- Cancha de futbol
- Cancha de vóley
- Pista de equitación, con pista de entrenamiento y concursos de arena, y un picadero cubierto para celebración de concursos; así como, un cuadrilongo de doma.
- Guardería y juegos infantiles
- Baterías sanitarias, duchas, gimnasio, jacuzzi y masajes
- Tienda Club Car, para la venta de implementos para golf.
- Lago artificial

- 3 áreas de parqueos: 800 m², 1200 m² y 1000 m² para un total de 38 parqueos.
- 3 restaurantes:
 - Restaurante Vista 9 con capacidad de 120 personas con comida gourmet, platos nacionales e internacionales.
 - Salón principal de eventos, para matrimonios, cumpleaños, bautizos, matines, conferencias, etc., con capacidad para 450 personas.
 - Bar Hoyo 18, exclusivo para 40 plazas con platos nacionales e internacionales
- Bar Piscina, con la oferta de piqueos y platos ligeros, cocteles y bebidas, para servirse en mesas con parasoles al pie de la piscina.

Todos estos servicios están a disposición exclusiva para los socios y miembros. Los deportes principales son el Polo y el Golf. El primero siendo un deporte altamente exclusivo y costoso, requiere entre 15 a 20 caballos que implica un gasto de \$250, aproximadamente. Los torneos de Polo se realizan entre agosto y noviembre.

El Golf más visible desde sus instalaciones principales, es atractivo permanente de más miembros, y con una cancha certificada ha sido sede de Torneos de Golf, contando con el auspicio de marcas reconocidas como Hyundai y Diners Club del Ecuador.

En estas mismas instalaciones se realizan eventos corporativos y sociales, con los servicios principales de los restaurantes.

El club tiene una nómina vigente de 45 trabajadores que se dividen de esta manera: equipo de ventas fijo in situ con un total de 5 personas que manejan la logística, pautas, publicaciones basándose en la tradicionalidad del outbound marketing; y, para el área de eventos hay 2 personas en asesoramiento. La mayor cantidad de colaboradores se dirige en el área de mantenimiento de las distintas áreas y variados servicios particulares del club.

La remodelación

Beverly Country Club apuesta por la renovación de su imagen e infraestructura, para lo que se ha planteado la inversión de USD 4 millones de dólares. Para esto ha contratado a una agencia de marketing digital - outbound, comunicación y branding misma que a través de una encuesta inicial sugirieron la primera modificación. En este estudio inicial se reflejó que el nombre Club de Campo estaba más relacionado la nueva era del club, de esta manera se adopta el nombre - Beverly Country Club.

La agencia contratada tomará la posta para renovar la marca, línea gráfica y su presencia clara de mercado proyectándose a crecer la cartera de socios a 450 para finales del 2023 y continuo desarrollo desde esa fecha

La infraestructura del ahora, Beverly Country Club, ha marcado siempre una línea independiente de diseño y estructura atemporal - elegante que no requerirá mayor inversión; sin embargo, los diseños del nuevo Club se visualizan con un estilo acogedor, moderno y elegante propio de una casa de campo.

Actualmente, el Club se encuentra en un proceso de renovación de toda la infraestructura, iniciando con la remodelación de los restaurantes, seguirá el área de la piscina, y posteriormente la garita de ingreso, hasta llegar a las canchas de deportes.

Acorde a la renovación, se implementarán áreas para deportes en tendencia, como el padel. En el caso de la equitación además de extender ciclovías, trails de trote y manteniendo los deportes tradicionales desde los inicios del club (Golf + Polo + Tennis + fútbol). Existe la proyección en la creación de un gimnasio y servicios paralelos ligados a esta utilidad.

Con la opción de deportes de tendencia se espera atraer a más deportistas anclando un término más a la imagen del Club como un destino para deportes en ambientes seguros y de buen gusto.

Con estos servicios y actores a nuevas experiencias se planifica reactivar la ruta de eventos desde los tradicionales (matrimonio, sociales, debutantes) y adentrarse nuevamente y con mayor empuje a eventos deportivos y corporativos. La presencia de marca para la ejecución de festivales gastronómicos y artísticos son también expectativas de la nueva administración.

Expectativa

Beverly Country Club necesita más ingresos por lo que busca incrementar en 100 la cantidad de membresías hasta finales del 2023, manteniendo la exclusividad, y tiene varias interrogantes por resolver:

1. ¿Cómo obtener más ingresos manteniendo la exclusividad?

2. ¿Con la remodelación de los restaurantes, cómo obtener más ingresos?
3. ¿Qué tipo de presencia podrían tener en medios digitales?
4. ¿Cuáles son los medios digitales donde deberían estar presentes?

A partir de estas preguntas, las pautas son:

- Llevar a la empresa Beverly Country Club de campo a crear un Customer Journey Map para comprender y garantizar su enfoque diferenciador en sus servicios exclusivos desde el enfoque del personal interno como clientes - usuarios y potenciales.
- Establecer y alinear el modelo de negocio con nuevas líneas de comunicación y experiencia al cliente para lograr el objetivo de cartera en crecimiento y exclusividad de espacios.

Proponer estrategias de difusión organizada ancladas en el enfoque SMART.

CAPÍTULO 2: INNOVACIÓN Y EXPANSIÓN EN EL SECTOR COMERCIAL

2.1 Caso de estudio: Pharmaplus S.A

Santiago y María José veían crecer sus farmacias y consideraban que era el momento de expandirse estratégicamente. Al mirar hacia atrás, recordaban que todo había comenzado como una forma de saldar una deuda, sin haberlo planificado ni imaginado, y, sobre todo, sin conocer el sector farmacéutico.

En Ecuador, existen varios actores que participan en la comercialización de fármacos, entre ellos distribuidores regionales y locales, quienes desempeñan un papel clave a nivel nacional. Estos agentes tienen la responsabilidad exclusiva de distribuir los medicamentos, ya sean originales, genéricos de marca o sin marca, importados o de producción local.

El país cuenta con más de 12.000 farmacias, las cuales tienen una facturación promedio menor a 15.000 dólares mensuales, lo que equivale a una cifra cercana a 200 millones de dólares anuales.

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2021, las empresas dedicadas al comercio de productos farmacéuticos (principalmente farmacias) y los servicios de salud (clínicas, hospitales, centros médicos y laboratorios clínicos) generaron el 94% de los ingresos del sector salud, con un total de USD 11.668 millones (*Fuente: Ekos, 2022*).

Iniciando en el sector farmacéutico

La farmacia "El Descanso", ubicada en el barrio Cuba en la ciudad de Guayaquil, tenía una facturación aproximada de USD 250 diarios y atendía principalmente a través de una ventanilla, ofreciendo la venta rápida de analgésicos por unidad y productos de botiquín para emergencias.

En 1993, como resultado de un acuerdo legal, la administración pasó a manos de nuevos dueños, quienes lograron convertirla en un negocio exitoso. Esto les permitió adquirir varias farmacias similares, principalmente en barrios populares de Guayaquil. Sin embargo, el éxito de "El Descanso" no se replicó en todas las nuevas adquisiciones.

El concepto de abrir farmacias de servicio inmediato, enfocadas en la venta de medicamentos por unidad y recetas económicas, principalmente de genéricos, fue lo que impulsó a los dueños a consolidar todas las farmacias bajo una sola razón social: Solaz S.A. Como parte de esta estrategia, unificaron la identidad comercial de sus establecimientos y renombraron todas las farmacias bajo el nombre "Farmacias El Dólar".

Año 2020, incremento de ventas por pandemia

La pandemia de COVID-19 fue una realidad a nivel mundial en 2020 y, en Ecuador, el 16 de marzo de 2020, se inició el aislamiento como medida preventiva ante este virus mortal que amenazaba a la población global.

En la dinámica familiar de los dueños de Solaz S.A., esto implicó que el accionista principal estableciera su centro de aislamiento en el sur de

Guayaquil, cerca de la bodega de almacenamiento de medicinas, que abastecía a sus farmacias.

Pocas semanas después del inicio de la pandemia, la demanda de medicamentos se disparó debido a la emergencia sanitaria, lo que generó una alta rotación de productos y el incremento en la venta al por mayor a otras cadenas farmacéuticas, además del abastecimiento continuo a Farmacias 'El Dólar'.

Si bien la crisis sanitaria representó un punto de quiebre para muchas economías y sectores, la industria farmacéutica fue una de las pocas que mantuvo un crecimiento positivo en ventas, logrando un incremento del 13% durante 2020.

Ecuador: Ventas totales (locales + exportaciones), por ramas de actividad económica (cifras en millones de dólares) [*enero-abril, variación respecto mismo período del año previo]

	2019	2020	2021	Δ% anual	
	(ene-abr)	(ene-abr)	(ene-abr)	2019-20	2020*-21*
Extracción de minerales metalíferos	94	311	553	179%	78%
Silvicultura y extracción de madera	29	47	40	57%	-15%
Extracción de carbón de piedra y lignito	0	1	1	48%	59%
Recolección, tratamiento y eliminación de desechos...	65	97	107	38%	10%
Fabricación de productos farmacéuticos...	201	226	264	13%	17%
Madera y fabricación de productos de madera...	146	148	184	11%	24%
Transporte por vía acuática	284	324	278	3%	-14%
Otros servicios de gestión de desechos	1	1	1	1%	33%
Agricultura, ganadería, caza y servicios conexos	2.654	2.825	2.868	-0,4%	2%
Actividades de atención de la salud humana	1.017	959	1.247	-0,9%	30%
Demás actividades económicas	53.848	44.756	49.130	-17%	10%
	58.339	49.694	54.673	-15%	10%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil

Creación, crecimiento y diversificación de Pharmaplus

Dado el exponencial crecimiento que quintuplicó los ingresos, los dueños de Solaz S.A. decidieron invertir en otro tipo de farmacia. En esta ocasión,

variaron las líneas de productos y el público objetivo, marcando una diferencia clave respecto a su modelo anterior.

En julio de 2020, abrió sus puertas la primera farmacia Pharmaplus, ubicada en el km 5 de la vía a la Costa, en un local nuevo que no requirió mayores adecuaciones. La inversión inicial fue de aproximadamente USD 30.000 en mercadería, con un arriendo de USD 2.000. Esta farmacia se convirtió en la primera farmacia de autoservicio dentro de Solaz S.A.

Regularmente, dentro del mercado farmacéutico, el pago a proveedores se realiza a 30, 60 y 90 días, y los competidores también pueden ser proveedores, como Farmaenlace y Difare. Además, existen laboratorios como Quifatex y otros independientes. Sin embargo, para los dueños de Solaz S.A., el pago a proveedores a crédito no es viable ni opcional. En el caso de Pharmaplus, el pago se realiza de manera inmediata en efectivo, aplicando descuentos previamente negociados en la adquisición de productos o medicinas.

La creación de la imagen corporativa surgió a partir de una lluvia de ideas entre amigos de los dueños, culminando en un focus group, donde se definieron la marca, logo, eslogan y línea gráfica que representarían a Pharmaplus.

Este establecimiento operó con pérdidas durante los primeros seis meses, pero desde el séptimo mes comenzó a generar ganancias y, sobre todo, a mantener un crecimiento continuo. Esto permitió expandir el local principal a un espacio más grande dentro del mismo edificio, aumentando el arriendo a USD 4.000.

El equipo de trabajo de la farmacia está compuesto por:

- Dos agentes de counter, encargados del servicio al cliente.
- Una supervisora, que rota entre las farmacias y la oficina principal.
- Un agente de servicio a domicilio.

Pharmaplus empezó a atraer mayor flujo de clientes, lo que motivó la incorporación del servicio a domicilio para el sector, aumentando su posicionamiento como una farmacia eficiente, rápida y personalizada. Además, se convirtió en un punto de referencia para la compra de medicamentos primarios de difícil acceso en las grandes cadenas farmacéuticas.

Los medicamentos OTC (de venta libre) representan la mayor rotación en el sector farmacéutico, y Pharmaplus no es la excepción. Asimismo, los fármacos para el tracto digestivo, sistema cardiovascular, colesterol y diabetes han mostrado un crecimiento significativo desde 2022 y en los primeros meses de 2023, con un aumento marcado en la demanda de los últimos dos.

La diversificación de productos y servicios ha sido clave para su consolidación, destacándose en:

- ✓ Línea de dermocosmética: con servicios de dermoanálisis facial y capilar, así como asesoría personalizada en la venta de productos especializados.
- ✓ Ortopedia especializada: venta de productos ortopédicos y gestión de importación de equipos.

Por otra parte, Pharmaplus obtuvo el permiso para la venta de medicamentos psicotrópicos, cumpliendo con los reglamentos de la Ley

Orgánica de Prevención Integral del Fenómeno Socioeconómico de las Drogas, lo que la convierte en una de las farmacias autorizadas en el país para la venta de este tipo de medicamentos.

A pesar del crecimiento en líneas de servicio y productos, y de su posicionamiento en Samborondón gracias al boca a boca, Pharmaplus aún no cuenta con presencia en redes sociales ni con una plataforma digital para información y/o compra en línea.

Sucursal Alborada, Guayaquil

El 30 de julio del 2023 Pharmaplus abre un nuevo local esquinero ubicado en Alborada, con una inversión de USD\$ 40.000 entre mercadería y adecuaciones de las instalaciones.

Desde el mes de julio hasta noviembre del 2023, Pharmaplus Alborada ha mantenido una venta diaria máxima de USD\$200, lo que representa una pérdida de USD\$1.400 mensuales, aproximadamente. Ya que el 20% de utilidad que genera la venta de medicamentos y demás servicios no permite cubrir los gastos mensuales.

Considerando que, la venta mínima para cubrir costos es de USD\$ 1.200 diarios, y la venta ideal para obtener una ganancia mínima en dicha sucursal es de USD\$ 1.500, actualmente, los dueños se encuentran monitoreando y evaluando la continuidad o cierre de este punto de venta hasta un plazo máximo de marzo del 2024.

Expectativa de los dueños

Los dueños de Pharmaplus necesitan tomar una decisión de mantener o

cerrar el punto de venta de Alborada, pero esperan una mirada externa que les guíe y proponga acciones para convertir en un éxito su expansión en este sector de Guayaquil, por lo que se preguntan:

- ¿Cómo obtener más ingresos en este punto de venta?
- ¿Qué tipo de presencia deberían tener en medios digitales?
- ¿Cuáles son los medios digitales donde deberían estar presentes, de acuerdo al público objetivo y ubicación del punto de venta?
- ¿Qué estrategias diferentes de los medios digitales podrían promover las ventas de esta sucursal?

A partir de estas preguntas, las pautas son:

- Llevar a Pharmaplus Alborada a crear un Customer Journey Map para comprender y garantizar su enfoque diferenciador en sus servicios exclusivos, rapidez y eficiencia desde el enfoque del personal interno como a clientes.

¿Cuál es el speech de ventas que promovería el agente de counter para lograr una venta efectiva y posterior fidelización con el cliente?

- Establecer y alinear el modelo de negocio con nuevas líneas de comunicación y experiencia al cliente para lograr el objetivo crecimiento y mejores ventas.

Proponer estrategias de difusión organizada ancladas en el enfoque SMART.

2.2 Caso de estudio: El Galletero

Santiago F. sabe lo que es trabajar desde muy joven. Nació en una familia orense que estaba construyendo una empresa generacional desde la época de su abuela y, siendo aún muy joven, fue invitado a formar parte de ella. Durante 12 años, se dedicó a establecer procesos y tecnificar la empresa Sabor Gourmet, dedicada a la producción de especias gourmet orgánicas, lo que lo llevó a apasionarse por el mundo de los alimentos y los negocios.

Durante ese tiempo, estudió Ingeniería de Alimentos y realizó varios diplomados en gerencia y comercialización, aplicando todos sus conocimientos en Sabor Gourmet. A los 30 años, se convirtió en el director de Comercialización de la empresa, logrando posicionar sus productos a nivel nacional e internacional. La vida de Santiago estaba marcada por el trabajo constante, el éxito y el desarrollo personal y profesional.

Sin embargo, llegó el momento de independizarse y adentrarse en nuevas líneas de negocio. Se sentía sólido y preparado para dar un giro en su vida, por lo que decidió desarrollar una nueva empresa desde cero, desvinculándose completamente de ILE.

No fue sorpresa que la empresa que fundó, Global Tech, también fuera un éxito. En esta ocasión, Santiago logró posicionarse como uno de los proveedores estrella de tecnología, alcanzando ingresos de USD 1.000.000 en su primera década, en el año 2000. Para Global Tech, el panorama era

favorable en todos los sentidos, sin más preocupación que seguir creciendo con su empresa.

Reformas Arancelarias, la metamorfosis obligada.

El gobierno de turno, con el objetivo de reactivar la producción nacional y evitar la fuga de capital, decretó medidas arancelarias y restricciones a las importaciones. Estas disposiciones impusieron un incremento de más del 30% en los aranceles vigentes, además de limitaciones en el valor de las importaciones y recargos adicionales en los trámites de desaduanización. Este fue el inicio de una crisis que obligó a Santiago a tomar decisiones difíciles para mantener a flote Global Tech, aferrándose a la idea de que ya había logrado sacar adelante dos empresas exitosas. Sin embargo, la situación económica alcanzó un punto crítico, afectando su capital y estilo de vida, justo en el momento en que sus hijos comenzaban a desarrollar una vida social activa en el colegio.

Para Santiago, esto representó un golpe devastador, que él mismo describe con la frase: *"Toqué fondo."*

Para contribuir a la economía familiar, la esposa de Santiago, ingeniera en alimentos, comenzó a hornear galletas de chispas de chocolate y a venderlas en pequeños comercios, hasta llegar a un bar de un colegio en su ciudad. Su prioridad era garantizar el control de calidad y la elaboración cuidadosa de las galletas, prestando atención a cada detalle para asegurar la satisfacción de los clientes.

Desde la cocina de su casa, se enfocó en ofrecer productos de alta calidad, convencida de que el sabor y la excelencia en los ingredientes serían la clave para fidelizar a los clientes y generar una mayor demanda.

La venta de las galletas tuvo un buen inicio, pero aún estaba lejos de convertirse en su principal fuente de ingresos. Con el tiempo, esto se convirtió en un esfuerzo familiar, por lo que sus hijos comenzaron a vender galletas durante los recesos en sus colegios, con la intención de generar ingresos para cubrir sus propios gastos.

Sin embargo, notaron que la demanda iba en aumento y que, además de sus amigos cercanos, también docentes e inspectores comenzaron a convertirse en clientes habituales.

En poco tiempo, pasaron de vender unas pocas unidades entre compañeros de curso a comercializar 180 galletas diarias, lo que representaba un ingreso de USD 90 diarios.

Creciendo las ventas: de 180 a 1.600 galletas

Santiago y su esposa continuaban promoviendo su producto hasta el punto de que recibieron su primer pedido grande de 1.600 galletas para la Universidad Técnica.

Este fue un gran desafío, ya que la producción de las galletas debía aumentar considerablemente y una cocina con utensilios domésticos ya no era suficiente. Sin embargo, lograron cumplir con el pedido con éxito, lo que se convirtió en el impulso clave para tomar decisiones estratégicas. Compraron nuevos equipos, establecieron procesos y buscaron más clientes.

Santiago y su esposa habían encontrado una nueva oportunidad de negocio, en la que incursionaron con éxito y que estaban consolidando.

Su preocupación y esmero por garantizar la calidad en la elaboración de sus galletas y brindar un excelente servicio al cliente siempre fueron su prioridad. Así lo expresa Santiago:

"El secreto de la atención al cliente es construir productos o servicios pensando como consumidor. Es dedicar tiempo a los detalles de los ingredientes, encontrando la fórmula perfecta que resalte la experiencia y motive a la degustación."

Santiago continuó expandiendo su catálogo de productos en los bares de los colegios más grandes de Loja, lo que le permitió ampliar aún más su oferta y consolidar su presencia en el mercado.

¿Y ahora, será suficiente Loja?

Esto generó la primera gran disyuntiva en Santiago. Observaba un gran potencial en sus productos, ya que sus procesos de elaboración estaban diseñados para cuidar cada detalle y lograr una mayor captación de nuevos consumidores.

Sin embargo, el mercado en Loja comenzaba a reducirse, y percibía signos de saturación. Esto lo llevó a cuestionarse:

- ¿Es momento de buscar nuevas oportunidades de mercado?

¿Debería diversificar aún más su portafolio de productos?

Luego de varias conversaciones con su familia, especialmente con su esposa, y aprovechando que tenían familiares en Manta, decidieron realizar un viaje durante el periodo vacacional de la costa ecuatoriana en 2018.

En esa ocasión, llegó a la casa de su hermana en el norte de Manta y, de inmediato, comenzó a visitar sectores aledaños, ofreciendo sus productos puerta a puerta en empresas.

Tuvo experiencias muy desmotivantes, ya que muchos dueños de negocios lo trataron con indiferencia y le cerraron las puertas. Sin embargo, no faltaron quienes le dieron una oportunidad, lo que lo impulsó a abrir sus operaciones en Manta.

La capacidad adquisitiva de la población y la amplitud de la ciudad resultaron ser factores ideales para promover sus productos en su nicho más fuerte: los colegios.

Por ello, tomó la decisión de cambiar su residencia a Manta y comenzar una nueva vida con un nuevo mercado.

Manta un nuevo comienzo

En sus inicios, la producción se realizaba desde su domicilio, ubicado en el sector norte de Manta. Empezaron a ingresar en más colegios y la cantidad de pedidos se incrementó significativamente, posicionándose como la marca “Cookie Break” en redes sociales desde el año 2019.

Este emprendimiento llegaría de esa manera a ser una marca reconocida en los bares de más de 20 unidades educativas ubicadas en el norte de Manta

y sus alrededores. Es así que su cartera de clientes se amplió, alcanzando ventas de 4.500 unidades de su producto estrella, la galleta de chispas de chocolate.

Al incorporar nuevos productos, la producción se expandió a artículos de líneas saladas y otros productos adaptados a la economía del cliente. Aun así, las galletas siguieron siendo su producto estrella, buscadas incluso para fiestas privadas o corporativas, donde su empaque y calidad las diferenciaban en el mercado.

Llegó el año 2020, y con él, el confinamiento mundial, además del auge de la educación y el trabajo en modalidad virtual. En ese momento, fue necesario reajustar la estrategia de promoción de sus productos, enfocándose en redes sociales y adaptándola completamente a los pedidos a domicilio.

La pandemia se fue disipando, y en 2021 se retomaron las clases y actividades laborales presenciales. Sin embargo, esto los llevó a enfrentarse a nuevos competidores, pues muchas personas ingresaron al negocio de alimentos y bebidas a través de la venta en línea.

Incluso, entre su competencia se encontraban padres de familia de los colegios, quienes habían adoptado estos emprendimientos como una fuente de ingreso alternativa. Vendían sus productos dentro de los colegios de sus hijos, beneficiándose del reglamento interno de cada institución, que buscaba garantizar la permanencia de los alumnos y apoyar la economía de sus familias.

Asimismo, desde 2022, ha habido una mayor presencia de las nuevas tendencias fit y nutricionales, lo que ha llevado a que los bares limiten sus menús a opciones de alimentación alineadas con esta tendencia.

Cookie Break y su mirada al futuro

A pesar del incremento de la competencia directa e indirecta, el nombre Cookie Break se mantiene en la mente de sus clientes, y su segmento sigue siendo estable en colegios y empresas.

Sin embargo, Santiago desea darle un giro a la imagen de su producto para que se diferencie de la competencia y sea elegido como la primera opción entre muchas. Ha pensado en refrescar la identidad de la marca y busca una estrategia para promocionar su producto, de manera que le permita ingresar a nuevos mercados e incrementar su cartera de clientes en su nicho de mayor interés: los colegios y empresas.

2.3 Caso de estudio: Opticargo S.A, Optimización de Carga, Visión de Importador

El CEO de Opticargo S.A. valora profundamente cómo su madre consolidó su idea y convirtió la empresa en una importadora, la cual hoy administra. Los inicios de Opticargo se forjaron en la ciudad de Arenillas, al sur del país.

Actualmente, es uno de los mayores importadores y comercializadores de productos para los mercados ferretero, constructor, industrial y automotriz, contando con marcas líderes a nivel mundial y marcas propias con la mejor relación calidad-precio.

De ferretero a líder del mercado

Tras 11 años de arduo trabajo, la empresa abrió un local en la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, en 1988, este establecimiento sufrió un incendio, lo que generó grandes pérdidas. Luego de cuatro meses de recuperación, lograron reabrir el negocio en las mismas instalaciones.

Posteriormente, trasladaron sus oficinas principales a Guayaquil, en un pequeño local ubicado en el centro de la ciudad. Ese mismo año, la empresa se convirtió en mayorista, cambiando su razón social a la actual.

Para el año 2000, la cartera de clientes creció de forma acelerada, lo que les permitió adquirir amplias instalaciones en una de las principales avenidas al norte de Guayaquil. Diez años después, el aumento en la demanda de sus productos, el crecimiento de su base de clientes y el incremento de su plantilla de colaboradores los llevó a adquirir un terreno

en el sector de Daule, con más de 39.000 m², destinado a una bodega y una fábrica de producción.

En 2014, ampliaron su portafolio de productos con la fabricación de zinc, galvalume y losa metálica, y en 2017 iniciaron la fabricación de perfiles de acero.

Desarrollo de mercado

Opticargo es una empresa innovadora, constantemente en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio e inversión en proyectos, lo que le ha permitido expandir sus líneas de producción y, con ello, generar nuevas plazas de trabajo, a pesar del entorno económico desafiante.

Asimismo, una de sus líneas de servicio para vehículos incluye reencauche, venta de baterías y fabricación de llantas, lo que ha generado un importante crecimiento en sus tiendas de Retail.

En 2010, la empresa obtuvo la certificación de calidad ISO 9001:2008, lo que elevó sus niveles de servicio y prestigio dentro del sector. Actualmente, se encuentra entre las 200 empresas ferreteras más exitosas del país.

Expansión del sector ferretero en Ecuador

El sector ferretero ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos 12 años, alcanzando una facturación anual de USD 1.700 millones, impulsada principalmente por los mercados de construcción e industria automotriz. Este crecimiento ha sido resultado de factores externos, tales como:

- Mayor demanda en la construcción, derivada del crecimiento urbanístico.

- Aumento en la oferta de locales ferreteros.
- Impacto positivo de la dolarización en el poder adquisitivo de la población.

Según registros del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la provincia del Guayas concentra el 25% de las ferreterías del país, seguida de Pichincha (23%) y Azuay (6%), de un total de 5.291 establecimientos.

Gracias a la dolarización, las personas han mantenido y mejorado su capacidad adquisitiva, lo que ha fomentado la inversión en vivienda, vehículos y otros activos. Como consecuencia, la construcción ha crecido a una tasa del 5% anual, impulsando el desarrollo de la actividad industrial y comercial.

En el caso de la división de repuestos para vehículos, el crecimiento del parque automotor ha generado una mayor demanda de productos de consumo frecuente, como lubricantes, filtros y bujías.

En el centro de Guayaquil, a lo largo de la calle Rumichaca, se ubican los principales proveedores de martillos, sierras, destornilladores, alambres, cables eléctricos, cerraduras, montajes y extintores, entre otros materiales.

La expansión de la ciudad ha favorecido el crecimiento del sector ferretero, con los artículos para el hogar como los productos de mayor rotación. Además, la apertura al crédito y la ampliación de plazos financieros han facilitado el crecimiento de pequeñas y medianas empresas en este sector.

El precio del crudo tiene un impacto directo en los precios de los artículos plásticos, principalmente tuberías, uno de los productos más vendidos en ferreterías.

El mercado también está marcado por la estacionalidad, ya que hay meses donde la demanda de materiales de construcción externa aumenta, especialmente durante la temporada seca. Por otro lado, a finales de año, los accesorios para el hogar tienen una mayor demanda, con griferías y chapas de puerta como productos clave en proyectos inmobiliarios.

El crecimiento del sector se debe, en gran parte, a la inversión en construcciones gubernamentales e inmobiliarias, con ventas a empresas estatales representando el 20% del total.

Principales líneas de productos y servicios

El portafolio de Opticargo S.A. abarca diversas categorías, entre ellas:

- Ferretería
- Electricidad
- Pinturas y pegamentos
- Tuberías y afines
- Cerrajería
- Construcción, maquinarias y accesorios
- Herramientas eléctricas y manuales
- Herramientas agrícolas
- Abrasivos
- Iluminación

- Fijaciones
- Seguridad industrial
- Tornillos y pernos
- Automotriz
- Plomería y afines



Ilustración 8. Imagen ilustrativa de las principales líneas de productos comercializados en el sector.

Clientes

Cuenta como principal cliente a Compañía Ferretera JZ S.A., con un 1.51% seguido de Megahierro S.A., con un 1.35% A continuación se presentan el porcentaje según las ventas en 2016:

NOMBRE	MONTO	% SEGÚN VENTAS
Compañía Ferretera Jimenezcorp S.A.	334.106	1,51%
Megahierro S.A.	299.197	1,35%
Comercial Kywi S.A.	257.800	1,16%
Multimetales S.A.	201.890	0,91%
Corporación El Rosado S.A.	199.532	0,90%
Megaprofer S.A.	180.096	0,81%
Electrokoler S.A.	178.272	0,80%
Importador Ferretero Trujillo Cía. Ltda.	153.560	0,69%
López Menece José Eloy	150.179	0,68%
Comercial Asaga S.A.	140.545	0,63%
Kitton S.A.	139.189	0,63%
Club Sport Emelec	132.853	0,60%
Trexc Cía. Ltda.	126.557	0,57%
Comercial Padilla S.C.C.	116.012	0,52%
Ochoa Uguna Ramiro Rigoberto	108.683	0,49%
Jara Villavicencio Hugo Estuardo	103.467	0,47%
Zaruma Barrera Mirella Magaly	98.061	0,44%
Juela Bravo Luis Enrique	94.959	0,43%
Demaco Distribuidora de Equipos y Materiales de Construcción	86.728	0,39%
Profermaco Cía. Ltda.	84.152	0,38%

DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA

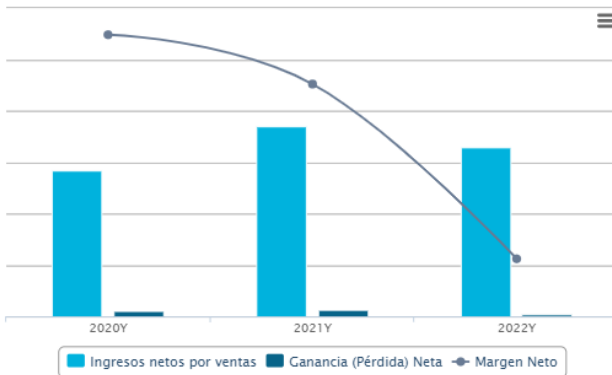


Ilustración 9. Desempeño financiero de la compañía entre 2020 y 2022. Se observa una tendencia decreciente en el margen neto, a pesar de un crecimiento moderado en los ingresos netos por ventas.

Visión a futuro

La empresa es consciente que el mercado ferretero es altamente competitivo y muchos de estos lo hacen por precio; y para llegar a bajar precios consideran que una estrategia clave sería bajar costos logísticos.

Uno de sus principales proveedores es China y existen indicadores a alcanzar que relacionados con el costo de flete en relación con el costo de importación (FOB) que debe ser menor al 5% de la relación peso versus cubicaje.

Algunos de sus productos de importación son tornillos y bisagras, pero estos se mezclan con otros de gran volumen y menor peso; para un solo contenedor.

Algunas restricciones son el peso (21KG), volumen (60 metros cúbicos) y la disponibilidad del puerto de embarque en China lo que ha llevado a establecer compras pequeñas recurrentes como medida temporal de mejora.

Para bajar los costos logísticos han puesto su mirada en la optimización de embarques en contenedores utilizando una plantilla en Excel que genera simulaciones de las posibles configuraciones de la organización de los productos dentro del contenedor.

La simulación en el archivo de Excel es utilizada bajo indicadores establecidos por la empresa en función de la disponibilidad de costos de contratos con las agencias navieras, transportistas y proveedores internacionales. La empresa aspira obtener alternativas que respondan al cómo mejorar la organización de los productos dentro del contenedor y

optimizar la disponibilidad de embarque desde los puertos de origen sin necesidad de realizar reconfiguraciones de organización de los contenedores ni incurrir en costos logísticos extras por separar la carga en diferentes contenedores para envíos más pequeños

CAPÍTULO 3: PYMES Y EMPRENDIMIENTOS LOCALES

3.1 Caso de estudio: Taller Automotriz Empresa Eco Motor Repair

Don Xavier P, propietario de ECO MOTOR, mira con orgullo su taller automotriz, pero su visión a futuro es incrementar sus clientes, ser reconocido por el 1% de Guayaquil, sin llegar a dirigir un negocio masivo, sino personalizado y de calidad.

Sus inicios

Xavier P. inició en el 2016 en el mercado automotriz con el negocio de una rectificadora de motores, a sus 24 años, junto con su padre como mentor. Esta no era una rectificadora cualquiera, sino una empresa innovadora, ya que introdujeron la primera lavadora por ultrasonido de motores en el mercado guayaquileño, lo que les permitió obtener una ventaja competitiva frente a otras rectificadoras.

Ingeniero industrial de profesión, Xavier obtuvo la oportunidad de trabajar como jefe de capacitación en la Municipalidad de la ciudad, además de desempeñarse en diversas empresas, donde acumuló conocimientos y experiencia a lo largo de 10 años.

Su negocio continuó funcionando, y fue allí donde recibió como cliente a su actual socio, aún no formalizado, Luis C., un joven próximo a graduarse en Tecnología Automotriz. Juntos, abrieron el Taller Automotriz Ecomotor en noviembre de 2023. Xavier se encarga de la parte operativa, administrativa, comercial y de la atención al cliente, mientras que Luis se ocupa de la parte técnica, aportando cada uno sus herramientas y conocimientos en beneficio del negocio.

Ecomotor se destaca por mantener precios justos y manejar el negocio de manera ética y honesta, a diferencia de otros talleres que suelen cobrar sobrepagos por los trabajos que realizan.

Servicios que ofrece

Eco motor está especializado en el mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos de todas las marcas y tipos de motores, tanto a nivel mecánico como electrónico.

El negocio

Actualmente, la actividad económica se realiza bajo la figura de persona natural con RUC y se encuentra en proceso de formalización. Cuenta con facturación electrónica, aunque, por su régimen tributario (RIMPE Negocio Popular), también emite notas de venta físicas.

El taller aspira a contar con equipos de seguridad, inventarios organizados y una administración formal. En la actualidad, dispone de un inventario básico con los implementos más grandes registrados de manera manual, además de un archivo con un registro de ingresos y gastos.

A dos cuadras del taller, existe una competencia indirecta en forma de una vulcanizadora, aunque no representa una amenaza para el negocio.

Xavier es muy cuidadoso con el enfoque de su negocio y el uso previsto para el espacio del taller. Por ello, cuando recibe consultas sobre servicios como lavado o pintura de autos, se mantiene firme en su decisión de no ofrecerlos, resaltando que su negocio es exclusivamente un taller automotriz.

Su estrategia de atención al cliente se basa principalmente en recomendaciones personales. Ha decidido no establecer asociaciones con empresas debido a experiencias previas negativas, en las que enfrentó incumplimientos de pago. En la actualidad, se enfoca en clientes individuales que pueden realizar pagos en efectivo. Su cartera de clientes actual asciende a 20 personas, y el alquiler del local representa un gasto mensual aproximado de \$1,000.

Posibles riesgos

Desde su perspectiva, el sector es seguro en términos de delincuencia, ya que está bajo el control de una banda local que, según Xavier, protege a los moradores. El líder de esta banda envía personas de manera encubierta para vigilar y cuidar la zona.

En el aspecto financiero, Xavier reconoce que los ingresos y gastos pueden fluctuar mensualmente. Sin embargo, hasta ahora ha logrado cubrir los costos operativos. Durante los primeros seis meses de operación, ha optado por no recibir un salario, a diferencia de su socio, quien sí percibe un sueldo por su participación en el negocio.

Contingencias

Xavier busca formalizar la compañía. Su socio, Luis, no cuenta con conocimientos administrativos ni societarios, ya que su enfoque es exclusivamente técnico.

Uno de los escenarios que ha previsto es el relacionado con el arriendo del local. En caso de que el negocio no genere los ingresos esperados, considera apoyarse en la Ley de Inquilinato, lo que le permitiría

permanecer en el local por un período de tres meses antes de retirarse. Xavier ha conversado con su socio sobre la importancia de pensar en equipo y gestionar el negocio de manera estratégica, en lugar de abordarlo solo desde una perspectiva profesional independiente.

Canales de comunicación

Si bien el taller tiene presencia en redes sociales, la interacción real con los clientes se da principalmente a través del hijo de Xavier. Los medios de comunicación más utilizados para la atención al cliente son WhatsApp y llamadas directas.

Se está considerando la posibilidad de fortalecer el marketing digital y la presencia en redes sociales, así como crear una página web para mejorar el alcance y atraer nuevos clientes. Sin embargo, Xavier no busca una gran cantidad de clientes, sino una estrategia basada en la calidad y personalización del servicio.

Estrategia de crecimiento

Xavier busca una estrategia efectiva para aumentar su base de clientes, a pesar de las limitaciones que enfrenta, tales como:

- Falta de procesos administrativos y financieros estructurados.
- Vulnerabilidad inherente al sector automotriz.
- Visibilidad limitada del negocio.

Su enfoque principal es atraer y retener clientes cautivos, es decir, aquellos con una alta probabilidad de continuar utilizando sus servicios debido a la lealtad establecida o la falta de alternativas viables en el mercado.

3.2 Caso de estudio: Desafíos del Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo

Fundado en 1980 como el Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo, este espacio ha evolucionado a lo largo de las décadas hasta convertirse en uno de los centros culturales más importantes de Arequipa.

Nutriéndose de las vastas colecciones de esculturas de las civilizaciones Chavín y Tiwanaku, el museo alberga tesoros invaluables, como delicadas figurillas de la cultura Chimú, intrincadas piezas de oro y misteriosas esculturas, entre otras maravillas.

En 2004, tras años de planificación y construcción, el museo inauguró su nueva sede en julio. Con una extensión de 10.000 metros cuadrados, se convirtió en el hogar de una amplia colección que abarca desde piezas arqueológicas precolombinas hasta arte contemporáneo internacional.

La inauguración fue un evento lleno de promesas y expectativas. Sin embargo, el camino del museo no ha estado exento de dificultades. A lo largo de los años, ha enfrentado numerosos desafíos, como problemas de financiamiento, cambios en la administración y la constante lucha por mantenerse relevante en un mundo en rápida evolución.

Un punto de inflexión significativo ocurrió en 2012, cuando el museo pasó a ser administrado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio. Este cambio trajo consigo tanto oportunidades como desafíos, especialmente en términos de burocracia y financiamiento gubernamental.

El Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo no solo alberga exposiciones, sino que también cuenta con un centro de documentación, salas de cine y un auditorio, convirtiéndose en un complejo cultural integral. A lo largo de los años, ha sido sede de importantes exposiciones, conferencias y eventos culturales que han enriquecido la vida artística e intelectual de Arequipa.

La entrada al museo es gratuita y su horario de atención es de martes a viernes, de 10:00 a 18:00, y los sábados, de 11:00 a 19:00.

El museo se ha consolidado como un espacio de conocimiento y reflexión, con la misión de insertarse en la comunidad, formando públicos que participen en la afirmación y valorización de la cultura nacional. Su objetivo es contribuir a la construcción de una identidad propia basada en el arte y el pensamiento.

Su labor se fundamenta en dos pilares clave:

1. Desarrollar una visión de la cultura desafiante e inclusiva.
2. Promover la articulación entre lo global y lo local para garantizar la supervivencia institucional y fomentar la colaboración.

Nuevos desafíos en una era cambiante

La nueva dirección del Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo asumió en enero de 2023, gestionando una colección de más de 50,000 piezas y enfrentando desafíos que impactan la experiencia del visitante y la relevancia del museo en la era digital. A pesar de su valiosa colección y

ubicación privilegiada, el directorio reconoce que aún no ha logrado atraer a un público más amplio ni aumentar la visibilidad de sus publicaciones en redes sociales.

El departamento de comunicación ha manifestado su preocupación sobre la falta de visibilidad del museo:

"Es como si fuéramos invisibles. La gente pasa y no entra. Ni siquiera saben cómo ingresar. Nuestras visitas han disminuido drásticamente en los últimos años. Nos cuesta especialmente atraer a adolescentes y jóvenes adultos".

Las estadísticas reflejan una caída constante en el número de visitantes, con cifras particularmente bajas en el grupo etario de 18 a 25 años.

Para llegar al Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo, los visitantes deben caminar por el centro histórico desde la Plaza de Armas. No obstante, la falta de señalización clara y de personal de orientación puede generar confusión en el ingreso. Además, la presencia de vidrios oscuros que conducen a oficinas puede dificultar la identificación del acceso principal. Por otro lado, la situación financiera también es preocupante. *"Con el recorte presupuestario del gobierno, estamos operando al mínimo",* comentó un representante del museo. *"Apenas podemos cubrir los costos operativos básicos, y no hay fondos para nuevas iniciativas o mejoras".* En los últimos tres años, el presupuesto anual del museo se ha reducido en un 30%, limitando significativamente la posibilidad de invertir en exposiciones o programas educativos.

El guía solitario

El Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo cuenta con un solo guía, cuya asistencia solo está disponible mediante reservación. Esto significa que, si un grupo solicita su acompañamiento, los demás visitantes no podrán acceder a explicaciones sobre las exposiciones.

Como resultado, la mayoría de los visitantes recorren el museo sin contexto ni información suficiente, lo que genera preguntas sin respuesta y deja numerosas historias sin ser contadas. Esta falta de orientación impacta negativamente en la experiencia del visitante.

Brecha digital y tecnológica

En un mundo cada vez más tecnológico, el acceso a aplicaciones y conectividad podría solventar la falta de personal de guía en el museo. Sin embargo, actualmente no cuenta con conexión a internet.

La responsable de comunicación reconoce que esta carencia representa una gran oportunidad perdida para atraer nuevas generaciones. La falta de herramientas digitales afecta la narrativa de las exposiciones, reduciendo su cohesión y profundidad, lo que limita la posibilidad de ofrecer una experiencia enriquecida y accesible.

Desafíos en la gestión de redes sociales

Desde marzo de 2024, el área de comunicación ha implementado una nueva estrategia en redes sociales, la cual incluyó un cambio en la línea gráfica y el tono de la comunicación.

"Hemos intensificado nuestra presencia en redes sociales, especialmente

en Instagram, donde tenemos unos 15,000 seguidores. Sin embargo, nos faltan personal y recursos para crear contenido constante y atractivo", señalaron desde el departamento.

Además, se ha identificado un problema crítico de accesibilidad: *"Nuestra señalización es confusa; muchos visitantes potenciales ni siquiera saben cómo ingresar al museo".*

A pesar de estas dificultades, los cambios aplicados han generado resultados positivos:

- 80% de incremento en el alcance.
- 37% de aumento en seguidores.
- 296% de incremento en interacciones en Instagram.

Sin embargo, el manejo de la comunicación de toda la red de museos recae en una sola persona, lo que limita la posibilidad de generar contenido diversificado y adaptado a las necesidades específicas del Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo.

Además, el personal del museo se encuentra sobrecargado, ya que, además de gestionar la comunicación, debe ocuparse de las operaciones diarias con recursos limitados.

Desconexión con la comunidad

El Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo, que en sus inicios fue un referente en la escena cultural de la ciudad, enfrenta el reto de mantenerse vigente en un entorno donde cada vez hay más opciones culturales.

Un problema crítico señalado por el equipo del museo es la desconexión

con la comunidad local. Existe la percepción de que el museo está dirigido principalmente a turistas o a un círculo reducido de élites culturales, lo que ha generado un distanciamiento con los habitantes de Arequipa.

Esta percepción ha traído consecuencias como la disminución del apoyo comunitario y la baja participación en eventos y actividades organizadas por el museo.

El reto es encontrar estrategias para que los habitantes de la ciudad sientan que el museo les pertenece y forma parte de su identidad cultural.

Actualización tecnológica y falta de datos

El registro de visitantes se realiza manualmente en un cuaderno en la entrada, sin control ni obligatoriedad. El museo carece de un sistema informático para recopilar información sobre sus visitantes, lo que impide conocer su perfil y preferencias.

"No sabemos quiénes son nuestros visitantes, de dónde vienen o qué les interesa. Tampoco contamos con un sistema para recoger retroalimentación, más allá de los comentarios que encontramos en Google o redes sociales", admitieron desde el museo.

Esta falta de datos impide la toma de decisiones estratégicas para mejorar la experiencia del visitante.

Limitaciones financieras

El Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo no puede cobrar entrada, lo que limita sus ingresos para mejorar la experiencia del visitante.

Además, la cafetería del museo opera de manera intermitente, debido a

concesiones a corto plazo de solo seis meses, lo que impide su consolidación como un punto de encuentro cultural.

Otro problema crítico es la ausencia de un departamento de marketing y gestión de patrocinios. Las colaboraciones con empresas privadas han sido esporádicas, sin una estrategia planificada ni continuidad en el tiempo.

Una oportunidad desaprovechada es un programa del Ministerio de Cultura, que ofrece deducciones fiscales del 150% para empresas que inviertan en proyectos culturales. Sin embargo, el museo no ha podido beneficiarse plenamente de este incentivo debido a la falta de personal especializado en desarrollo de fondos.

El reto de la innovación con recursos limitados

El Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo enfrenta los mismos desafíos que muchas instituciones culturales en la era digital:

- Falta de datos sobre sus visitantes.
- Presencia digital limitada.
- Dificultad para recoger y analizar retroalimentación del público.

Para garantizar su futuro, el museo debe encontrar formas innovadoras de mejorar la experiencia del visitante y conectar con su audiencia, todo esto dentro de las limitaciones de una institución pública con recursos restringidos.

Caminos a seguir

Reto 1: Mejoramiento de la experiencia del visitante

La administración del museo se plantea diversas preguntas:

- ¿Cómo reinventar la experiencia del visitante con recursos limitados?

- ¿Cómo mejorar la visibilidad y atraer más visitantes sin un gran presupuesto de marketing?
- ¿Qué estrategias implementar para recopilar y segmentar datos de los visitantes?
- ¿Cómo optimizar la experiencia digital con recursos limitados?
- ¿Qué métodos innovadores y de bajo costo podrían usarse para recoger comentarios del público?

Reto 2: Revitalización para la sostenibilidad financiera y cultural

Se identifican tres áreas clave:

1. Optimización de recursos: hacer más con menos, dadas las restricciones financieras.
2. Fortalecimiento de la comunidad: reforzar el vínculo con los arequipeños para consolidar el museo como un espacio cultural relevante.
3. Revitalización de las colecciones: innovar en la presentación de las exhibiciones para atraer a nuevas generaciones.

3.3 Caso de estudio: Museo Precolombino en una Era Digital

Los ecos de culturas milenarias del Ecuador en el corazón de Guayaquil

Los ecos de las culturas milenarias del Ecuador resuenan en una casona patrimonial ubicada en pleno centro de Guayaquil.

El museo nació con la voluntad de preservar y compartir con el público una de las colecciones arqueológicas más importantes de la costa ecuatoriana, fruto del trabajo del arqueólogo y antropólogo E.A. A lo largo de su vida, E.A. se dedicó al estudio y la conservación de las culturas precolombinas de la región, pertenecientes a algunas de las civilizaciones más antiguas de América del Sur.

Actualmente, el museo es administrado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio y está alojado en una imponente casa de estilo neoclásico, declarada patrimonio cultural de la ciudad. Esta casona, construida a mediados del siglo XX, ha sido cuidadosamente restaurada y adaptada para cumplir con los requisitos de un museo moderno, sin perder su esencia histórica.

El museo representa una fusión entre el pasado colonial de la casona y la vibrante historia precolombina que se exhibe en su interior.

Además de albergar piezas arqueológicas de valor incalculable, como cerámicas, herramientas, figuras rituales y artefactos funerarios, el museo tiene como misión fomentar el conocimiento sobre las antiguas culturas que florecieron en la región. Su propósito es preservar este legado para las futuras generaciones y, al mismo tiempo, hacerlo accesible a la comunidad a través de programas educativos y culturales.

El museo también funciona como un centro de investigación y educación,

en el que arqueólogos, estudiantes y entusiastas pueden explorar la riqueza de la historia precolombina. Al mismo tiempo, busca convertirse en un punto de encuentro cultural mediante eventos que promuevan el diálogo entre el pasado y el presente.

La transformación del museo: Nueva dirección y visión

En los últimos meses, el Museo Precolombino ha experimentado una serie de cambios significativos bajo una nueva dirección, la cual apuesta por una visión renovada.

"Mi objetivo es que el museo sea habitado", señala la nueva dirección, destacando la importancia de que los ciudadanos lo perciban como un espacio propio, en el que puedan aprender, interactuar y disfrutar.

Con este nuevo enfoque, el museo ha triplicado su número de visitantes, gracias a la implementación de eventos y actividades innovadoras. Entre ellas destacan festivales culturales, talleres interactivos, presentaciones artísticas y exposiciones temporales, que han logrado atraer a una audiencia más amplia y diversa, siempre manteniendo la esencia del museo.

La nueva gestión: innovación y comunidad

Uno de los cambios más importantes ha sido la reactivación de los vínculos con comunidades de artistas, colegios y otros actores culturales, fortaleciendo la implementación de eventos comunitarios.

En estos espacios, artistas locales, estudiantes y grupos comunitarios pueden hacer uso del museo para desarrollar actividades culturales, que van desde talleres de arte y exposiciones temporales hasta representaciones

teatrales y conciertos. El objetivo es que el museo sea atractivo para distintos públicos y se convierta en un punto de referencia cultural para la ciudad.

Además, se han desarrollado programas educativos dirigidos a públicos jóvenes, con visitas guiadas para escuelas y actividades didácticas que permiten a los estudiantes interactuar con las piezas arqueológicas. Esta estrategia no solo genera interés en los jóvenes, sino que también refuerza la conexión del museo con la comunidad académica.

Gracias a estas iniciativas, el número de visitantes al museo ha crecido exponencialmente en poco tiempo, lo que representa un éxito significativo para la nueva gestión. De hecho, uno de los principales indicadores de éxito en los museos públicos es el incremento en el número de visitantes.

No obstante, la nueva dirección y su equipo son conscientes de que aún hay mucho por hacer. Su mayor desafío es mantener este crecimiento, seguir atrayendo nuevos públicos y fortalecer el vínculo entre el museo y la comunidad.

Incluso han comenzado a explorar el uso de redes sociales como herramienta para compartir charlas y contenido digital, con el fin de ampliar el alcance del museo más allá de sus muros físicos.

Desafío actual: aumentar las visitas al museo

A pesar del éxito de las iniciativas implementadas hasta ahora, el Museo Precolombino enfrenta un reto constante: cómo mantener el interés del público y continuar aumentando el número de visitantes.

Si bien la estrategia comunitaria ha dado buenos resultados, el equipo del

museo sigue en la búsqueda de nuevas ideas para atraer a una audiencia aún más amplia y consolidarse como un espacio imprescindible en la vida cultural de la ciudad.

El desafío radica en encontrar la manera de evolucionar y adaptarse a los intereses de una audiencia cambiante, sin perder de vista la misión central del museo: preservar y difundir el patrimonio arqueológico de la región.

3.4 Caso de estudio: Xyz Logistics, Optimización de Procesos Logísticos

Luego de la pandemia en 2019 la empresa logra obtener una cuenta importante con un cliente de supermercados especializado en productos cárnicos. El mismo que ha demandado implementar estrategias innovadoras de desplazamientos dentro de la bodega al momento de armar los pedidos que serán distribuidos a las diferentes sucursales en Guayaquil.

El área de Jefatura de operaciones de la bodega ha propuesto ideas, pero requiere concretar una estrategia integral para lograr mejorar la productividad de este indicador y mantener la calidad de servicio ofrecido.

La compañía

XYZ LOGISTICS nació en 1939 en Perú, hace más de 80 años, sin embargo, es una empresa multilatinas, con operaciones en siete países y treinta y cuatro ciudades de la región. Los países en que tienen presencia son: Perú, Ecuador, Colombia, Bolivia, El Salvador, Guatemala y Honduras. Actualmente cuenta con más de siete mil personas trabajando en la operación logística

Sus clientes son de diferentes sectores: consumo masivo, retail, alimentos y bebidas, hoteles y restaurantes, química, farmacéutica, pesca, agroindustrial, minería, energía, gas y petróleo; y el alcance de su servicio de soluciones ágiles de acuerdo al tipo de logística que requieren los

clientes desde comercio exterior, almacenamiento y transporte de carga, incluyendo actividades tales como “servicios de valor agregado” especializado tales como: etiquetado, empaquetado, termosellado y crossdocking, entre otros.

Sus servicios son:

- Almacenaje
- Transporte y distribución
- Logística refrigerada
- Gestión documental
- Transporte de carga consolidada

Destaca en su historia empresarial los siguientes hitos:

- En 2016 inauguro un Servicio Logístico Automotriz ofreciendo un moderno centro de automotriz para su reparación y despacho
- En 2023 realiza la fusión con la empresa Transportes Centroamericanos del Futuro (TCF) para posicionarse en centro américa

Su modelo de cultura se basa en un modelo al que lo denomina “Cultura Modo C”, que es Modo Cliente, poniendo al cliente en el centro de todas las decisiones, con el objetivo de mejorar su experiencia de servicio.

Productividad en Picking

El picking es una actividad clave dentro del almacén, realizada por un equipo de trabajo encargado de la preparación de pedidos de los clientes.

En términos simples, esta operación consiste en seleccionar los productos solicitados desde las bodegas o almacenes para su posterior envío.

El picking forma parte del proceso de preparación de pedidos, en el cual se debe seleccionar y tomar el producto correcto, ubicado en la posición correspondiente del almacén, en las cantidades exactas especificadas en la orden del cliente.

Objetivos del proceso de picking

Este proceso tiene como finalidad:

- Procesar de manera ágil las solicitudes de productos.
- Garantizar la disponibilidad de productos en el área de picking.
- Seleccionar y extraer de las zonas de almacenamiento los productos requeridos.
- Actualizar la información sobre la salida de productos.
- Asegurar la congruencia entre las referencias y cantidades solicitadas en los órdenes de pedido.
- Minimizar las devoluciones derivadas de errores en el proceso.

Medición de productividad en picking

Es fundamental medir la productividad en esta actividad, ya que representa una fase crítica en la cadena de suministro, especialmente para clientes que manejan un alto volumen de recepción pero realizan envíos fraccionados

en pequeñas cargas a múltiples destinos (más de 7 locales).

El nivel de productividad en picking se evalúa mediante un indicador clave: unidades por hora hombre (UPHH), que mide cuántas unidades puede manipular un trabajador por hora para completar los pedidos.

Meta de productividad

La meta para este año es aumentar este indicador de 290 UPHH a 340 UPHH.

Por otro lado, es importante considerar el margen de error humano en la manipulación de productos. Para ello, no solo se busca mejorar la productividad, sino también reducir la tasa de error y minimizar devoluciones.

Se propone mantener una tasa de error por debajo del 0.5%, asegurando precisión en la selección de productos y cumplimiento de las órdenes de pedido.

Expectativa y estrategia de mejora

XYZ LOGISTICS, a pesar de su experiencia en el sector, reconoce la importancia de incorporar una visión externa académica y técnica para optimizar el proceso de picking.

- Se ha identificado que, para incrementar la productividad en picking, es necesario implementar estrategias innovadoras, tales como:
- Reordenamiento de los espacios dentro de la bodega.
Optimización del flujo de trabajo en la recepción y entrega de productos.

- Reconfiguración de los procesos para mejorar la eficiencia operativa.

Sin embargo, surge una pregunta clave desde el área de Jefatura de Operaciones de la Bodega:

¿Cómo incrementar la productividad del picking y alcanzar el indicador de 340 UPHH?

3.5 Caso de estudio: Modernización y Sostenibilidad del Centro de Idiomas en la Ciudad de Guayaquil

El Centro de Idiomas de Guayaquil, CIG, es una institución con 70 años de historia dedicada a promover las distintas culturas internacionales y el intercambio cultural entre Ecuador y varios países de Europa. A lo largo de las décadas, el CIG ha sido un pilar en la comunidad local, ofreciendo clases de varios idiomas, eventos culturales y espacios de alquiler. Sin embargo, en los últimos años, la organización enfrenta desafíos significativos que amenazan su sostenibilidad y relevancia en un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

Antecedentes

La actual dirección del CIG, describe una institución arraigada en la tradición, pero carente de estructura organizativa moderna. Históricamente, el CIG operaba sin un organigrama claro, procesos definidos ni manuales de funciones, lo que resultaba en una gestión poco eficiente y roles poco delimitados. Las actividades realizadas eran principalmente tradicionales, con poca innovación y sin una clara rendición de cuentas.

Fuentes de Ingresos

El CIG depende de diversas fuentes de ingresos:

Cuotas Sociales: Representan el 1% de los ingresos totales. Actualmente, la gestión de las cuotas es verbal, sin estatutos claros que definan quiénes son socios, cómo votan en el consejo y cuáles son sus derechos y responsabilidades. Se ha creado un comité ejecutivo para abordar esta

falta de formalidad.

Ventas de Cursos de idiomas y Libros: constituyen el 96% de los ingresos. Los cursos se imparten en ciclos de dos meses, con seis ciclos al año. El costo de matrícula por ciclo es de \$50, la mensualidad es de \$325, y el material didáctico tiene un costo de \$75. En 2023, como efecto post pandemia, la mayoría de los cursos se impartieron en modalidad online, lo que afectó la retención de estudiantes.

El alquiler de espacios genera ingresos adicionales a través del arrendamiento de auditorios y otros espacios para eventos.

El CIG recibe aproximadamente \$30,000 anuales en subvenciones de los gobiernos de Alemania, Francia e Italia, destinadas a apoyar sus actividades culturales y educativas.

Estructura organizacional

El equipo del CIG está compuesto por 7 empleados principales:

- 2 personas en el área Comercial
- 1 persona en Administrativo
- 1 coordinador de Idiomas/docente
- 1 dirección Ejecutiva General
- 2 conserjes

Además, contratan a una persona externa para servicios profesionales

encargada de cultura y administración.

Algunos roles del equipo Comercial asumen también funciones de la coordinación académicas, lo cual puede generar ambigüedad y dificultades en la delimitación de responsabilidades.

Académica:

- Impartir clases de alemán con el objetivo de formar estudiantes proficientes en el idioma.
- Asistir en el proceso de reunificación familiar.
- Promover programas de educación superior especializada, vinculados al estudio del alemán, francés e italiano en universidades aliadas.

Centro Cultural:

- Organizar eventos culturales para promover las distintas culturas.
- Atraer donaciones y fondos adicionales, ya que las cuotas sociales no son suficientes para sostener la institución.

Desafíos actuales del CIG

Hoy en día, el Centro de Idiomas se encuentra en una etapa de consolidación y modernización. Con una trayectoria de 70 años, la institución avanza en la estructuración formal de sus operaciones, dando pasos para implementar un organigrama, definir procesos y establecer manuales de funciones que organicen sus actividades. Esta transición es un cambio significativo para el CIG, que ha funcionado durante años apoyándose en la tradición y la gestión comunitaria.

En cuanto a sus socios, el CIG trabaja para fortalecer y modernizar los reglamentos internos que regulan su participación, buscando definir claramente los derechos, deberes y beneficios de cada miembro. Las cuotas de los socios representan un pequeño porcentaje de los ingresos totales, y el CIG tiene como objetivo formalizar la gestión de estas contribuciones para asegurar su sostenibilidad.

Los cursos de idiomas siguen siendo la principal fuente de ingresos, representando el 96% de los ingresos del centro. Cada año se venden alrededor de 500 módulos, un dato que refleja el compromiso de algunos estudiantes por avanzar en el aprendizaje del idioma, mientras que otros únicamente lo hacen hasta los primeros niveles, pues su interés es únicamente conseguir el certificado base para poder ir a los países aliados a trabajar o casarse. Los niveles por los que cursan los estudiantes son A1 hasta B1 y con poca frecuencia el B2.

El CIG ofrece cursos de 85 horas académicas, ligeramente superiores en carga horaria a la de otros institutos de enseñanza en Guayaquil. Este esfuerzo, sin embargo, requiere un cuerpo docente sólido y comprometido; actualmente, la institución enfoca sus esfuerzos en atraer y retener docentes locales con un buen conocimiento del alemán, ya que los docentes nativos han tendido a interrumpir su estadía por razones personales y profesionales. Como una posible medida para mejorar la rentabilidad, el CIG está evaluando la opción de reducir la carga horaria a 80 horas académicas, una decisión que requiere un enfoque de negociación y adaptabilidad con el equipo docente. Esta reducción permitiría al CIG

optimizar recursos y ajustarse mejor al mercado, sin comprometer la calidad de la enseñanza.

La gestión de la comunicación y el marketing es otra área en la que el CIG ha puesto especial atención. A través de una agencia externa, el centro está trabajando en una estrategia omnicanal que busca elevar su presencia de marca y atraer nuevos estudiantes y socios. Para fortalecer aún más su relación con los estudiantes, el CIG planea implementar un sistema de CRM, lo que permitiría crear un embudo de ventas más preciso y mejorar la relación con su comunidad.

En el ámbito competitivo, el CIG sigue siendo una institución de referencia, aunque enfrenta la presencia de otras academias. Estas instituciones también ofrecen cursos de idiomas, lo que resalta la importancia del enfoque cultural integral, el cual conecta a los estudiantes con la cultura alemana, francesa e italiana en un sentido amplio y vivencial, lo que va más allá del aprendizaje del idioma.

Visión a Futuro

El CIG se compromete a ser un referente en el intercambio cultural, promoviendo el aprendizaje de los idiomas y un espacio inclusivo de encuentro para ambas culturas. Con una visión de responsabilidad social, el centro busca democratizar el acceso a sus programas culturales y ser una plataforma de conexión entre Ecuador y Europa. Su visión a futuro es consolidarse como una institución moderna, eficiente y reconocida por su impacto positivo en la comunidad.

Datos Clave

- Número de Socios: 37 (incluyendo esposas).
- Ingresos Anuales Aproximados:
Cuotas Sociales: 1% de ingresos totales.
Cursos y Libros: 96%.
Alquiler de Espacios y Subvenciones: 3%.

- Capacidad de Matrícula: meta de 40 nuevos estudiantes por ciclo, alcanzando actualmente un máximo de 30.
- Oferta Académica: cursos de 85 horas académicas, superiores a la competencia que ofrece 80 horas.
- Demografía de Estudiantes: principalmente adultos interesados en estudiar, trabajar o casarse en Alemania, con una alta tasa de abandono antes de completar todos los niveles.

3.6 Caso de estudio: Colour Block Paint, Innovación Edn Pinturas, Ganando Mercado

En 2019, los ingenieros Leonardo y Wagner decidieron unirse para emprender en una industria que conocían bien: la innovación tecnológica aplicada a materiales de construcción. Inspirados por sus experiencias en Las constantes investigaciones sobre materias primas avanzadas en ferias internacionales permitieron identificar una oportunidad única en el mercado de pinturas. A partir de esta visión, nació Colour Block Paint, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas con propiedades termo-protectoras y anticorrosivas, dirigidas tanto al sector industrial como al residencial.

Desde sus inicios, los fundadores comprendieron que el éxito de Colour Block Paint no dependería únicamente de la calidad del producto, sino también de su capacidad para posicionarlo en un mercado que, hasta ese momento, desconocía la existencia de tales innovaciones. Para lograrlo, desarrollaron estrategias enfocadas en la educación del consumidor, la demostración de beneficios tangibles y la diferenciación frente a la competencia tradicional.

Uno de sus productos más innovadores es la pintura térmica aislante, diseñada para reducir drásticamente la temperatura en superficies expuestas al sol, como techos y paredes, tanto en entornos industriales como residenciales. Las pruebas realizadas en una fábrica de alimentos demostraron una reducción de hasta 24°C en la temperatura de la superficie y de 5 a 6°C en el ambiente interior, lo que no solo mejoró las condiciones de trabajo, sino que también redujo significativamente el consumo de energía en los sistemas de aire acondicionado.

Gracias a estos avances, Colour Block Paint ha logrado consolidarse como un referente en el sector, ofreciendo soluciones innovadoras y sostenibles para la optimización del confort térmico y la protección de estructuras.

Esta pintura ha sido un desarrollo propio de la compañía y ha demostrado ser altamente efectiva, con una gran capacidad de reflejar la radiación solar y reducir la absorción de calor.

Recubrimiento anticorrosivo

Diseñado para proteger estructuras metálicas expuestas al riesgo de oxidación y corrosión, este recubrimiento actúa como un escudo contra la humedad y el deterioro, lo que resulta esencial para empresas cercanas a la costa o con ambientes industriales altamente corrosivos.

Se ha comprobado su eficacia al detener el proceso de oxidación, incluso en estructuras sumergidas en agua salada durante meses.

Desafíos de Colour Block Paint en el mercado

Inicialmente, los hermanos esperaban un éxito rápido, confiando en la superioridad de su producto frente a las soluciones tradicionales del mercado, como el poliuretano proyectado o los paneles sándwich.

Sin embargo, enfrentaron un desafío mayor de lo previsto: vender un producto innovador en un mercado que desconocía esta tecnología.

A pesar de la calidad indiscutible de sus pinturas, las ventas no crecían como esperaban. En reuniones con grandes empresas, la reacción era siempre la misma:

"El producto es increíble, pero necesitamos esperar la aprobación del departamento financiero".

El problema es que el área financiera no solo tardaba en responder, sino que también posponía la compra durante meses, argumentando que no era una prioridad.

Durante los primeros meses, Colour Block Paint logró concretar algunas ventas, pero el ciclo de venta era lento.

El principal obstáculo era convencer a los departamentos de mantenimiento y compras de que su producto no representaba un riesgo, sino una inversión con retornos tangibles.

Adicionalmente, los clientes corporativos exigían pruebas y demostraciones constantes, lo que retrasaba las decisiones de compra y aumentaba los costos de venta, afectando el flujo de caja de la empresa.

Competencia y ventajas en costos

Uno de los principales competidores de Colour Block Paint es una empresa mexicana que también fabrica pinturas térmicas para el mercado latinoamericano.

Aunque estos productos son efectivos, sus precios son significativamente más altos que los de Colour Block Paint.

Para los consumidores ecuatorianos, Colour Block Paint ofrece una alternativa mucho más competitiva en precio:

- Pintura térmica mexicana: \$6.00 por metro cuadrado.
- Pintura térmica Colour Block Paint: \$3.58 por metro cuadrado (40% más económica).

- Cuando se compara con soluciones tradicionales, la diferencia es aún más evidente:
- Poliuretano proyectado: \$25.00 por metro cuadrado.
- Pintura térmica Colour Block Paint (incluyendo instalación): \$7.00 por metro cuadrado.

A pesar de esta clara ventaja en costos, sigue siendo un desafío lograr que los clientes confíen en una tecnología innovadora con poca visibilidad en el mercado.

Principales problemas de Colour Block Paint

Falta de reconocimiento de marca

El producto es innovador, pero no es ampliamente conocido. La mayoría de los clientes no tienen referencias claras sobre su efectividad ni los ahorros en consumo de energía o mantenimiento de estructuras que puede generar.

Recursos financieros limitados

Al ser una empresa joven, los recursos para publicidad, personal de ventas y expansión de inventario son limitados. Este problema se agrava debido a los largos ciclos de ventas en el sector corporativo.

Competencia con soluciones tradicionales

Aunque no hay muchas empresas que ofrezcan la misma tecnología en Ecuador, Colour Block Paint compite contra el poliuretano proyectado y los paneles sándwich, los cuales están más consolidados en el mercado.

Convencer a los clientes de adoptar una nueva tecnología sigue siendo un desafío constante.

A pesar de las dificultades, Leonardo y Wagner ven en cada obstáculo una oportunidad de crecimiento. Una de las principales estrategias es la expansión al mercado residencial, donde las barreras de entrada son menores en comparación con el sector corporativo, permitiendo un crecimiento más ágil. Paralelamente, se está evaluando la apertura de nuevos canales de distribución mediante alianzas estratégicas con distribuidores locales.

En el ámbito digital, la empresa enfrenta un desafío significativo, ya que actualmente solo cuenta con una página en Instagram y carece de una estrategia de marketing digital sólida. Esta ausencia ha afectado su visibilidad y credibilidad en el mercado. Aunque algunas publicaciones en redes sociales han generado cotizaciones, no han sido suficientes para construir una comunidad fiel ni una fuente constante de leads.

A nivel internacional, el creciente interés por la eficiencia energética y la sostenibilidad representa una oportunidad clave. La pintura térmica de Colour Block Paint podría tener una alta demanda en países con climas cálidos y regulaciones estrictas en eficiencia energética, lo que abre la posibilidad de expandirse a nuevos mercados.

Expectativa

Andrés espera que los consultores propongan:

- Identificación clara de los diferentes mercados a los que Colour Block Paint puede ofrecer su producto.

- Estrategias para cerrar ventas corporativas de manera más rápida y efectiva.
- Estrategias de ventas para el público masivo y residencial.

4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente libro evidencia el impacto del Assessment Center, una metodología desarrollada por el Instituto Superior Tecnológico Humane, que ha permitido a diversas empresas analizar sus modelos de negocio, identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias más efectivas para su crecimiento. A través del estudio de casos reales, esta metodología ha demostrado ser una herramienta clave no solo para la formación académica, sino también para la optimización de procesos en organizaciones de distintos sectores.

El Assessment Center ha logrado consolidarse como un puente entre la educación y el mundo empresarial, brindando a los participantes la capacidad de comprender los desafíos reales del mercado y desarrollar soluciones estratégicas fundamentadas en datos. Humane, como institución pionera en la aplicación de este enfoque, ha contribuido significativamente a la transformación de múltiples empresas, permitiéndoles adaptarse a un entorno en constante cambio con herramientas analíticas y estrategias innovadoras.

Dentro del análisis de los casos documentados, se identifica que la innovación sigue siendo un pilar fundamental para la competitividad empresarial. Empresas como Colour Block Paint han demostrado que la diferenciación a través de la tecnología y el desarrollo de nuevos productos permite generar ventajas sostenibles en el mercado. No obstante, la falta de una estrategia de comunicación efectiva y el desconocimiento de los

consumidores sobre las nuevas soluciones disponibles continúan siendo retos que limitan el crecimiento.

En la actualidad, la transformación digital y el marketing estratégico son aspectos esenciales para el posicionamiento y expansión de cualquier empresa. Casos como el de Editorial Prisma y Pharmaplus S.A. han puesto en evidencia la necesidad de fortalecer la presencia en plataformas digitales, optimizar la comunicación con clientes y aprovechar los canales tecnológicos para generar mayor visibilidad y credibilidad en el mercado. La digitalización no solo representa una herramienta de captación de clientes, sino que también actúa como un diferenciador clave en sectores altamente competitivos.

Por otro lado, la sostenibilidad financiera sigue siendo un reto para muchas organizaciones, especialmente aquellas con modelos de negocio tradicionales. Empresas como Beverly Country Club y el Centro de Idiomas han evidenciado la importancia de modernizar su gestión, diversificar sus fuentes de ingreso y establecer estrategias de fidelización que les permitan garantizar su estabilidad a largo plazo. La capacidad de adaptación y la flexibilidad en la toma de decisiones se han convertido en factores determinantes para la viabilidad empresarial en un entorno de alta incertidumbre.

El estudio de casos también revela que la conexión con la comunidad es un elemento clave para la sostenibilidad institucional. La falta de estrategias

de vinculación con el público y la ausencia de mecanismos de recopilación de datos han limitado el impacto de instituciones culturales como el Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo. Para que una organización se mantenga vigente, es fundamental generar un sentido de pertenencia en su audiencia, desarrollar programas de participación y establecer canales efectivos de comunicación que faciliten la retroalimentación y el compromiso del público.

Recomendaciones

Ante los hallazgos expuestos, es fundamental que las empresas y organizaciones integren metodologías como el Assessment Center en sus procesos de planificación y toma de decisiones. La aplicación de este enfoque permite obtener una visión más clara del entorno, identificar oportunidades estratégicas y diseñar soluciones fundamentadas en análisis estructurados. Humane ha demostrado que esta metodología puede ser una herramienta de gran valor no solo en la educación superior, sino también en la gestión empresarial, facilitando la optimización de modelos de negocio y fortaleciendo la capacidad de innovación de las empresas.

Asimismo, resulta imprescindible fortalecer la presencia digital y el marketing estratégico como herramientas fundamentales para el crecimiento y posicionamiento en el mercado. La implementación de estrategias de comunicación bien estructuradas, junto con la digitalización de los procesos comerciales y operativos, permitirá a las empresas mejorar su competitividad y generar mayor fidelización en sus clientes.

La sostenibilidad financiera y operativa debe abordarse desde un enfoque de planificación estratégica y diversificación de ingresos. Es necesario que las organizaciones evalúen constantemente la viabilidad de sus modelos de negocio, optimicen sus costos y busquen fuentes alternativas de financiamiento que les permitan mantener su estabilidad en el tiempo.

Otro aspecto crucial es la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones. Muchas de las organizaciones analizadas aún carecen de sistemas efectivos de gestión de información, lo que limita su capacidad para conocer a su audiencia y adaptar sus estrategias de acuerdo con sus necesidades. La implementación de herramientas como CRM y sistemas de analítica empresarial permitirá a las empresas mejorar la relación con sus clientes y optimizar sus procesos internos.

Por último, se recomienda que las empresas y organizaciones fortalezcan su vínculo con la comunidad, generando estrategias de participación que les permitan consolidarse como referentes en su sector. La implementación de programas de fidelización, la organización de eventos y la creación de espacios de diálogo con su público objetivo contribuirán a mejorar su posicionamiento y garantizarán su relevancia en el tiempo.

Reflexión final

El Assessment Center, desarrollado por Humane, se ha consolidado como una metodología innovadora que transforma la manera en que las empresas

y los profesionales enfrentan los desafíos del mercado. Gracias a este enfoque, no solo se han fortalecido competencias estratégicas en los participantes, sino que también se han generado soluciones concretas para múltiples organizaciones que buscan optimizar su gestión y alcanzar un crecimiento sostenible.

El aprendizaje basado en casos reales ha demostrado ser una herramienta poderosa para la formación de líderes con visión crítica y analítica, capaces de enfrentar con éxito los retos de la gestión empresarial. Humane reafirma su compromiso con la educación práctica y aplicada, brindando herramientas que permiten a los futuros profesionales y a las empresas mejorar su toma de decisiones y desarrollar estrategias innovadoras para el futuro.

En un entorno de constante transformación, el éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para innovar, adaptarse y fortalecer su relación con su público. Con metodologías como el Assessment Center, Humane continuará contribuyendo al desarrollo de empresas más competitivas, sostenibles y preparadas para enfrentar los desafíos de un mercado cada vez más exigente.

5.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beverly Country Club. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre el Plan de renovación y estrategias para el crecimiento de membresías.
- Centro de Idiomas Guayaquil. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre Estrategias de modernización y sostenibilidad en el sector educativo.
- Colour Block Paint. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre Innovación en pinturas térmicas y expansión de mercados.
- Editorial Prisma. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre El proceso de modernización y diversificación de productos.
- El Galletero. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre La transformación de un emprendimiento familiar en una marca consolidada.
- Instituto Superior Tecnológico Humane. (2024). Casos empresariales en el Assessment Center II. Editorial Humane.
- MetalForge Pro. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre Liderazgo y cultura organizacional en la industria del metal.
- Museo de Arte y Pensamiento Contemporáneo. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre Los desafíos en la gestión cultural y estrategias de vinculación con la comunidad.

Opticargo S.A. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre La optimización de procesos logísticos y eficiencia en el picking.

Pharmaplus S.A. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre La expansión en el sector farmacéutico y estrategias comerciales.

ThermoShields Solutions. (2024). Entrevista con representantes y voceros asignados sobre Estrategias comerciales y posicionamiento digital.¹

¹ Todas las referencias listadas en esta sección corresponden a entrevistas directas realizadas con representantes y voceros asignados de cada empresa dentro del marco del Assessment Center II. La información fue recopilada con fines académicos y mantiene la confidencialidad de los datos sensibles, respetando la integridad de los participantes y las organizaciones involucradas.

A man and a woman are high-fiving in a modern office setting. The man is on the left, wearing a light blue shirt, and the woman is on the right, wearing a white t-shirt with a dark vest. They are both smiling and looking at each other. The background shows a white desk with laptops, papers, and a window with blinds. The overall scene is bright and professional.

Humane

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE NEGOCIOS

ISBN: 978-9978-9996-5-3



9 789978 999653