

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Imptek: Modelo de Negocios para Casa Imptek

Denis Elizabeth Valencia Flores

Santiago Calvopiña, MBA

Director de Unidad de Titulación

Requisito para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Imptek: Modelo de Negocios para Casa Imptek

Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Unidad de Titulación

Ana María Novillo, PhD
Directora del Programa de Maestría en
Administración de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, diciembre 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Denis Elizabeth Valencia Flores

Código de estudiante: 00323682

C.I.: 171617757-9

Lugar y fecha: Quito, diciembre de 2021.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Contexto de la empresa y desafío	9
2.	Objetivos de la consultoría	11
3.	Objetivos de la etapa de Discovery	12
4.	Metodología:.....	13
4.1.	Antecedente	13
4.2.	Marco teórico.....	13
4.2.1.	Método de investigación aplicado: Cualitativo.....	14
4.2.2.	Herramientas a utilizar	14
5.	Levantamiento de información	15
5.1.	Datos Generales:	15
5.2.	Área Financiera	15
5.3.	Área Comercial.....	18
5.3.1.	Benchmarking.....	20
5.4.	Área Operativa	20
5.4.1.	Análisis del Customer Journey	22
5.4.1.1.	Etapa de Consciencia	22
5.4.1.2.	Etapa de Consideración.....	22
5.4.1.3.	Etapa de Compra	22
5.4.1.4.	Etapa de Posventa.....	22
5.4.1.5.	Etapa de Fidelización.....	22
5.5.	Franquicia para Imptek - puntos clave para el éxito del modelo:	23
6.	Análisis del ambiente Externo	24
6.1.	Matriz EFE.....	24
6.2.	Oportunidades	24
6.3.	Amenazas	24
6.4.	Análisis de la Matriz EFE	24
7.	Análisis del ambiente interno.....	26
7.1.	Matriz EFI	26
7.2.	Fortalezas.....	26
7.3.	Debilidades.....	26
7.4.	Análisis de la Matriz EFI.....	27
8.	Matriz FODA y Estrategias	28
9.	Análisis de cada una de las estrategias	29
9.1.	Fortalezas - Oportunidades.....	29
9.1.1.	Búsqueda de nuevos distribuidores en el mercado internacional	29
9.1.2.	Creación de un concurso interno de ideas e innovación para el desarrollo de nuevos productos.....	29
9.1.3.	Optimización de la planta de producción para desarrollo de nuevos productos	29
9.2.	Fortalezas - Amenazas	29
9.2.1.	Búsqueda de nuevos clientes fuera del país para reducir el riesgo de una baja en ventas a causa de una posible inestabilidad política en el Ecuador	29
9.2.2.	Ampliación del departamento de Investigación y desarrollo.....	29
9.2.3.	Construir alianzas con la academia e instituciones públicas para elaborar y promover una Campaña de concientización al consumidor ecuatoriano sobre la cultura de prevención y planificación.	30
9.3.	Debilidades - Oportunidades.....	30

9.3.1.	Producción de otros tipos de sistemas de impermeabilización, más fáciles de instalar, aprovechando materia prima importada.....	30
9.3.2.	Plan de desarrollo de un modelo de expansión de las Casas Imptek.....	30
9.4.	Debilidad - Amenazas.....	30
9.4.1.	Creación de un centro de capacitación especializado para los instaladores informales, brindado por los socios técnicos que permitan entregar garantía de instalación 30	
9.4.2.	Creación de la primera tienda especializada en impermeabilización del país, que incluya diferentes marcas y tipos de impermeabilizantes.....	31
9.4.3.	Creación de talleres internos que permitan comunicar las estrategias organizacionales, para responder a la competencia.....	31
9.4.4.	Creación de una campaña de comunicación interna y externa, para fortalecer la imagen de la marca, la cultura organizacional y el posicionamiento en el mercado.....	31
10.	Agrupación de estrategias.....	32
10.1.	Búsqueda de nuevos clientes y distribuidores internacionalmente.....	32
10.2.	Desarrollo de nuevos productos y potenciación de la planta.....	32
10.3.	Modelo de Negocios y Centro de Capacitación para Casas Imptek.....	32
10.4.	Campaña de comunicación interna y externa.....	33
10.5.	Alianzas estratégicas con la academia y el sector público.....	33
11.	Matriz MCPE.....	34
12.	INSIGHTS.....	36
12.1.	Portafolio de Productos.....	36
12.2.	Customer Journey.....	36
12.3.	Modelo de Distribución.....	36
12.4.	Modelo de descuentos.....	36
12.5.	Branding.....	36
12.6.	Rentabilidad.....	37
12.7.	Sostenibilidad.....	37
13.	MÉTRICAS.....	38
13.1.	Métricas comerciales.....	38
13.2.	Métricas de servicio al cliente.....	38
13.3.	Métricas operacionales.....	38
13.4.	Métricas Financieras.....	38
14.	Estudio del consumidor.....	40
14.1.	Arquitectos y constructores.....	40
14.2.	Distribuidores e instaladores experimentados.....	40
14.3.	Clientes de Casa Imptek Cumbayá.....	40
14.4.	Ferreterías y grandes superficies.....	41
14.5.	Instaladores informales.....	41
15.	Concepto de Casa Imptek.....	42
16.	Hoja de Ruta.....	43
16.1.	Definición de metas.....	43
16.1.1.	Meta anual.....	43
16.1.2.	Meta departamental.....	43
16.1.2.1.	Comercial.....	43
16.1.2.2.	Servicio al Cliente.....	43
16.1.2.3.	Operaciones.....	43
16.2.	Imagen e identidad de la Casa.....	43
16.2.1.	Análisis de la misión, visión y valores corporativos.....	43
16.2.2.	Definición de Imagen Casa Imptek.....	44

16.2.2.1.	Página web	46
16.3.	Estructura de la Casa	46
16.3.1.	Diseño del espacio físico de la Casa	46
16.3.1.1.	Retail	46
16.3.1.2.	Store Within a Store	46
16.3.1.3.	Escuela de la Impermeabilización.....	47
16.3.1.4.	Implementación Realidad virtual / aumentada	47
16.3.1.5.	Especificación general de la ubicación de la tienda.....	48
16.3.2.	Departamentalización	48
16.3.2.1.	Descripción de roles:.....	49
16.3.3.	Ecosistema de la Casa Imptek.....	50
16.4.	Alianzas estratégicas	50
16.4.1.	Definición del abanico de productos	50
16.4.2.	Alianzas con otras marcas	51
16.5.	Manejo de conflictos	51
16.5.1.	Antes de la Implementación:.....	51
16.5.2.	Durante la implementación:	51
16.5.3.	Después de la implementación:	51
16.6.	Recursos necesarios	52
16.6.1.	Recursos Físicos.....	52
16.6.2.	Recurso tecnológico.....	52
16.6.2.1.	Sistema de inventario / Cajas / CRM	52
16.6.3.	Recurso humano	53
16.6.3.1.	Personal:	53
16.7.	Análisis de Fuentes de Ingreso	54
16.8.	Implementación de la Casa Imptek	55
16.8.1.	Estrategia de comunicación	55
16.8.1.1.	Comunicación Interna	55
16.8.1.2.	Comunicación Externa	55
16.8.2.	Diseño de talleres – Escuela de la Impermeabilización.....	55
16.8.2.1.	Planificación, diseño y ejecución	55
16.8.2.2.	Seguimiento y evaluación	56
17.	Plan de acción	57
18.	Proyección hacia la expansión	58
19.	Bibliografía.....	59
17.1.	Bibliografía general.....	59
17.2.	Franquicias	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Costos versus Ingresos por Casa Imptek	16
Gráfico 2	Ingresos por Línea	16
Gráfico 3	Costos por Línea	17
Gráfico 4	Ingresos Impermeabilización	17
Gráfico 5	Costos Fijos por Rubro	18
Gráfico 6	Costos Variables por Rubro	18
Gráfico 7	Estructura organizacional.....	21
Gráfico 8	Cadena de suministros	21
Gráfico 9	Customer Journey Imptek.....	23

Gráfico 10 Departamentalización Imptek.....	48
Gráfico 11 Departamentalización Casa Imptek	49
Gráfico 12 Ecosistema de la Casa Imptek.....	50

Índice de Tablas

Tabla 1 Indicadores Financieros.....	15
Tabla 2 Matriz EFE	24
Tabla 3 Matriz EFI	26
Tabla 4 Matriz FODA	28
Tabla 5 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	34
Tabla 6 Proyección de costos mensuales recurrentes	53
Tabla 7 Proyección de costos anuales recurrentes.....	53
Tabla 8 Proyección de costos de implementación de Casa Imptek (una sola vez).....	54
Tabla 9 Precio por metro cuadrado SWS	54
Tabla 10 Ingresos proyectados primer año	55
Tabla 11 Plan de acción	57

1. Contexto de la empresa y desafío

Chova llegó al mercado ecuatoriano en 1979 con la fabricación de membrana asfáltica para la impermeabilización. A lo largo de sus 42 años de trayectoria, la empresa ha tenido una serie de cambios e innovaciones. En 1986 inició la producción de láminas asfálticas polimerizadas, producto nuevo en la industria de la construcción nacional. En 1991 se adquirieron las máquinas *Roll Formers* para la fabricación de canales y bajantes metálicos de aguas lluvias. Con este producto la diversificación avanzaba. En 1995, se adquiere y pone en marcha la planta de producción de emulsiones asfálticas para ofrecer soluciones para la construcción vial. En 2002, se desarrollan las primeras formulaciones del producto Alumbad. En 2010, se desarrolla el sistema de cubiertas ajardinadas. Desde 2018 el objetivo de expansión en la región empieza en Colombia.

Como parte de esta evolución de la empresa, en el 2006 surgió la necesidad de cambiar su nombre, con el fin de envolver dentro de una misma marca a todos los productos, y volverse conocidos en el mercado como una empresa que ofrece, no solo láminas asfálticas sino soluciones integrales de construcción y reparación con un enfoque en impermeabilización. Imptek, surge de las palabras: Improvement y Technology. El nombre se relaciona con el constante compromiso de la empresa de mejorar sus procesos y productos, de la mano de la tecnología¹.

Con el paso del tiempo, los productos de impermeabilización se han convertido de uso más común, gracias a lo cual ha podido aumentar significativamente su producción y pasar de producir 400 metros de lámina asfáltica por hora a 4000 metros por hora en el 2021. Al convertirse en empresa líder en su campo, ha ido poco a poco expandiendo su portafolio de productos, dentro del cual ahora cuenta con una serie de soluciones de impermeabilización tanto preventivas como correctivas de diferentes tipos, así como también una serie de productos complementarios para la construcción².

Por muchos años, Imptek ha trabajado en colaboración con sus distribuidores y socios instaladores. Actualmente, se busca fortalecer la relación directa con el cliente final, intentando comprender sus expectativas y necesidades, a través de las Casas Imptek. Estas funcionan desde el 2017 como canales de retail en donde se exhiben y se venden los productos de la empresa, en cantidades pequeñas, pensadas principalmente para el uso directo de los hogares. Las Casas Imptek, no obstante, han sido implementadas hace poco tiempo. Al momento todavía se está definiendo el concepto y manejo de estos locales. Actualmente, existen 7 Casas Imptek en funcionamiento, 4 de estas con manejo administrativo interno y las demás pertenecientes a sus socios distribuidores.

La empresa tiene la necesidad de definir el concepto de las Casas Imptek, su diseño, características y elementos, con el fin de expandir su modelo de negocios, tanto dentro como fuera del país. Partimos de una idea inicial de que las Casas Imptek tengan tanto un área de retail de sus productos, como un espacio que funcione como centro de experiencia en donde los consumidores puedan observar y entender directamente el funcionamiento y posibilidades de aplicación de los productos. Dentro de estos locales, se busca enfatizar la importancia, de entender el uso adecuado de los productos y saber aplicarlos correctamente, para garantizar el funcionamiento de los sistemas de impermeabilización que ofrece la empresa.

Más que productos aislados, se busca vender soluciones completas, las cuales incluyan los productos y servicios complementarios a su necesidad, de tal forma que se pueda contar con garantías extendidas. La intención es que el cliente encuentre en las Casa Imptek, el acompañamiento necesario para encontrar una solución integral a su problema, respaldado por una garantía.

¹ Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=vO-de7yflZzc>

² Fuente: Conversaciones con personal de Imptek

Dentro del análisis que se va desarrollar, buscaremos establecer una hoja de ruta que ayude a la empresa a definir el concepto de Casa Impetek, para implementar el nuevo modelo de negocios³.

³ Fuente: <https://www.mundoconstructor.com.ec/impermeabilizar-no-solo-elimina-la-humedad-y-las-goteras/>

2. Objetivos de la consultoría

Los objetivos de la consultoría son:

- Establecer si existe un mercado objetivo para una tienda especializada de impermeabilización y a su vez determinar el perfil del cliente potencial de las Casas Imptek, a través de un estudio específico para Casa Imptek Cumbayá.
- Definir un Modelo de Negocios **innovador** para Casas Imptek, el cual servirá como punto de partida para determinar la factibilidad de un Modelo de Franquicias, que permita a la organización expandir su estrategia comercial.

3. Objetivos de la etapa de Discovery

Los objetivos de la etapa de Discovery son:

- Describir la situación actual, el entorno competitivo, oportunidades y la necesidad de Imptek de manera detallada, así como también la perspectiva interna de dicha necesidad (FODA).
- Establecer un diagnóstico inicial del nivel de madurez de la marca, en relación al objetivo de crear un Modelo de Negocios para Casas Imptek.
- Establecer las métricas que permitan conocer el éxito de la implementación de la hoja de ruta.

4. Metodología:

4.1. Antecedente

Basado en una experiencia pasada con TPC, se entiende por modelo de negocio de Franquicia, como una estrategia de rápido crecimiento del volumen de ventas basado en la expansión de la cobertura territorial y, como consecuencia de esto lograr un acercamiento al cliente. El modelo se define en la existencia de una empresa grande que ha acumulado amplia experiencia en una especialidad de negocio y una unidad pequeña EL FRANQUICIADO, administrada por su propietario que está dispuesto a implementar la estrategia de negocio de la empresa grande: EL FRANQUICIANTE⁴.

4.2. Marco teórico

Franquicia es la práctica de obtener y usar otra organización o modelo de negocio exitoso para replicar el éxito, por medio de operadores independientes. En términos simples, franquicia es cuando un franquiciado paga un monto por los derechos de usar el nombre del negocio y el sistema del negocio del franquiciador. Es considerado ser uno de los métodos más efectivos que una organización o negocio pueda usar para distribuir sus bienes y servicios puesto que llega a satisfacer las necesidades de los consumidores⁵.

Para que un negocio pueda ofrecer el modelo de franquicia con el objetivo de llegar a más consumidores, debe ser:

- Rentable, es decir que el modelo a replicar haya sido probado y genere rentabilidad para el que ofrece la franquicia, así como para el que la compra. El modelo de franquicia no salva negocios en pérdida, fortalece negocios con modelos exitosos.
- Fácilmente replicable, es decir que todos sus procesos sean documentados y que la propiedad intelectual esté protegida
- Fácilmente transferible
- Culturalmente adaptable, para dar seguimiento y soporte a los franquiciados.

Lo que se **necesita** establecido en el negocio para empezar a ofrecer un modelo de franquicia:

- Que el segmento del negocio a franquiciar, esté en **operación** al menos 3 años con una rentabilidad exitosa y probada.
- Que el negocio sea **adaptable** a diferentes escenarios y que la demanda del mercado sea estable y confiable, a nivel local y nacional.
- Que el negocio sea **rentable** y pueda generar ganancia **para ambas partes**. El que adquiere la franquicia debería generar un retorno de su inversión más las comisiones por ventas necesarias para el buen rendimiento del negocio.
- Que el bien o servicio a ofrecer sea **único o especial**, que posea un diferenciador frente al resto de la competencia.
- Que el negocio pueda obtener **financiamiento** para asegurar el éxito.
- Que el negocio posea un sistema de **transferencia de conocimientos y técnicas**, que sea fácil y eficiente al momento de implementarlo.

Beneficios que ofrece un modelo de franquicias a un negocio:

⁴ Manual de Operaciones de Franquicias. TPC.

⁵ Texto original en idioma inglés, traducción al español del autor. Cooner, Chris & George, Alan; 2018

- Un franquiciado, la persona que compra la franquicia, no es un trabajador o empleado sino un contratista independiente. Lo que significa que el franquiciado es el responsable de la ejecución operacional, es decir de enfrentar costos como marketing, gastos fijos como la renta, compra de maquinaria, materiales, impuestos, nómina, etc. La responsabilidad del franquiciador es el entrenamiento y soporte.
- El franquiciado deberá conocer su mercado, ya que el éxito de su negocio será su desenvolvimiento en éste. El franquiciador deberá facilitar información, en el caso de tener, sobre el segmento de mercado del franquiciado para dar soporte y asegurar el éxito de la franquicia.
- Vender franquicias permite recibir un ingreso pasivo sin mucho esfuerzo. Dependiendo de los acuerdos, pueden pagar regalías que en la mayoría de casos tiene un rango de 5% a 15% de las ventas brutas.
- Vender franquicias es una de las formas más rápidas y efectivas de expansión de un negocio y marca. En meses o años un negocio se puede expandir de local a nacional o internacional.

4.2.1. Método de investigación aplicado: Cualitativo

Para la recolección de información se realizaron las siguientes acciones:

- Entrevistas personalizadas a colaboradores de Imptek, clientes de Casa Imptek, arquitectos, constructores, distribuidores, instaladores, ferreterías y grandes superficies.
- Soporte en la definición de lineamientos con una académica experta de la USFQ
- Visita a la Planta de producción
- Visita a la Casa Imptek Cumbayá
- Visita a la Casa Imptek Cashapamba
- Revisión bibliográfica

La reunión de lanzamiento del proyecto, se realizó el 11 de junio del 2021, con el CEO, Gerente Comercial, Gerente de Operaciones y el Departamento Financiero, por parte de Imptek, junto con el equipo consultor de la USFQ.

Posteriormente, se mantuvieron algunas reuniones con colaboradores de la compañía, con el fin de conocer las diferentes áreas que son de interés para el objetivo de la consultoría. Paralelamente, se realizaron visitas a las oficinas, planta y Casas Imptek. De forma organizada se realizaron las entrevistas, asesoría e investigación en campo y bibliográfica.

4.2.2. Herramientas a utilizar

Para el análisis de la información se utilizarán herramientas como el FODA⁶ para evaluar la situación actual de la empresa y su objetivo de establecer un modelo de franquicias, así como también la experiencia del consumidor que se aplica en las Casa Imptek para evidenciar la interacción con el cliente.

⁶ Administración estratégica, decimocuarta edición de Fred R. David – Parte 2, formulación de estrategias.

5. Levantamiento de información

El levantamiento de información se encuentra dividido en varias áreas: datos generales del negocio, área financiera, área comercial y área operativa.

5.1. Datos Generales:

- **Misión:** Ser los mejores.
- **Visión:** Ser líderes en la manufactura y comercialización de soluciones innovadoras para la impermeabilización, la construcción liviana y la viabilidad en el mercado regional de la costa del Pacífico Latinoamericano.
- **Valores:** Ética, estética, desarrollo personal, responsabilidad social empresarial, seguridad.
- **Mandatos:** servicio al cliente; calidad y productividad; orden y limpieza.
- **Respuesta a sus clientes:** eficiente y rápida, "Just in time".
- **Prioridades estratégicas del negocio:** expansión nacional y regional en la costa del Pacífico.

5.2. Área Financiera

Con el objetivo de realizar una evaluación financiera general del estado actual de Imptek, se han obtenido los siguientes indicadores, de acuerdo al "Informe Contable - Financiero Julio 2021".

Tabla 1 Indicadores Financieros

Indicador	Actual / Meta	Detalle / Descripción
Endeudamiento Total	45% (actual)	Los valores recomendados de este indicador, es de entre el 40 y hasta el 60%, por esto la empresa maneja unos niveles adecuados de endeudamiento.
ROE	11% / 15%	Las empresas del país del sector de la construcción mantienen un ROE de entre el 3 y el 10%, por lo tanto, Imptek tiene un indicador positivo ⁷ .
Apalancamiento	1.4 / 1.4	El valor mayor que uno del apalancamiento, significa que tenemos niveles adecuados y convenientes del endeudamiento financiero, optimizando el rendimiento de la inversión.
Utilización de la Planta	38% / 66%	Durante los últimos años Imptek ha venido realizando un esfuerzo importante para automatizar la producción de sus productos, por lo tanto, existe una gran oportunidad de maximizar los beneficios a través del incremento en la producción.

En términos generales, los indicadores de Imptek, se mantienen dentro de los rangos aceptables de industria y existe una proyección importante de incrementar la producción y los rendimientos para los inversionistas. La salud financiera está alineada con la estrategia de diversificación del modelo de negocios para Imptek.

Adicionalmente, en función de la información financiera entregada por Imptek, se presentan los siguientes resúmenes, considerando que la información entregada fue hasta el corte de abril de 2021.

El Gráfico 1 muestra la relación entre los Costos y los Ingresos por Casa Imptek, mostrando una fuerza mucho más recargada hacia las casas La Naval y Cashapamba, y una reducción de estos rubros con el paso del tiempo.

⁷ Universidad del Azuay: Rentabilidad y liquidez en la salud empresarial del sector de la construcción - Jorge Landi

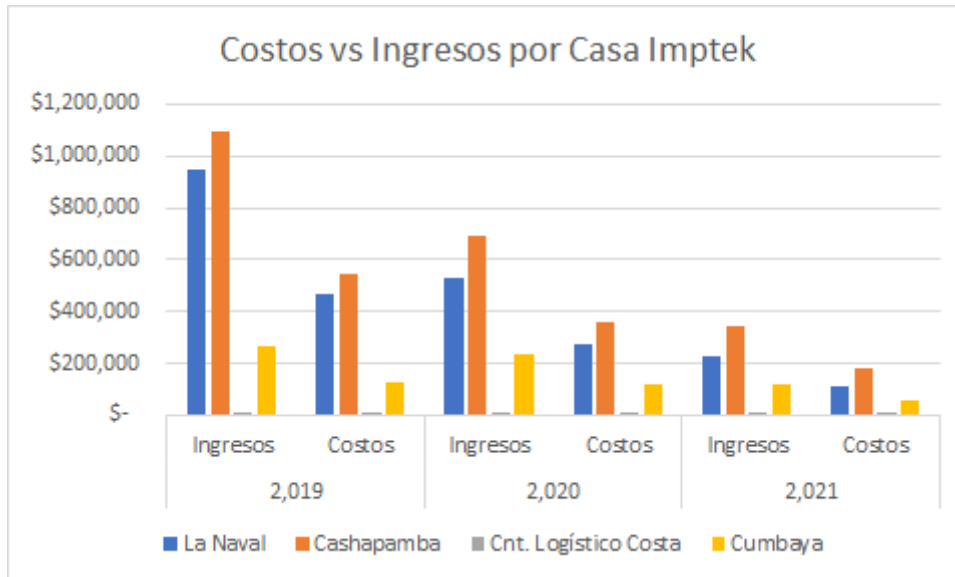


Gráfico 1 Costos versus Ingresos por Casa Imptek

En el Gráfico 2 se muestran los ingresos por Línea de negocio, en la que resalta la marcada diferencia de los ingresos por impermeabilización versus los demás productos.

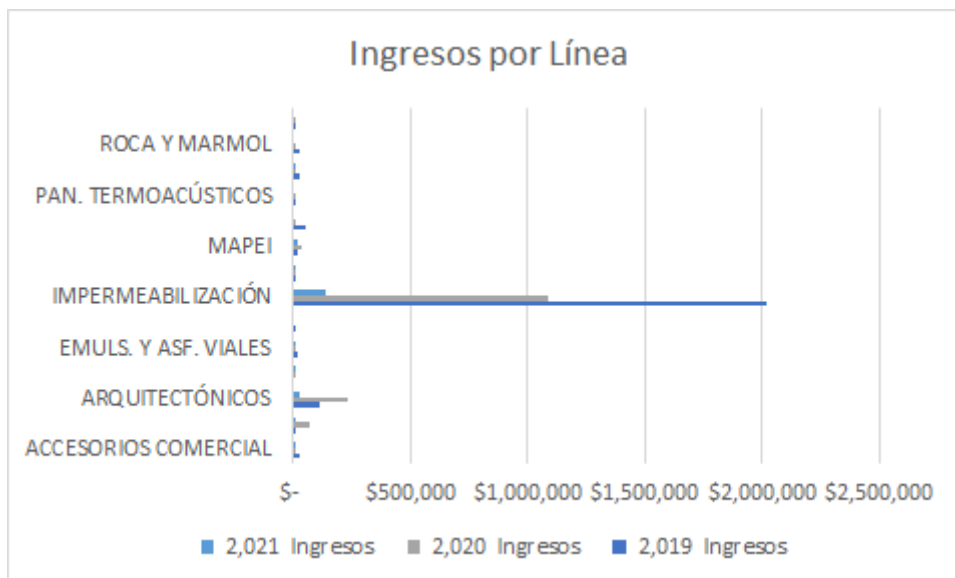


Gráfico 2 Ingresos por Línea

En el Gráfico 3 se presentan los Costos por Línea, los cuales están relacionados a los ingresos, donde también impermeabilización es el más representativo.

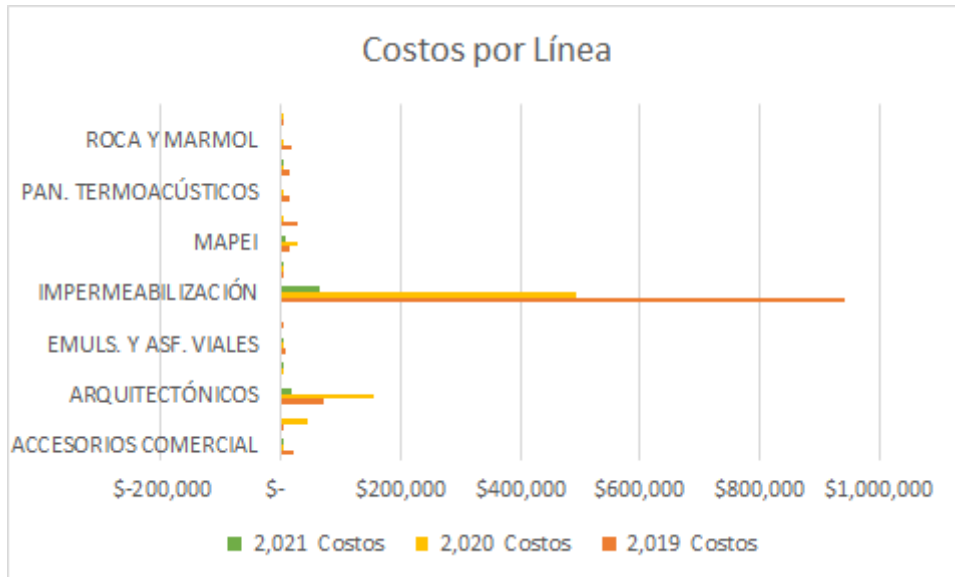


Gráfico 3 Costos por Línea

En el Gráfico 4, se presenta un detalle de los Ingresos por el desglose de los productos principales de impermeabilización, en el cual existen 3 productos principales en orden de importancia: 1. Láminas asfálticas, 2. Revestimientos Acrílicos y 3. Capas separadoras.

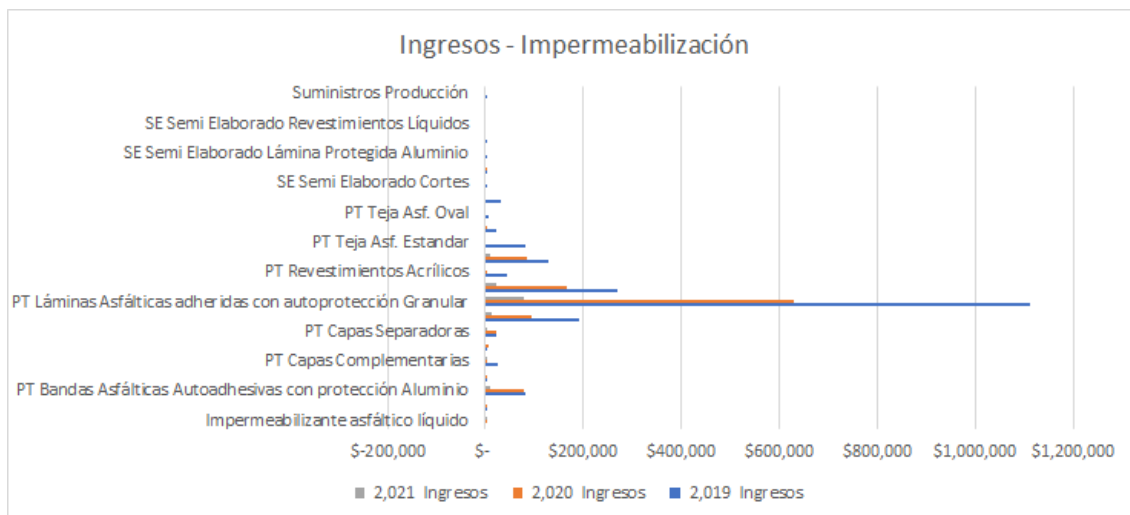


Gráfico 4 Ingresos Impermeabilización

En Gráfico 5 y Gráfico 6, se presenta un detalle de los Costos Fijos y Costos Variables que se tienen identificados en Imptek, el cual nos permite identificar los diferentes rubros y su respectiva importancia.

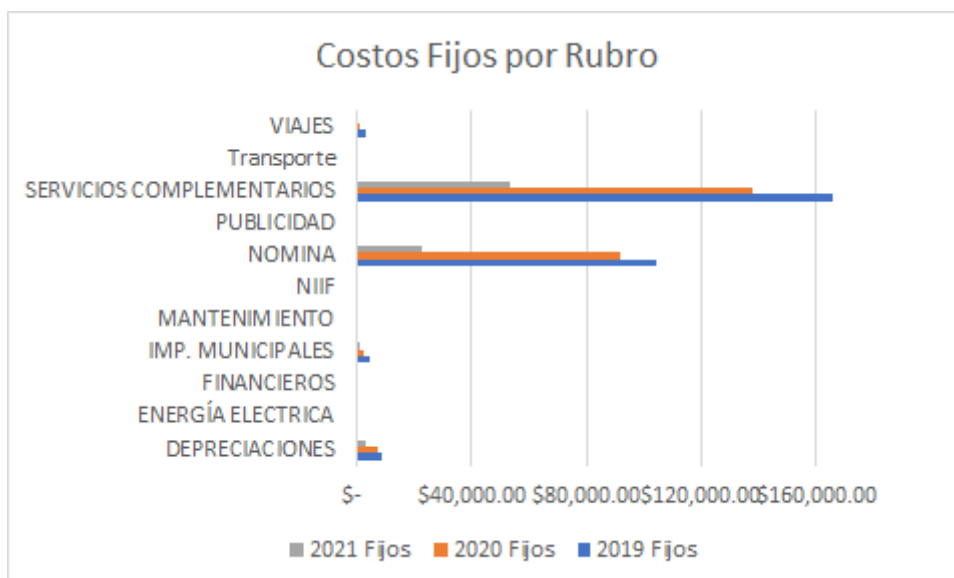


Gráfico 5 Costos Fijos por Rubro

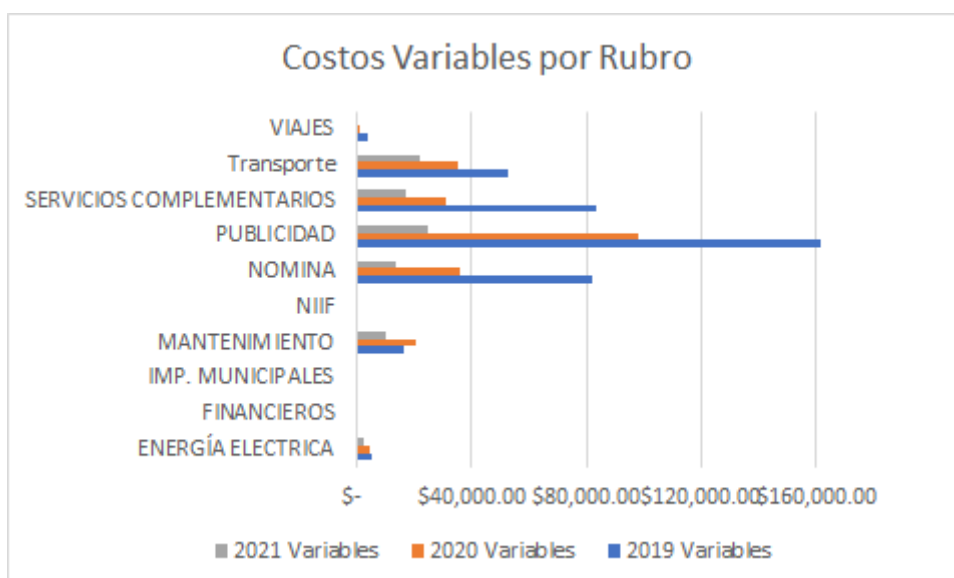


Gráfico 6 Costos Variables por Rubro

5.3. Área Comercial

Los productos que ofrece Imptek – Chova del Ecuador Cia. Ltda. están certificados con normas internacionales como la ISO y enfocados en todo lo referente a impermeabilización, construcción y más. Las líneas de productos en el mercado ofrecen soluciones al sector de la construcción y la urbanidad, entre otras, las siguientes:

- Láminas y productos asfálticos utilizados en áreas de cimentación, muros, pisos, piscinas y reservorios, cuartos húmedos, cubiertas planas e inclinadas, terrazas ajardinadas, tendencia urbanística moderna y ambiental.
- Canales y bajantes para el desalojo de aguas lluvias.
- Láminas anti-ruídos para el sector automotriz.
- Paneles termo acústicos para cubiertas, pisos y paredes. Sistema que ha sido patentado por el IEPI.

- Emulsiones Asfálticas para su aplicación en vías y carreteras. Asfalto disuelto en agua.
- Cubiertas ajardinadas, siendo pioneros en el país con soluciones para mantener la temperatura de las edificaciones y a la vez ahorrar energía.
- Materiales Geosintéticos para la estabilización de suelos.

Los productos de Imptek - Chova se exportan a diferentes países de la región como Panamá, Costa Rica, Colombia, Nicaragua y Perú para su distribución. Localmente en Ecuador, tienen presencia en las principales cadenas de ferreterías como Ferrisariato, Kywi, Megacentro, Ferreterías de barrio, técnicos distribuidores, instaladores, Casas Imptek, entre otros.

El público objetivo de productos de impermeabilización es:

- Distribuidores
- Choveros
- Constructoras
- Hogares (Casas, departamentos, terrenos)
- Grandes superficies (Kiwi, Ferrisariato, entre otros)
- Ferreterías

Para el año 2020, se identificó en el mercado de Quito y Guayaquil, un potencial en el espacio del mercado de hogares, ya que quienes buscan soluciones de impermeabilización son familias que enfrentan las diferentes estaciones climáticas del año y en muchos casos, las herencias de las constructoras que no impermeabilizaron o lo hicieron parcialmente. Según Marketwatch en 2020, en Guayaquil hay una demanda potencial del 24%, de este porcentaje, el 84% son hogares. Mientras que, en Quito la demanda para el 2020 es del 11% y de este porcentaje, el 71% son hogares, específicamente casas.

Según una consultoría realizada por Market Watch en el año 2019, las principales marcas en este sector específico del mercado de la impermeabilización, son:

- **La marca más utilizada, comprada y recordada es Sika**, seguido de Chova, Wesco Aditec y finalmente seguido por Imptek.
- Los lugares donde se compran los impermeabilizantes dan a conocer que la **Ferretería del barrio es el principal proveedor de soluciones**, seguido de Kywi, Pintulac y Ferrisariato, que son los lugares que ofrecen diversificación de stock para soluciones en general dentro de la construcción.
- **El motivo principal por el que se compra impermeabilizantes es por recomendaciones**, para corregir defectos además de que es importante la calidad y durabilidad.
- **Una de las marcas más recomendadas en el mercado es Sika**, seguido de Chova. En últimos espacios Imptek.
- **En la investigación, algunos de los entrevistados han escuchado de la marca Imptek de forma superficial, por su nombre, buena marca, precio alto, impermeabilizante de Chova.**

Con esta información lo que se deduce es que el mercado tiene líderes y Chova como marca es uno de ellos en el sector de la impermeabilización. Al momento, Chova es impermeabilizante en el conocimiento del consumidor, mientras que; la marca Imptek que nació como una opción para poder diversificar el portafolio de productos, al momento está

presente en la memoria del consumidor, pero de forma superficial, según los resultados de la consultoría.

Las Casas Imptek se abren como una solución para comercializar directamente ciertos productos de producción interna y de importación. También sirve como un “enganche” para poder asignar a técnicos instaladores que forman parte de un programa de entrenamiento y que ayudan a solucionar los diferentes problemas de impermeabilización usando en las instalaciones solamente productos que comercializa la marca.

La Casa Imptek en Cumbayá, funciona como un espacio puramente comercial, no tiene bodega. Sus gastos fijos han disminuido debido a cambios desde la gestión comercial, pero se busca actualmente construir un modelo que funcione como modelo de franquicia. Tienen una frecuencia de entrega de productos para la comercialización de una vez a la semana, en vez de dos como era hace poco tiempo atrás.

5.3.1. Benchmarking

Después de realizar una investigación, se ha identificado que existen ciertas prácticas que se han aplicado en otras empresas del área de la construcción que ofrecen modelos de franquicia, con el fin de dar soporte a sus franquiciados y asegurar su éxito. Estas son algunas de las ventajas y elementos de apoyo que se ofrecen en el mercado ecuatoriano y en otros países de la región como Colombia y México⁸:

- Estudio de mercado que ayude al franquiciado a identificar las mejores ubicaciones para abrir el negocio
- Exclusividad de territorio
- Estudio de la experiencia del consumidor
- Desarrollo de procesos comerciales para un CRM
- Precios especiales para las franquicias, programas de fidelidad y opciones de crédito
- Capacitación permanente sobre productos, atención al cliente y gestión de tiendas
- Entrega de manuales de Franquicia y de identidad corporativa
- Manuales de procedimientos
- Ayuda al franquiciado para encontrar el tipo de productos ideal de acuerdo a su local y diseño de espacio de exhibición
- Estrategia de marketing y manejo de marca
- Correo corporativo
- Asesoría para constituir la empresa
- Kits iniciales de papelería, dotación, material P.O.P., herramientas, uniformes, etc.
- Diferentes opciones de modelo de franquicia para diferentes montos de inversión
- Software administrativo

5.4. Área Operativa

El funcionamiento operativo de Imptek – Chova del Ecuador Cia. Ltda. está dividido en cuatro áreas principales (Gráfico 7):

⁸ Diversas fuentes citadas en bibliografía, sección: “8.2 Franquicias”

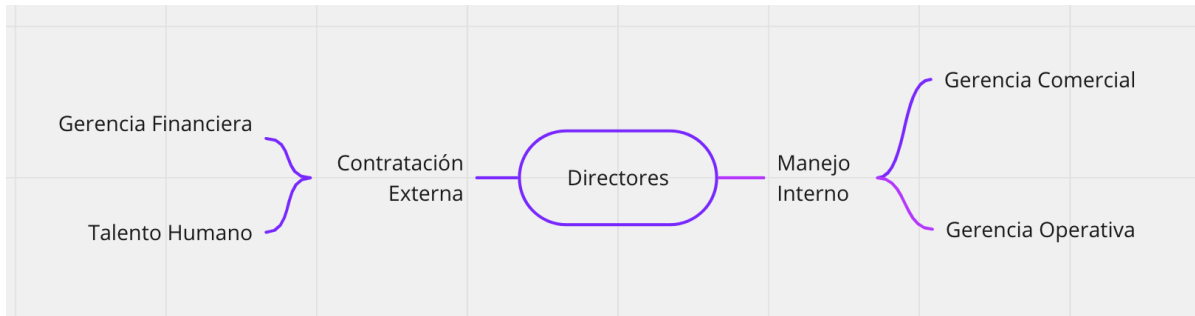


Gráfico 7 Estructura organizacional

Cada área es liderada por un gerente. El área financiera y talento humano que es subcontratada, es la encargada de manejar presupuestos según los objetivos estratégicos plasmados desde los directivos.

En el inicio de Chova en Ecuador, era una tecnología importada, la producción local no empezó sino hasta después de dos años cuando habían construido la planta. La materia prima inicial fue la membrana asfáltica la cual se utilizaba para la oferta de productos para la impermeabilización.

Actualmente, la producción local se distribuye para los diferentes puntos de comercialización, es decir Casas Imptek y/o distribuidores y socios estratégicos. Uno de los principales pilares que mencionan es su respuesta “just in time”, término entendido en Imptek como “respuesta rápida y eficiente”. La capacidad utilizada está en un 38% en temporada baja, por lo que existe la posibilidad de aumentar los niveles de producción en el caso de que sea necesario comercialmente. La temporada alta es en los meses de lluvia y la baja en épocas de sequía.

Los productos principales son elaborados a base de asfalto en una mezcla con agua, su uso está principalmente relacionado a la impermeabilización de superficies. Parte de su material es un residuo que deja el petróleo, con sus volúmenes pueden utilizar aproximadamente un 6% de este desecho, dando un valor agregado a un desecho altamente contaminante.

Ciertos productos que comercializan son de producción interna y otros son importados, con el fin de responder a las diferentes necesidades que se presentan al momento de instalar productos impermeabilizantes.

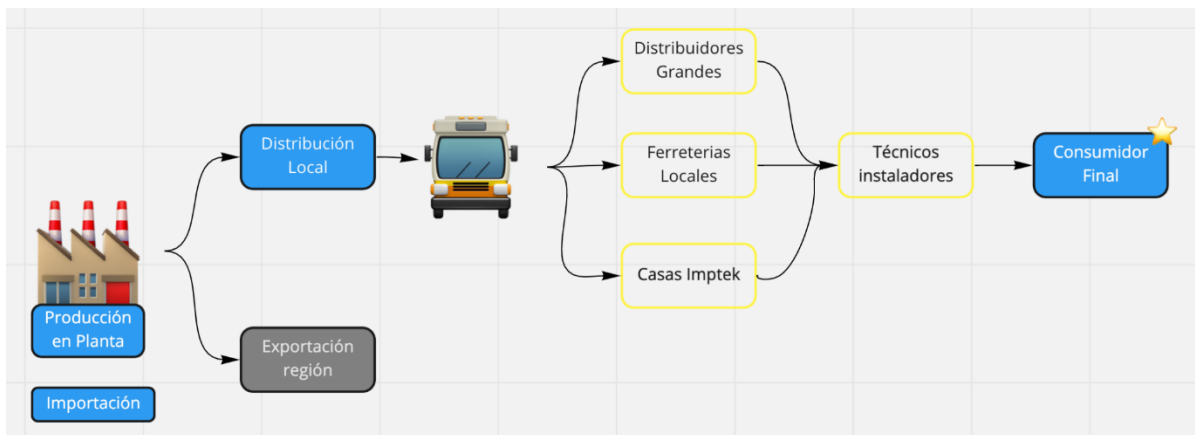


Gráfico 8 Cadena de suministros

Al ser un producto que necesita cierto conocimiento para poder utilizarse, se ha optado por entrenar a técnicos instaladores por medio de planes de capacitación. Este esfuerzo ha tenido el fin de acercarse al consumidor final para garantizar la calidad y durabilidad de los sistemas que ofrece la empresa.

Actualmente, no existe un servicio post venta, pero se ofrece de 5 a 15 años de garantía en productos para la impermeabilización y el servicio técnico. Imptek cuenta con patentes para ciertos productos y gracias al programa de entrenamiento e intento de franquicia, existen manuales de uso de marca, planes, políticas y material legal como acuerdos para distribuidores e instaladores.

5.4.1. Análisis del Customer Journey

Como parte del levantamiento de información, se ha realizado el levantamiento de las etapas del Customer Journey Map o el Mapa del Viaje del Consumidor de la Casa Imptek, como herramienta para identificar las oportunidades de mejora en cada una de las interacciones con el cliente de Imptek⁹.

5.4.1.1. Etapa de Consciencia

Durante esta etapa el cliente toma consciencia de la existencia de la opción “Casa Imptek”, para solucionar problemas de impermeabilización. Según el estudio de mercado realizado en 2019, las personas entrevistadas mayormente recuerdan conocer a Imptek por medios tradicionales (Radio, TV, Pop, Vallas Publicitarias), sin mantener presencia importante en publicidad por medios digitales.

5.4.1.2. Etapa de Consideración

Durante esta etapa, el considerar dentro de las opciones el visitar la “Casa Imptek” va en función de la necesidad específica de impermeabilización de los clientes y no están motivados por sitios especializados o marketing digital.

5.4.1.3. Etapa de Compra

Una vez en la tienda, la experiencia del viaje del consumidor, ha sido dividida en dos partes, la asistencia y compra y la instalación que se brinda a través de socios de Imptek.

Compra

La tienda ofrece una importante gama de productos (propios y complementarios) relacionados con impermeabilización. La atención es brindada por personal de ventas de Imptek, quién asesora al cliente acerca de sus necesidades específicas. Al momento de que el cliente quiere acceder a servicios de instalación, es referido hacia un tercero (socio instalador). La compra y venta de los productos no mantiene un portal u otro tipo de servicio digital que permita a sus clientes adquirir sus soluciones en línea.

Instalación

La instalación se lleva a cabo por socios técnicos de Imptek, es así que dicho proceso no es controlado de manera directa por la organización y se deriva en socios previamente establecidos.

5.4.1.4. Etapa de Posventa

Actualmente no existe un servicio de Posventa, el cual se encargue de realizar el seguimiento a los clientes, identificando puntos de mejora o satisfacción de los mismos.

5.4.1.5. Etapa de Fidelización

La fidelización de los productos ofertados por Imptek (Chova), viene dado por su gran presencia en el mercado, sin embargo, no existe un proceso establecido de fidelización de sus clientes, por lo que existe la oportunidad de generar un mayor compromiso con la marca Imptek.

⁹ Customer Journey Map: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>

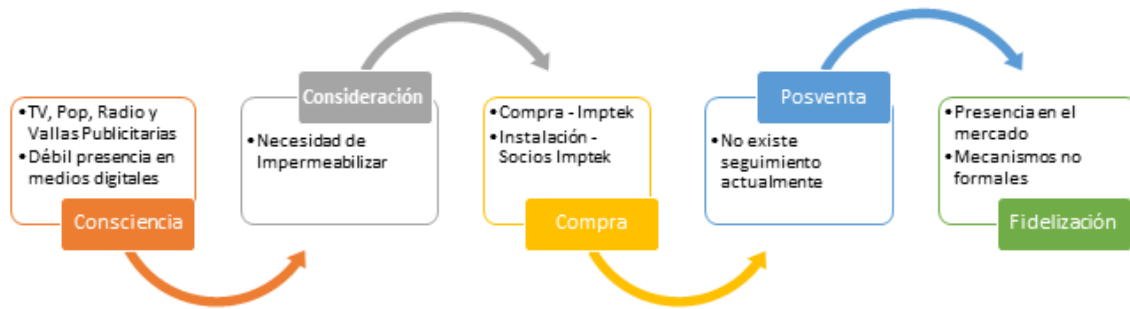


Gráfico 9 Customer Journey Imptek

5.5. Franquicia para Imptek - puntos clave para el éxito del modelo:

- Relación de mutua confianza entre las partes
- Plan de negocio definido y enfocado a resultados definidos en conjunto
- El objetivo ganar-ganar-ganar, siendo el consumidor la tercera parte
- Cultura empresarial en común

6. Análisis del ambiente Externo

6.1. Matriz EFE

Tabla 2 Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Ponderada
Oportunidades				
1.	Tasa de cambio preferencial en las importaciones versus países de la región	0.04	3	0.12
2.	Baja inflación anual que permite estabilidad en los precios de la cadena de valor	0.03	2	0.06
3.	ISD como barrera de entrada frente a la competencia, con respecto a producto terminado fabricado localmente	0.02	3	0.06
4.	Tasa de Interés estables y reguladas en Ecuador	0.03	3	0.09
5.	Tendencia del PIB del Ecuador en crecimiento durante los últimos 20 años	0.04	3	0.12
6.	Índices de migración que muestran un ambiente de confianza en el país	0.02	1	0.02
7.	Exoneración de ISD por inversión extranjera	0.03	1	0.03
8.	Cambios en la Matriz productiva para el desarrollo de producto terminado	0.04	4	0.16
9.	Reducción de tasas arancelarias para importación de materia prima	0.04	4	0.16
10.	Gobierno de derecha amigable con los negocios	0.06	2	0.12
11.	Reformas tributarias y laborales que benefician a los emprendedores y empleadores	0.06	2	0.12
12.	Incluir elementos tecnológicos en el proceso de fabricación y comercialización	0.04	3	0.12
13.	Zonas geográficas del Ecuador con mayores niveles de precipitación	0.05	1	0.05
14.	Uso predominante del hormigón en la construcción de estructuras y cimientos en las edificaciones del país	0.05	2	0.10
15.	Tendencia al desarrollo sustentable en crecimiento	0.03	1	0.03
Amenazas				
1.	Apreciación del dólar para exportaciones	0.03	2	0.06
2.	Tasas de Interés altas en Ecuador	0.04	3	0.12
3.	Riesgo país alto en el Ecuador	0.03	3	0.09
4.	Ambiente político tenso, arriesga la estabilidad del gobierno	0.08	2	0.16
5.	Rápida obsolescencia de la tecnología	0.03	2	0.06
6.	Ingreso de nuevos competidores	0.06	2	0.12
7.	Productos sustitutos	0.06	2	0.12
8.	Comportamientos culturales en el consumidor ecuatoriano	0.04	1	0.04
9.	Reducción del número de construcciones proyectadas en el país	0.04	2	0.08
10.	Dependencia de proveedores internacionales para abastecimiento	0.04	2	0,08
11.	Cultura ecuatoriana y latinoamericana de no prevención y planificación	0.04	2	0,08
TOTAL		1.00		2.37

6.2. Oportunidades

Las justificaciones de las oportunidades encontradas, se entregaron a la empresa como anexo a este documento.

6.3. Amenazas

Las justificaciones de las amenazas encontradas, se entregaron a la empresa como anexo a este documento.

6.4. Análisis de la Matriz EFE

Luego del análisis realizado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se obtuvo una puntuación de 2.37, lo que significa que Imptek no está aprovechando completamente las oportunidades existentes y no se está defendiendo adecuadamente contra las amenazas.

Si bien el valor obtenido se encuentra cercano a la media, está por debajo de la misma, lo que significa que puede mejorar su posición actual con respecto a los factores externos.

7. Análisis del ambiente interno

7.1. Matriz EFI

Tabla 3 Matriz EFI

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1.	Gerencia experimentada y con visión de crecimiento	0.03	4	0.12
2.	Planta de producción y canal de comercialización propio	0.01	3	0.03
3.	Soporte financiero en el grupo SRS	0.01	3	0.03
4.	Activos tecnológicos como ventaja competitiva	0.01	3	0.03
5.	Baja rotación de personal	0.03	3	0.09
6.	Chova es un producto posicionado en el área de la impermeabilización	0.03	4	0.12
7.	Cultura de investigación e innovación	0.05	4	0.2
8.	Cultura de apertura al cambio promovida por sus líderes	0.03	4	0.12
9.	Financiamiento de cuentas por cobrar, para retención de clientes	0.01	3	0.03
10.	Situación financiera estable	0.04	3	0.12
11.	Cuentan con un laboratorio y un área de I&D	0.04	3	0.12
12.	Crecimiento de las exportaciones	0.06	4	0.24
13.	Únicos productores de soluciones asfálticas en el país	0.06	4	0.24
14.	Productos de alta calidad con garantía de hasta 20 años	0.04	4	0.16
15.	Múltiples canales de comercialización con visión de crecimiento	0.03	4	0.12
16.	Materia prima reciclada que se usa en el proceso de fabricación	0.04	3	0.12
Debilidades				
1.	Necesidad de fortalecer las relaciones con sus aliados comerciales.	0.06	1	0.06
2.	Falta de claridad interna y externa acerca de la estrategia comercial	0.06	1	0.06
3.	Imptek no instala directamente sus productos	0.03	2	0.06
4.	Dependencia de proveedores externos para abastecimiento	0.03	1	0.03
5.	Los impermeabilizantes asfálticos son más costosos que los acrílicos	0.03	2	0.06
6.	Imptek, marca nueva poco conocida en el mercado frente a la competencia	0.04	2	0.08
7.	Casas Imptek sin un concepto definido	0.06	2	0.12
8.	Productos muy técnicos, difíciles de instalar frente a la competencia	0.04	1	0.04
9.	Dificultad de atraer al consumidor final al tratarse de productos no visibles	0.01	2	0.02
10.	Demasiada capacidad de planta no utilizada	0.01	2	0.02
11.	No existe seguimiento al cliente como servicio post-venta	0.03	2	0.06
12.	Portafolio de productos que no está relacionado al giro principal del negocio	0.01	2	0.02
13.	Modelo de descuentos diferenciado que pone en conflicto sus canales de comercialización	0.04	1	0.04
14.	Baja presencia de la marca en medios digitales y redes sociales	0.03	2	0.06
TOTAL		1		2.62

7.2. Fortalezas

Las justificaciones de las fortalezas encontradas, se entregaron a la empresa como anexo a este documento.

7.3. Debilidades

Las justificaciones de las debilidades encontradas, se entregaron a la empresa como anexo a este documento.

7.4. Análisis de la Matriz EFI

El resultado obtenido de la matriz EFI es de 2.62, lo que significa que Imptek tiene más fortalezas que debilidades y que lo muestran con una posición interna ligeramente más fuerte que la media, lo que significa que es posible mejorar la operación, estrategias y otras condiciones internas de Imptek.

8. Matriz FODA y Estrategias

Tabla 4 Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		MATRIZ FODA	
2.Únicos productores de soluciones asfálticas en el país	2.Imptek, marca nueva poco conocida en el mercado frente a la competencia		
3.Productos de alta calidad con garantía de hasta 20 años	3.Necesidad de fortalecer las relaciones con sus aliados comerciales.		
4.Situación financiera estable	4.Falta de claridad interna y externa acerca de la estrategia comercial		
5.Cuentan con un laboratorio y un área de I&D	5.Productos muy técnicos, difíciles de instalar frente a la competencia		
Oportunidades			
		3.1.2. Creación de concurso interno de ideas e innovación para el desarrollo de nuevos productos. F5, O1, O3	3.3.2. Plan de desarrollo de un modelo de expansión de las Casas Imptek. D2, D3, O3, O4
		3.1.3. Optimización de la planta de producción para desarrollo de nuevos productos. F1, F2, F3, F5 vs O1, O2, O3, O4, O5	
		1.Cambios en la Matriz productiva para el desarrollo de producto terminado	
		2.Reducción de tasas arancelarias para importación de materia prima	
Amenazas		3.2.1. Búsqueda de nuevos clientes fuera del país para reducir el riesgo de una baja en ventas a causa de una posible inestabilidad política en el Ecuador. F1, A1	3.4.1. Creación de un centro de capacitación especializado para los instaladores informales, brindado por los socios técnicos que permitan entregar garantía de instalación. D1, D3, D5, A2, A5
		3.2.2. Ampliación del departamento de investigación y desarrollo F4, F5, A2, A3	3.4.2. Creación de la primera tienda especializada en impermeabilización del país, que incluya diferentes marcas y tipos de impermeabilizantes. D1, D2, D5, A2, A3, A5
		3.2.3. Construir alianzas con la academia e instituciones públicas para elaborar y promover una Campaña de concientización al consumidor ecuatoriano sobre la cultura de prevención y planificación. F4, A4, A5	3.4.3. Creación de talleres internos que permitan comunicar las estrategias organizacionales, para responder a la competencia. D4, A2, A3
		1.Ambiente político tenso, arriesga la estabilidad del gobierno	
		2.Ingreso de nuevos competidores	
3.Productos sustitutos			
4.Cultura ecuatoriana y latinoamericana de no prevención y planificación			
5.Comportamientos culturales en el consumidor ecuatoriano			
		3.4.4. Creación de una campaña de comunicación interna y externa, para fortalecer la imagen de la marca, la cultura organizacional y el posicionamiento en el mercado. D2, D3, D4 vs A4, A5	

9. Análisis de cada una de las estrategias

9.1. Fortalezas - Oportunidades

9.1.1. Búsqueda de nuevos distribuidores en el mercado internacional

Estrategia de desarrollo de mercado, integración adelante e internacional - F1, F3, O3, O4

Considerando el aumento de exportaciones de producto impermeabilizante en los últimos años. las últimas negociaciones de Imptek con distribuidores internacionales y la aceptación de los productos, da apertura a que se puedan encontrar nuevos distribuidores en diversos mercados del extranjero.

9.1.2. Creación de un concurso interno de ideas e innovación para el desarrollo de nuevos productos.

Estrategia de innovación y desarrollo de producto - F4, F5, O1, O3, O4

La innovación y la creatividad del personal de Imptek se puede potenciar a través de la creación de un símil al famoso concurso de televisión Shark Tank, donde diversos emprendimientos e ideas compiten por conseguir los recursos financieros de un grupo de jueces llamados tiburones (Sharks). Este modelo de concurso, hace referencia a la creación de una competencia interna que incluya equipos interdisciplinarios, para el desarrollo de nuevos productos o servicios, y que además sirvan como motivación e integración para todo el personal de la empresa.

9.1.3. Optimización de la planta de producción para desarrollo de nuevos productos

Estrategia desarrollo de producto y diversificación concéntrica - F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O4, O5

Imptek Chova del Ecuador mantiene una sub utilización de la planta de producción, misma que al estar sujeto a una expansión de mercado se requiere de la implementación de mayor tecnología para cubrir las necesidades futuras y la innovación de nuevas soluciones impermeabilizantes. Al mantener una buena situación financiera son aptos para solicitar el financiamiento para su desarrollo.

9.2. Fortalezas - Amenazas

9.2.1. Búsqueda de nuevos clientes fuera del país para reducir el riesgo de una baja en ventas a causa de una posible inestabilidad política en el Ecuador

Estrategia de expansión internacional - F1, A1

La estrategia de expansión con la ventaja competitiva de calidad de Imptek, ayudará a posicionar la marca a nivel regional, y; por otro lado, ayudará a minimizar el riesgo político local por el cual se atraviesa actualmente en Ecuador. Esta estrategia será apalancada con la apertura a las importaciones y exportaciones del nuevo plan de desarrollo económico del actual gobierno, que sugiere el replanteamiento de las barreras creadas para el comercio exterior (trabas burocráticas, partidas arancelarias con licencias de importación y exportación, entre otros).

9.2.2. Ampliación del departamento de Investigación y desarrollo

Estrategia de ventaja competitiva de calidad e innovación - F4, F5, A2, A3

Se plantea invertir en la ampliación del departamento de Investigación y Desarrollo de Imptek, en vista de la fuerte posición financiera en alianza con el grupo SRS. Uno de los retos es enfrentar la agresividad con la que nuevos competidores ingresan al mercado, incluso con productos sustitutos. Esto permitirá potenciar la investigación de nuevos productos o servicios que se incluyan en el abanico de soluciones de Imptek.

9.2.3. Construir alianzas con la academia e instituciones públicas para elaborar y promover una Campaña de concientización al consumidor ecuatoriano sobre la cultura de prevención y planificación.

Estrategia de integración hacia adelante - F4, A4, A5

Una de las amenazas encontradas en la dinámica de intercambio comercial en el país, es que el consumidor ecuatoriano en general no está sensibilizado con la cultura de prevención y planificación. Para el sector de la construcción, la durabilidad en sus construcciones es muy importante, ya que es uno de los factores decisivos de compra para sus clientes. El cliente desconoce la importancia de la impermeabilización para conseguir durabilidad en las construcciones. Esta estrategia se alineará con la de expansión y fortalecimiento de la marca Imptek, por medio de acciones con aliados estratégicos, como la academia y el gobierno. Los estudiantes de las universidades serán los constructores del futuro.

9.3. Debilidades - Oportunidades

9.3.1. Producción de otros tipos de sistemas de impermeabilización, más fáciles de instalar, aprovechando materia prima importada.

Estrategia de desarrollo de productos - D5, D2, O2, O5

Imptek puede ampliar su portafolio de producción interna, aprovechando el uso de materia prima importada. Esta estrategia aprovecha el mercado con el que ya cuenta la empresa y la iniciativa de producir otros tipos de impermeabilizante, ya que su más reciente lanzamiento fue un producto acrílico. Gracias a esta iniciativa, se puede comenzar a producir también impermeabilizante cementicio, de Pvc, entre otros. Esto permitirá que el cliente tenga un catálogo de productos diverso, en el cual existan varias opciones de precio, calidad y productos con mayor facilidad de instalación. Así mismo, ayudará a reforzar el nombre de la marca en la industria de la impermeabilización, para que sea conocida por otros productos, además de los asfálticos.

9.3.2. Plan de desarrollo de un modelo de expansión de las Casas Imptek

Estrategia de penetración y desarrollo de mercado - D2, D3, O3, O4

Aprovechando las facilidades actuales que propone el plan de gobierno para los empleadores y la creación de nuevos negocios, se plantea la estrategia de crecimiento para las Casas Imptek. Esta idea va de la mano con el concepto de convertir a estos locales en tiendas especializadas en impermeabilización. Al tratarse de una tienda específica que no existe en el mercado, tiene el potencial de convertirse en franquicia y poder llegar a diferentes lugares, reforzando la presencia de la marca.

9.4. Debilidad - Amenazas

9.4.1. Creación de un centro de capacitación especializado para los instaladores informales, brindado por los socios técnicos que permitan entregar garantía de instalación

Estrategia de integración hacia adelante - D1, D3, D5, A2, A5

Contar con un espacio de aprendizaje, diseñado para enseñar a los instaladores informales (Choveros) acerca de los productos de la empresa. El objetivo es lograr un acercamiento con el cliente, a través de un centro de capacitación en donde se ofrezca diferentes tipos de talleres. Los socios técnicos encontrarán en estos locales, un punto de apoyo para poder recibir a los instaladores informales, mostrar la forma correcta de instalar sus productos, de tal forma que puedan ofrecer garantía al cliente final y gracias a eso convertirlos en clientes fidelizados.

9.4.2. Creación de la primera tienda especializada en impermeabilización del país, que incluya diferentes marcas y tipos de impermeabilizantes

Unión estratégica, integración hacia adelante y satisfacción del cliente - D1, D2, D5, A2, A3, A5

Tener la primera tienda de impermeabilización del país, es una ventaja competitiva. Con base en los análisis realizados, se identificó el interés de diferentes grupos de clientes (arquitectos y constructores) de contar con este modelo de tiendas específicas. Esta estrategia permitirá atacar algunas de las principales debilidades de Imptek, como la dificultad de instalación, marca poco conocida y sobre todo, que se logrará definir el concepto de Casa Imptek.

La tienda ofrecerá productos de diferentes marcas (exceptuando los productos que Imptek ya incluya en su portafolio), de tal manera que los clientes que busquen un centro especializado, puedan acceder a todo el abanico de productos, obteniendo un mayor flujo de clientes.

9.4.3. Creación de talleres internos que permitan comunicar las estrategias organizacionales, para responder a la competencia

Estrategia de calidad y satisfacción del cliente - D4, A2, A3

Uno de los objetivos principales de la dirección, es la comunicación efectiva de su plan estratégico a los diferentes niveles, de tal manera que exista claridad en cuál es el norte buscado por la organización, y a través de qué mecanismos se plantea llegar hasta ahí. La creación de talleres internos de comunicación y valoración de las estrategias, permitirá a Imptek relacionarse con sus actores internos principales, reforzando su compromiso.

9.4.4. Creación de una campaña de comunicación interna y externa, para fortalecer la imagen de la marca, la cultura organizacional y el posicionamiento en el mercado

Estrategia de calidad y satisfacción del cliente - D2, D3, D4, A4, A5

Para lograr una comunicación interna eficaz, se debe tener como base la socialización de la misión, visión y valores. De igual manera, reforzar la imagen de la marca, haciendo énfasis en el desarrollo de productos con una alta calidad, durabilidad y sostenibilidad, crean un mayor compromiso en los clientes y su fidelización.

10. Agrupación de estrategias

10.1. Búsqueda de nuevos clientes y distribuidores internacionalmente

Estrategia de desarrollo de mercado, integración adelante e internacional, Estrategia de expansión internacional

Con las últimas negociaciones realizadas por IMPTEK se ha identificado el crecimiento exponencial en las exportaciones y la necesidad de contar con más distribuidores, gracias a la buena acogida de los productos impermeabilizantes. Al contar con una mayor acogida en el mercado internacional, está sujeta a fortalecer la presencia y el posicionamiento, así esto generara un menor riesgo para la empresa en el país de origen respecto a la afectación por la inestabilidad política y económica que atravesase el país.

El apalancamiento en razón de la apertura de las importaciones, impulsada por el gobierno en curso, permiten obtener mayor beneficio en la regulación de impuestos como partidas arancelarias, trabas burocráticas, licencias de importación y cumplimiento de normativa, siendo así el impulso necesario para importar materia prima para transformación y desarrollo de nuevos productos, cabe mencionar que los convenios actuales y los nuevos que se encuentran en negociación beneficiaran a la exportación de producto final, liberando barreras para ofertar una gama amplia de productos y soluciones.

Lo mencionado esta anexado a la selección de mercado potencial mediante la Identificación de países potenciales, Evaluación preliminar, Detección en profundidad, Selección final y Experiencia directa.

10.2. Desarrollo de nuevos productos y potenciación de la planta

Se plantea aprovechar la subutilización de la planta que de producción de Imptek e invertir en la ampliación del departamento de Investigación y Desarrollo, en vista de la fuerte posición financiera en alianza con el grupo SRS. Gracias a esto, la empresa podrá comenzar a producir otros tipos de productos impermeabilizantes, permitiendo que el cliente tenga un catálogo diverso, en el cual existan varias opciones de precio, calidad y productos con mayor facilidad de instalación. Así mismo, ayudará a reforzar el nombre de la marca en la industria de la impermeabilización, para que sea conocida por otros productos, además de los asfálticos. Esta estrategia aprovecha el mercado con el que ya cuenta la empresa y la iniciativa de producir otros tipos de impermeabilizante, ya que su más reciente lanzamiento fue un producto acrílico. Gracias a esta iniciativa, se puede comenzar a producir también impermeabilizante cementicio, de Pvc, entre otros.

La innovación y la creatividad del personal de Imptek se puede potenciar a través de la creación de un símil al famoso concurso de televisión Shark Tank, donde diversos emprendimientos e ideas compiten por conseguir los recursos financieros de un grupo de jueces llamados tiburones (Sharks). Este modelo de concurso, hace referencia a la creación de una competencia interna que incluya equipos interdisciplinarios, para el desarrollo de nuevos productos o servicios, y que además sirvan como motivación e integración para todo el personal de la empresa.

10.3. Modelo de Negocios y Centro de Capacitación para Casas Imptek

Establecer el modelo de negocios y el concepto de Casa Imptek de manera completa, para lograr una estrategia de expansión en el mediano plazo. La estrategia consiste en convertir a las Casas Imptek en tiendas especializadas en impermeabilización, donde se pueda acceder a diferentes productos y servicios. La tienda podrá ofrecer productos de diferentes marcas, de tal manera que los clientes que busquen un centro especializado, puedan acceder a todo el abanico de productos, obteniendo un mayor flujo de clientes. Al tratarse de una tienda específica que no existe en el mercado, tiene el potencial de convertirse en franquicia en el mediano plazo y poder llegar a diferentes lugares, reforzando la presencia de la marca.

El concepto de Casa Imptek, incluye el contar con un espacio de aprendizaje para diferentes actores (constructores, arquitectos, instaladores informales, hogares), el cual complementaría el concepto de Casa Imptek. El objetivo es lograr un acercamiento con el cliente, a través de un centro de capacitación en donde se ofrezca diferentes tipos de talleres. El objetivo es que se pueda ofrecer garantía al cliente final y gracias a eso convertirlos en clientes fidelizados.

10.4. Campaña de comunicación interna y externa

Uno de los principales objetivos de la dirección, es la comunicación efectiva. Crear un plan de comunicación integral permitirá tener claro, en los colaboradores y consumidores, el propósito del negocio, su cultura organizacional y también, su estrategia para lograrlos. Los objetivos y metas deberán ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con periodo de tiempo definido, de tal forma que el plan de comunicación logre ser efectivo y eficiente y llegue claramente, a las diferentes áreas del negocio.

Las estrategias son ejecutadas por personas y las personas, deben estar informadas para lograr un rendimiento eficiente. La comunicación interna socializará el propósito del negocio, es decir la misión, visión y valores lo cual brindará un horizonte a sus colaboradores y fortalecerá su compromiso. Por otro lado, la comunicación externa ayudará a fortalecer las alianzas estratégicas y la imagen de la marca, para lo cual el mensaje será el desarrollo de productos de alta calidad, durabilidad y sostenibilidad, de esta forma se fortalecerá el compromiso de los clientes y su fidelización a la marca.

10.5. Alianzas estratégicas con la academia y el sector público

Una de las amenazas encontradas en la dinámica de intercambio comercial en el país, es que el consumidor ecuatoriano en general no está sensibilizado con la cultura de prevención y planificación. Para el sector de la construcción, la durabilidad en sus construcciones es muy importante, ya que es uno de los factores decisivos de compra para sus clientes. El cliente desconoce la importancia de la impermeabilización para conseguir durabilidad en las construcciones. Esta estrategia se alinearán con la de expansión y fortalecimiento de la marca Imptek, por medio de acciones con aliados estratégicos, como la academia y el gobierno. Los estudiantes de las universidades serán los constructores del futuro.

11. Matriz MCPE

Tabla 5 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

		Estrat	1		2		3		4		5	
		Pond.	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA	PA	TCA
OPORTUNIDADES	Cambios en la Matriz productiva para el desarrollo de producto terminado	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	0	0.00	0	0.00
	Reducción de tasas arancelarias para importación de materia prima	0.04	2	0.08	4	0.16	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	Gobierno de derecha amigable con los negocios	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	0	0.00	2	0.12
	Reformas tributarias y laborales que benefician a los emprendedores y empleadores	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	0	0.00	0	0.00
	Tasa de cambio preferencial en las importaciones versus países de la región	0.04	0	0.00	4	0.16	2	0.08	0	0.00	0	0.00
AMENAZAS	Ambiente político tenso, arriesga la estabilidad del gobierno	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	0	0.00	0	0.00
	Ingreso de nuevos competidores	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	0	0.00
	Productos sustitutos	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	0	0.00
	Cultura ecuatoriana y latinoamericana de no prevención y planificación	0.04	0	0.00	0	0.00	3	0.12	4	0.16	4	0.16
	Comportamientos culturales en el consumidor ecuatoriano	0.04	0	0.00	0	0.00	3	0.12	4	0.16	4	0.16
FORTALEZAS	Situación financiera estable	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	0	0.00
	Cuentan con un laboratorio y un área de I&D	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16
	Crecimiento de las exportaciones	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
	Únicos productores de soluciones asfálticas en el país	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18
	Productos de alta calidad con garantía de hasta 20 años	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
DEBILIDADES	Necesidad de fortalecer las relaciones con sus aliados comerciales.	0.06	0	0.00	3	0.18	4	0.24	4	0.24	0	0.00
	Falta de claridad interna y externa acerca de la estrategia comercial	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06
	Imptek, marca nueva poco conocida en el mercado frente a la competencia	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12
	Casas Imptek sin un concepto definido	0.06	0	0.00	0	0.00	4	0.24	4	0.24	2	0.12
	Productos muy técnicos, difíciles de instalar frente a la competencia	0.04	0	0.00	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
TOTAL				2.10		2.88		3.12		2.32		1.38

La estrategia con mayor puntaje es la que se refiere a la definición del **Modelo de Negocios y Centro de Capacitación para Casas Imptek** con un puntaje de 3.12, lo que significa que es una prioridad para Imptek el enfocar sus esfuerzos, habilidades y recursos en su definición e implementación.

12. INSIGHTS

12.1. Portafolio de Productos

Portafolio diverso, en el que no todos los productos están directamente relacionados con la impermeabilización. Estos no corresponden realmente al concepto de Imptek, por ejemplo: Venta de revestimientos, lavamanos. Algunos de los artículos no son complementarios al giro de negocio y tampoco generan ingresos considerables, ya que, en los años 2019 y 2020, han generado ventas menores al 1% sobre el total de productos comercializados en las Casas Imptek. Existe la necesidad de definir claramente el modelo de negocio de Casas Imptek para a partir de eso establecer la estrategia de diversificación de productos.

12.2. Customer Journey

El objetivo de las Casas Imptek es acercarse al consumidor final y solucionar las necesidades de impermeabilización en ese momento, sin embargo, no ofrecen directamente el servicio de instalación, sino que esta parte del proceso se trabaja en colaboración con socios externos, lo cual podría poner en riesgo la experiencia del cliente con la marca. Casa Imptek puede perder el control de lo que pasa en la relación entre sus socios y clientes, tomando en consideración que actualmente no cuenta con un servicio post - venta y tampoco un proceso de fidelización.

Se plantea la siguiente pregunta a resolver durante las siguientes etapas: ¿Conviene para Imptek abarcar el servicio de instalación, con miras hacia cumplir sus objetivos estratégicos? Para resolver esta pregunta se debería aclarar y documentar todos los procesos que son parte del “Customer Journey” en donde se involucran a los socios externos para ofrecer soluciones. De esta manera se logrará visibilizar si están cubiertas y satisfechas, las necesidades de los clientes, lo cual ayudará a que se aprovechen al 100% las oportunidades comerciales.

12.3. Modelo de Distribución

Existe la posibilidad de ampliar el modelo de distribución, tomando como punto de partida lo que ya está hecho y ejecutado desde Imptek. Consiguiendo más socios estratégicos ubicados en diferentes localidades, se ampliará la cobertura del mercado. Existe el potencial de establecer una estrategia para fortalecer el modelo de distribución.

12.4. Modelo de descuentos

Imptek Chova del Ecuador ofrece descuentos a través de los distribuidores, pero no directamente en las Casas Imptek, lo que podría generar una desventaja competitiva frente a sus socios estratégicos y puede empujar al cliente a comprar en otro punto de venta. Se puede ver en riesgo la fidelidad hacia la marca y a consecuencia de esto, perder clientes con la competencia.

Debe existir una estrategia organizacional de precios en toda su red, que evite generar una guerra de precios entre los socios estratégicos de Imptek.

12.5. Branding

La marca Imptek, es conocida de una forma superficial en el mercado, según el estudio de MarketWatch, 2019. Por lo que existe la necesidad de reforzar la presencia de marca. Debido a las condiciones actuales, tecnológicas y coyunturales se requiere que se fortalezcan, sobre todo los canales digitales como página web y sus redes sociales. Según el libro “How to Franchise Your Successful Business: A 4-Phase Guide to Business Expansion” de Jason R. Anderson, se establece que dentro de la Fase 1, que corresponde a establecer la estrategia del negocio, uno de los puntos principales es el tener una marca reconocida en el mercado.

12.6. Rentabilidad

La rentabilidad de las Casas Imptek tiene que establecerse de manera independiente de la fábrica. Actualmente, la fábrica y las Casas funcionan como una sola entidad y los márgenes de ganancia no están definidos.

12.7. Sostenibilidad

Posibilidad de explotar el concepto de sostenibilidad. La base de la mayoría de productos proviene del desecho del petróleo el cual es reciclado para su producción. Este concepto puede ser aprovechado para reforzar la imagen comercial de Imptek como una marca sustentable, lo cual genera fidelidad a la marca y va con la tendencia actual.

- Según el “Trend Report 2021” de Trend Hunter, dos de las tendencias principales están relacionadas con el reciclaje, la sustentabilidad y la economía circular, lo cual define una preferencia del mercado hacia los proyectos de estas características.
- Según el Libro “Tendencias en Sustentabilidad”, dos de las 10 principales tendencias, hacen referencia a la importancia de la Economía Circular en las empresas. Así también, se establece las Finanzas Sostenibles como puntales para el mercado, traduciéndose en 23 mil millones de dólares en oportunidades de inversión en 21 países de mercados en desarrollo¹⁰.

¹⁰ Fuente: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/10-tendencias-en-sustentabilidad-y-empresa-para-2020>

13. MÉTRICAS

Métricas aplicadas a Casa Imptek:

13.1. Métricas comerciales

Frecuencia de medición: trimestral

- Número de personas inscritas para capacitaciones.
- Número de acuerdos con constructoras
- Ventas mensuales

13.2. Métricas de servicio al cliente

- Calificación de la atención recibida, en el local y durante la instalación (Puntaje de satisfacción del cliente CSAT)¹¹
 - $CSAT = (\text{Número de respuestas positivas} / \text{Número total de respuestas}) * 100$
 - Se ejecuta después de cada atención o instalación, y se mide mensualmente.
 - Es de tipo encuesta con las siguientes preguntas: ¿Qué tan satisfecho estás con tu experiencia en Casa Imptek? y ¿Qué tan satisfecho estás con el proceso de instalación de los productos?
- Calificación de qué tan probable es que el cliente recomiende los servicios de la empresa, medida de lealtad del cliente (NPS)¹²
 - $NPS = \text{Número de promotores} - \text{Número de detractores}$
 - Se ejecuta después de cada atención o instalación, y se mide mensualmente.
 - Encuesta con la siguiente pregunta Del 1 al 10, ¿qué tan probable es que nos recomiendes a un amigo?
 - De acuerdo a las respuestas, se tiene 3 tipos de clientes: Promotores (9 o 10), Pasivos (7 o 8) y Detractores (0-6)
- Calificación de los clientes del nivel en el que la Casa Imptek les ayudó a entender el funcionamiento y aplicación de los productos

13.3. Métricas operacionales

- Índices de operatividad. Miden el manejo y eficiencia de los activos de corto plazo (Frecuencia de medición: mensual).
 - Rotación del inventario. Relación entre el costo de bienes vendidos y el inventario.

13.4. Métricas Financieras

- Índices de rentabilidad, permiten evaluar qué tan rentable es el negocio (Frecuencia de medición: anual).
 - Margen de utilidad neta, razón entre la utilidad neta y las ventas
 - Rendimiento del patrimonio ROE, razón entre la utilidad neta y el patrimonio¹³

¹¹ Fuente: <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>

¹² Fuente: <https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps#>

¹³ Fuente: https://www.youtube.com/watch?v=X_UzfQelg8Y

- Retorno sobre la inversión ROI, razón entre los ingresos menos los costos, sobre los ingresos
- Margen neto sobre ventas ROS, razón entre ganancia operativa y ventas netas

14. Estudio del consumidor

En esta primera parte, se presentan los hallazgos encontrados en las entrevistas y encuestas realizadas a los diferentes grupos de interés de Casa Imtek

14.1. Arquitectos y constructores

Los arquitectos y constructores entrevistados, reconocen la importancia de la impermeabilización en las construcciones y creen incluso que en sus propias obras podrían impermeabilizar más espacios y elementos, a pesar de que a veces se tienen limitaciones por presupuesto. Están conscientes también de la importancia que tiene una instalación correcta de los productos, creen que sí requiere de técnica y de un conocimiento especializado. La mayoría prefiere que se realice la instalación a través de una empresa que pueda ofrecerles garantía, pero a veces no lo hacen por falta de presupuesto, en ese caso les gustaría poder capacitar a su personal para hacerlo ellos mismos.

Al preguntarles cómo consideran que su proveedor de impermeabilización podría ofrecerles más valor, mencionaron como factor principal la garantía, también hablaron de la importancia de que las fichas técnicas y las descripciones de los productos sean claras y específicas para lo que se necesite. Con el fin de garantizar el uso correcto de los productos, quisieran que se realice capacitaciones, tanto para los obreros como para los arquitectos y el personal administrativo de sus empresas, que exista una supervisión del proveedor al momento de la instalación como también un seguimiento post venta.

La mayoría de los entrevistados no tienen una preferencia específica por un tipo de impermeabilizante, de hecho, usan diferentes tipos dependiendo de la aplicación, incluso a veces combinan sistemas. Prefieren comprar los productos una vez realizadas pruebas en obra y teniendo muy claras las especificaciones del producto para cada aplicación. Al hablar sobre las características que debería tener una tienda especializada en impermeabilización, mencionaron la importancia de contar con una variedad de productos de diferentes tipos y marcas que se muestren de manera didáctica y que los vendedores estén capacitados acerca del funcionamiento de los sistemas para poder asesorarlos. La ubicación de dicha tienda según el criterio de los entrevistados, debería estar ubicada cerca de ferreterías o tiendas que vendan pinturas y en diferentes sectores de la ciudad.

14.2. Distribuidores e instaladores experimentados

Durante las entrevistas a los distribuidores, socios técnicos e instaladores experimentados, se identificó que existe un amplio conocimiento de los productos de Imptek, así como su aplicación en diferentes circunstancias, lo que significa un punto muy valioso en el sentido de contar con aliados estratégicos que puedan desarrollar un trabajo con garantía que asegure que sus productos sean considerados de calidad, al ser instalados correctamente.

Adicionalmente, se ha podido identificar que existe una diferencia entre las perspectivas de los distribuidores / socios técnicos versus los instaladores experimentados, ya que estos últimos al no contar con grandes infraestructuras organizacionales, pueden tener precios más bajos, lo que genera inconformidad por parte de los distribuidores. Por el contrario, el instalador experimentado no puede acceder a proyectos de gran envergadura, por escasez de recursos y experiencia en ese tipo de proyectos.

14.3. Clientes de Casa Imptek Cumbayá

Al mantener un registro de las personas que ingresan actualmente a la casa Imptek de Cumbaya, se pudo identificar tres tipos de clientes: arquitectos, maestros y personas de hogares, siendo este último grupo la mayoría.

Los clientes de los hogares se acercaron al local por recomendación o porque lo habían visto desde la calle y lo hicieron con el fin de recibir asesoramiento para resolver algún problema

inesperado de humedad en sus casas. Al preguntarles qué les hubiera gustado encontrar en casa Imptek o como creen que pudo haber sido mejor su experiencia, realmente no tuvieron una respuesta ya que, al no conocer sobre el tema de la impermeabilización, no tenían expectativas específicas sobre los productos y se dirigieron al lugar con la intención de que los vendedores de casa Imptek les puedan dar una solución. La mayoría mencionaron haber encontrado lo que buscaban y esperaban ser atendidos por los especialistas de Casa Imptek

La mayoría de personas atendidas en el local, no contaban previamente con alguien que les guíe con respecto al tipo de productos que deberían comprar, tampoco tenían una persona contacto para su instalación. Los pocos que dijeron que estaban siendo asesorados por alguien, mencionaron a su maestro chovero y los que no, fueron asignados en ese momento a un socio técnico de Imptek

14.4. Ferreterías y grandes superficies

En el grupo de ferreteros entrevistados, se encontraron ciertos puntos en común. Las marcas más recordadas y recomendadas son Sika e Intaco y los consumidores directos son maestros y vecinos del barrio que, aunque no conocen que existe una Casa Imptek que se especializa en impermeabilizantes, todos los entrevistados conocen de Chova y a todos les interesa tener capacitación para poder ofrecer instalación y poder ofertar de mejor manera los productos de Imptek.

En el grupo de Grandes superficies, se encontraron los siguientes puntos en común: Las marcas que ocupan los mejores espacios en percha son Sika, Intaco e Imptek. Los consumidores directos son maestros, hogares y empresas de la construcción. Un hallazgo particular fue que la empresa de impermeabilización Sika, ofrece asesoría constante para los clientes de Kiwy, es decir que hay una persona pagada para promover la venta de estos productos.

14.5. Instaladores informales

En el grupo de instaladores informales entrevistados, se encontró aspectos en común, como el hecho de que se sienten confiados en su experiencia para instalaciones de lámina asfáltica, sin embargo, están abiertos a participar de programas de certificación, como valor agregado para ofrecer garantía en su servicio. Adicionalmente, se encontró que preferirían que sean capacitaciones presenciales gratuitas, pero que estarían abiertos a probar otro tipo de sistemas apoyados en nuevas tecnologías.

Actualmente, se los puede localizar por medios digitales a través de plataformas como OLX y Mercado Libre, sin embargo, no han podido encontrar una plataforma que les permita tener un contacto más directo con los clientes y los proveedores de producto. Los entrevistados, mencionan que el tiempo de duración de las capacitaciones deberían ser cortas y también diversificadas a otro tipo de productos de impermeabilización.

Los productos son adquiridos a distribuidores de Imptek y Grandes Superficies, por facilidad en la gama ofrecida y precio. En relación a este aspecto, están abiertos a poder visitar una tienda especializada en impermeabilización, apoyada en servicios complementarios como capacitación, asesoría y diversidad de productos.

15. Concepto de Casa Imptek

La propuesta es convertir a Casa Imptek en una tienda especializada en productos de impermeabilización de diferentes tipos y marcas a través de alianzas entre empresas de la industria. Un lugar en donde el cliente final pueda aprender acerca de la importancia de la impermeabilización; y los instaladores, arquitectos y constructores, encuentren un punto de apoyo para recibir asesoramiento sobre el uso de los productos en sus proyectos. Este es un concepto que no existe en el mercado ecuatoriano y pretende atraer a todo aquel que necesite solucionar o prevenir problemas de humedad.

La tienda contará con un espacio de retail en donde se exhibirán diferentes marcas y productos relacionados a impermeabilización. Adicionalmente, ofrecerá toda la variedad que existe en el mercado ecuatoriano, incluyendo productos asfálticos, acrílicos, cementicios, de poliuretano, ecológicos u otros. Así mismo deberá ofrecer aquellos productos complementarios que suelen utilizarse antes o después de aplicar los impermeabilizantes, estos son, por ejemplo: pinturas, brochas, masillas, canaletas, etc.

Al comercializar ciertos productos que requieren de un conocimiento técnico para su aplicación, Casa Imptek brindará asesoramiento a sus clientes a través de sus vendedores especializados, quienes recibirán capacitaciones constantes para poder ofrecer los diferentes sistemas, de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente. Así mismo, funcionará como punto de apoyo para aquellos clientes a quienes les interese aprender sobre los productos, gracias a herramientas interactivas de aprendizaje y a través de la organización de talleres de capacitación que se realizarán constantemente. También se podrán organizar talleres específicos para constructores y sus equipos directamente en sus obras con el apoyo logístico por parte de Casa Imptek.

El departamento de servicio al cliente de Casa Imptek ofrecerá la opción de gestionar el servicio de instalación por parte de uno de sus socios capacitados, el cual será designado gracias a un plan de referidos estructurado que tome en cuenta la experiencia del instalador, su infraestructura, la ubicación del trabajo a realizar y el tamaño del mismo. A través de este sistema, se busca que tanto los distribuidores, así como los instaladores más pequeños, encuentren en Casa Imptek un punto de apoyo y un canal formal que les permita tener más clientes. Casa Imptek se preocupará de realizar el seguimiento al cliente, a través de un proceso de acompañamiento hasta después de haber sido instalado el producto, con el fin de asegurar su satisfacción.

Dependiendo de las condiciones del local, éste podrá contar con los siguientes elementos:

Stores within a store: Espacios de alquiler dentro de la tienda, designados para empresas relacionadas a la industria de la impermeabilización.

Escuela de impermeabilización: Espacio en donde se dictarán regularmente talleres de capacitación de productos o servicios relacionados. En el caso de los instaladores informales, se podría contar con la opción de cumplir ciertos módulos, para recibir certificaciones que les permita ofrecer garantía a los clientes.

Sistema de realidad virtual: Herramienta de visualización e interacción para que los clientes de los hogares puedan apreciar de una manera innovadora y atractiva, cómo funcionan los sistemas de impermeabilización y las consecuencias de aplicarlos de manera incorrecta o no contar con ellos.

Adoptando el concepto propuesto, el local comenzará a competir directamente con grandes superficies por lo cual se sugiere ampliar el horario de atención de lunes a sábado de 10 a 20 h y el domingo de 10 a 18, exceptuando los días feriados decretados oficialmente en Ecuador.

16. Hoja de Ruta

16.1. Definición de metas

16.1.1. Meta anual

- Ventas anuales de 720 mil durante en el primer año por Casa. De acuerdo al informe de ventas del área financiera, con corte a abril de 2021, se promediaron las ventas de dicho informe, obteniendo 50 mil dólares mensuales en ventas, a excepción del año 2020 (pandemia), por lo tanto, se propone un incremento de un 20% de las ventas promedio.
- Rentar al menos el 15% del total de la superficie de la tienda a través del modelo Stores Within a Store.
- Capacitar al menos a 120 personas el primer año (10 mensuales)
- Experiencia de realidad virtual para al menos a 520 clientes durante el primer año (10 semanales)
 - Actualmente Casa Imptek recibe un promedio de 10 clientes diarios

16.1.2. Meta departamental

16.1.2.1. Comercial

- Inscribir 12 personas cada mes para capacitación
- Concretar 3 acuerdos anuales con constructoras para capacitaciones a su personal

16.1.2.2. Servicio al Cliente

- Obtener una calificación de la atención recibida de al menos 4/5, en el local y durante la instalación (Puntaje de satisfacción del cliente CSAT)
- Calificación de qué tan probable es que el cliente recomiende los servicios de la empresa, medida de lealtad del cliente (NPS)
- Tener un puntaje de al menos 40 (70% de promotores y 30% máximo de detractores)
- Obtener una calificación de al menos 4/5 del nivel en el que la Escuela de la Impermeabilización ayudó a los clientes a entender sobre los productos y su instalación

*Se medirán a través del contacto de seguimiento (llamadas, correos, mensajes, entre otros) en el que se realizará una pequeña encuesta de satisfacción.

16.1.2.3. Operaciones

- Rotación del inventario superior a 8¹⁴.

16.2. Imagen e identidad de la Casa

16.2.1. Análisis de la misión, visión y valores corporativos

A continuación, se presentan la misión, visión y valores que se encuentran socializados en Imptek.

Misión: Ser los mejores.

¹⁴ Valor referencial en "Grandes Superficies" - <https://www.empresaactual.com/ratio-de-rotacion-de-inventario/>

Visión: Ser líderes en la manufactura y comercialización de soluciones innovadoras para la impermeabilización, la construcción liviana y la viabilidad en el mercado regional de la costa del Pacífico Latinoamericano.

Valores: Ética, estética, desarrollo personal, responsabilidad social empresarial, seguridad.

Durante el análisis realizado de la misión de Imptek, la misma se encuentra definida de manera muy general y con pocos elementos, ya que de acuerdo al libro “Conceptos de Administración Estratégica - Capítulo 2: La misión y la visión de la empresa”, se define que una misión efectiva debe tomar en consideración nueve componentes, descritos a continuación:

1. **Clientes:** Constructores, Arquitectos, Hogares, Socios Técnicos, Instaladores (Choveros), Grandes Superficies, Ferreterías del barrio.
2. **Producto o Servicio:** Productos especializados de impermeabilización, preocupándose por el diseño y presentación y relacionados de la construcción. Valor Imptek: El buen gusto y atención a los detalles nos hacen diferentes.
3. **Mercado:** Costa del Pacífico Latinoamericano y Norteamérica
4. **Tecnología:** Planta altamente tecnificada, Tecnología patentada
5. **Supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** Estrategia de expansión del negocio a través de distintos modelos de negocios y sustentabilidad financiera
6. **Preocupación por la imagen pública:** Utilizando de manera responsable los desechos del petróleo, utilizan el 6% de este desecho.
7. **Empleados:** Desarrollo del talento humano
8. **Autoconcepto (visión):**
 - a. **Visión Imptek:** Ser líderes en la manufactura y comercialización de soluciones innovadoras para la impermeabilización, la construcción liviana y la viabilidad en el mercado regional de la costa del Pacífico Latinoamericano.
9. **Filosofía:** Interés en la mejora continua a través de la investigación y aplicación de nuevas tecnologías. A continuación, se detallan los valores de Imptek:
 - a. **Ética:** Priorizamos lo justo y lo correcto
 - b. **Estética:** El buen gusto y atención a los detalles nos hacen diferentes.
 - c. **Desarrollo del personal:** Creamos condiciones para la formación, innovación y emprendimiento.
 - d. **Responsabilidad social empresarial:** Trabajamos con la comunidad para conservar y mejorar el ambiente natural, y para crear oportunidades a grupos diversos.
 - e. **Seguridad:** Mantenemos sistemas y condiciones de trabajo que eliminen riesgos para nuestros clientes y colaboradores.

En función de este análisis, se recomienda desarrollar una misión que incluya algunos de estos elementos, ya que de acuerdo al texto del libro citado: “la declaración de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la administración estratégica”, por lo tanto, debería ser el punto de partida de las estrategias a desarrollar por Imptek.

16.2.2. Definición de Imagen Casa Imptek

Según la consultoría de MarketWatch (2019), en el imaginario de los consumidores, específicamente de Quito, la marca de impermeabilizante que lidera el mercado con un 95%

es Sika, seguido de la marca Chova con un 64% y en quinto lugar dentro de las marcas encuestadas, Imptek tiene un posicionamiento del 6%.

La creación de la marca Imptek en 2017 tuvo como objetivo expandir el portafolio de productos a ofrecer e ir más allá de la asociación únicamente con producto “chova” en el mercado. El posicionamiento de la marca Imptek en el mercado tendrá que mejorar para que se pueda llegar al objetivo de ampliar el portafolio de productos, y que ésta se refleje en el incremento de sus ingresos.

Los esfuerzos en el fortalecimiento de la marca Imptek en el mercado de la impermeabilización-construcción, facilitarán el *engagement* con los clientes de Casa Imptek, ya que la marca es la identidad corporativa y punto clave, para este fin. Adicionalmente, será necesario trabajar internamente en los siguientes elementos:

- **Brief Imptek:** es el documento guía resultante de reuniones del equipo interno que tiene el fin de describir el concepto del negocio, conocer al cliente y el mercado. Esta será la base para todo lo demás en el proceso de gestión de marca. En este primer momento el proceso se enfoca en conocer:
 - El origen del negocio
 - Propósito
 - Factores diferenciadores
 - Personalidad
 - Usuario o consumidor
 - Competidores
- **Imagen Imptek:** esta parte del proceso es un trabajo creativo, en donde se generan ideas de cómo se puede fortalecer la imagen actual o como se evoluciona esta propuesta según la necesidad del cliente y el mercado, alineados al propósito e identidad del negocio.
 - Escoger 2-3 opciones de imagen de marca
 - Realizar la presentación al equipo interno
 - Recoger retroalimentación
 - Ajustar la propuesta
 - Presentar la mejor opción al equipo interno para validación
- **Manual de marca Imptek:** una vez que se escoge la propuesta más integradora, la agencia o el equipo encargado deberá trabajar un Manual de Marca, que será la guía de lineamientos para todo tipo de comunicación interna y externa del negocio. Este manual deberá tener lo siguiente:
 - Construcción gráfica
 - Cromática/ Colores para formato impreso y digital
 - Tipografías principales y alternas
 - Usos correctos en color y sobre color
 - Variantes y aplicaciones

Para este proceso, en el intercambio interno se recomienda tomar en cuenta la revisión de la Misión y visión del negocio y alinearlos al propósito del negocio.

16.2.2.1. Página web

La página web será el resultado del trabajo previo en gestión de marca, y deberá alinearse a los objetivos estratégicos planteados en el negocio.

Para la construcción de la página web se deberá definir el alcance de la misma, es decir definir funcionalidad, herramientas, cobertura, servicios, etc. Según esta definición se podrá escoger el plan necesario entre básico, empresarial o e-commerce.

Los recursos necesarios para ejecutar este plan variarán dependiendo de la complejidad de la página web, los precios empiezan desde los \$500.

16.3. Estructura de la Casa

16.3.1. Diseño del espacio físico de la Casa

El local deberá contar con los siguientes espacios:

- Área de exhibición de los productos a la venta (retail)
- Escuela de la impermeabilización
 - Espacio para ubicar el sistema de realidad virtual
 - Espacio para capacitaciones
 - Bar
- Punto de venta
- Bodega
- Parqueaderos

El diseño interior de la tienda deberá marcar claramente los espacios pensados para los "Stores within a store" y generar una diferenciación clara entre marcas. Deberá existir también una zona para los productos de distribución específicos de la tienda.

La fachada del local debería tener al menos una vitrina de exhibición o elemento exterior que ayude a mostrar el tipo de productos que se venden a las personas que transiten por la calle y que funcione como apoyo visual. Estos elementos visuales deberán mostrar un contraste que muestre los cambios a través del tiempo en una estructura impermeabilizada versus otra sin tratamiento

16.3.1.1. Retail

La Casa Imptek, mantendrá un espacio destinado a la comercialización de diferentes sistemas relacionados a la impermeabilización, ofreciendo variedad de marcas y tipos de productos. Adicionalmente, existirán productos complementarios o "enganche" a los sistemas de impermeabilización que son comúnmente requeridos en los diferentes tipos de proyectos.

El concepto de mantener productos "enganche" en exhibición, permitirá atraer a clientes por soluciones integrales, que se complementan con la asesoría de, personal especializado de Casa Imptek.

16.3.1.2. Store Within a Store

La Casa Imptek, contará con espacios exclusivos para la promoción y venta de productos, los cuales podrán ser rentados a diferentes empresas fabricantes y/o distribuidores de productos relacionados a la impermeabilización.

Diseño del espacio

Cada “Stores within a Store” tendrá la opción de rentar un espacio, el cual podrá contar con diferentes exhibiciones, materiales y oferta de productos de cada contratante. La Casa Imptek asumirá como parte de su oferta de servicios, los costos relacionados al diseño, creación, operación, y mano de obra. La mercadería será suministrada por el propietario del espacio exclusivo.

Acuerdos específicos (Políticas, Ingresos)

Estos espacios tendrán un costo mensual por metro cuadrado de acuerdo a la ubicación dentro de la tienda (similar al perchado en minoristas), y podrán ser rentados por al menos 12 meses. En un futuro, se podrá analizar el cobro de una tasa de tráfico por cliente que ingrese al espacio reservado:

- El diferenciador de precio entre tienda y tienda, se mide por el tráfico de clientes que ingresan a los espacios reservados
- La Casa Imptek garantiza el soporte y apoyo a todos los clientes que han accedido al espacio

El espacio exclusivo de renta, tendrá una dimensión de mínimo 10 metros cuadrados y hasta un máximo del 20% del tamaño total de la tienda.

16.3.1.3. Escuela de la Impermeabilización

La tienda que cuente con el elemento “Escuela de la Impermeabilización”, tendrá un espacio reservado para desarrollar talleres, capacitaciones y certificaciones de los productos que se comercializan en la tienda.

Dentro de este espacio, se podrán desarrollar diferentes tipos de talleres, los cuales pueden ser sobre el de uso, instalación y aplicación de productos, lanzamiento de nuevos productos y otros temas relacionados a impermeabilización. Este espacio estará abierto para todos los aliados estratégicos que requieran dictar sus propias capacitaciones, de acuerdo a las políticas de reserva y uso de la casa. Este servicio no generará ingresos directos, pero será una forma de enganchar a nuevos socios y que esto pueda incrementar sus ventas.

Los grupos entrevistados que mostraron interés en recibir capacitación para aprender a instalar productos de impermeabilización son: constructores, arquitectos, ferreterías e instaladores informales. El objetivo es poder contar con el aval para ofrecer garantía de estos productos.

Existe un dolor interno en Imptek que se manifiesta en quejas de clientes debido a que maestros externos han instalado productos de la marca, no lo hicieron de forma adecuada y la marca no puede responder por garantía de este tipo de situaciones en donde los instaladores informales no han tenido la capacitación ni certificación para realizar este trabajo razón por la cual se ven frente a situaciones complejas.

Otros usos de la Escuela de la Impermeabilización:

- **Centro de negocios:** Podrá ser utilizado para que los socios estratégicos, empleados, proveedores y clientes puedan mantener reuniones
- **Bar Casa Imptek:** Ofrecerá bebidas, snacks y un espacio de socialización entre los diferentes actores, el cual se traduzca en un centro para consentir a los clientes, constructores, arquitectos, empleados y todos los actores relacionados. Este espacio buscará fidelizar a los actores de Casa Imptek.

16.3.1.4. Implementación Realidad virtual / aumentada

La realidad virtual o aumentada, es un insumo utilizado cada vez más para procesos de entrenamiento y capacitación por medio de simulaciones de realidades que son completamente inmersivas e interactivas para lograr más efectividad y eficiencia en

entrenamientos, en comparación con los métodos tradicionales. Esta tecnología puede aprovecharse en beneficio de los clientes finales, con el objetivo de transmitir la importancia de los sistemas de impermeabilización y su correcta aplicación.

Las experiencias inmersivas generan significativamente mayor retención de información, siendo a la vez más rápidas, seguras y menos costosas de ejecutar, en comparación con otros sistemas tradicionales, como el aula o en campo, en los que se requiere mayor logística, espacio e infraestructura. Los beneficios de experiencias inmersivas llegan a tener 10 veces mayor retención de información, 275% más confianza para aplicar nuevas habilidades, 4 veces mayor velocidad para transmitir mensajes y mayor seguridad para los participantes¹⁵.

A futuro, esta opción podrá servir para implementar capacitaciones inmersivas de manera integral y escalable, con lo cual se podría impartir cualquier contenido, reportes, certificación y soporte, bajo una plataforma unificada. Cada proveedor aliado será el responsable del diseño del programa virtual, en los casos que se requiera utilizar estas herramientas provistas por la casa.

16.3.1.5. Especificación general de la ubicación de la tienda

La recomendación obtenida de acuerdo a las entrevistas, es que esté ubicada en sectores cercanos a grandes superficies, sin embargo, se deberá desarrollar un estudio de mercado que determine la ubicación física de la tienda. Uno de los puntos importantes es que, en función del giro de negocio, el local deberá disponer de los parqueaderos suficientes para atender a la demanda, al menos 10.

16.3.2. Departamentalización

La departamentalización de Imptek está establecida por funciones y dividida en tres áreas principales; comercial, operativa y financiera, cada una liderada por un gerente. El área de talento humano actualmente es subcontratada

Tomando en cuenta que para La Casa Imptek se creará una división completamente nueva que trabaje con diferentes marcas, la recomendación para Imptek sería agregar una función más en la estructura de la empresa, encargada del manejo exclusivo de estos locales. De esta forma se genera independencia para esta nueva división de Imptek la cual permitirá mayor facilidad al momento de implementar la estrategia de expansión de estas casas. Cada casa contará con su administrador y este se referirá a un solo gerente encargado de la administración general de estos locales. Mientras se sigan abriendo más casas, se podrá expandir la departamentalización por funciones por debajo de la gerencia de las casas.

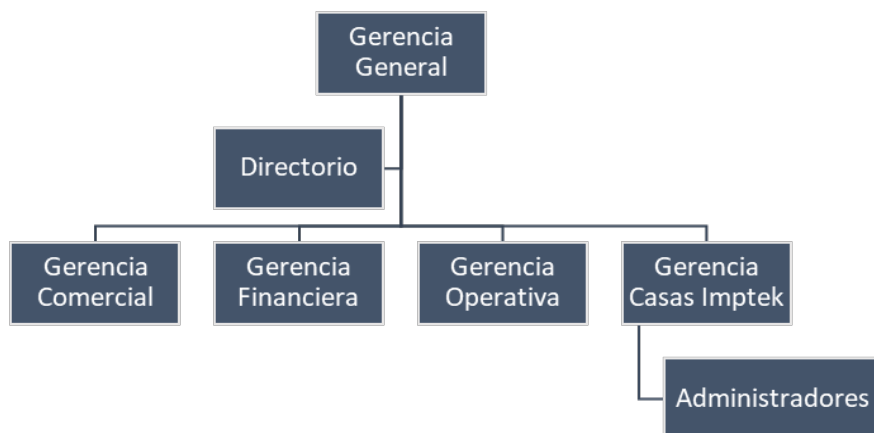


Gráfico 10 Departamentalización Imptek

¹⁵ <https://proximity.training/es/inicio>

A continuación, se describen las funciones específicas de los diferentes roles de Imptek Chova del Ecuador, que tienen que ver exclusivamente con Casa Imptek:

Gerencia comercial: Establecer políticas de descuento y comercialización de los productos de la Casa Imtek. De la misma manera, la Gerencia comercial se encargará de dar los lineamientos generales para las diferentes campañas y activaciones de los proveedores en Casa Imptek.

Gerencia Financiera: La gerencia financiera se encargará de establecer las políticas financieras y presupuestos de Casa Imptek, así como de controlar los flujos de operaciones, costos e ingresos.

Gerencia Operativa: Es la encargada de asegurar el inventario óptimo para la Casa Imptek, de tal manera que se garantice los márgenes operativos. Adicionalmente se encarga de establecer parámetros generales relacionados a la distribución y organización de los productos de la Casa Imptek.

Gerencia de Casas Imptek: Es la encargada de administrar que la Casa Imptek cumpla con las políticas y normas establecidas, así como de garantizar que cuenta con todos los recursos necesarios para su funcionamiento. Adicionalmente, se encarga de la toma de decisiones relacionadas a la gestión estratégica del funcionamiento y operación de la casa. Finalmente, es la encargada de obtener, desarrollar y gestionar los acuerdos comerciales con los distintos proveedores que comercialicen sus productos en Casa Imptek.

Gerencia de Recursos Humanos: Es la encargada de proporcionar la estructura organizacional de la Casa Imptek, la cual cumpla con el perfil y experiencia correcta en función de su cargo, así como también se alinee a los valores corporativos de Casa Imptek

Se recomienda la siguiente estructura para Casa Imptek, la cual se base en las diferentes funciones específicas necesarias dentro del local:

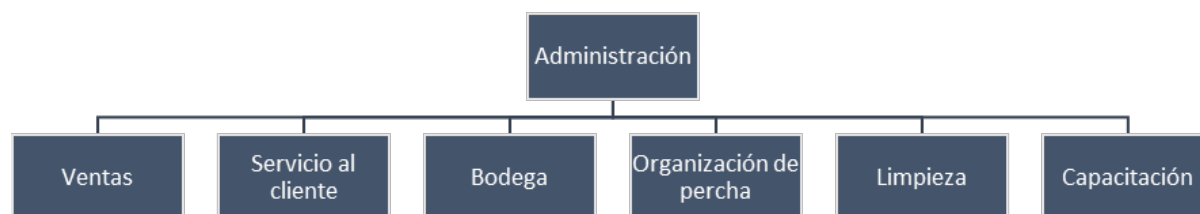


Gráfico 11 Departamentalización Casa Imptek

16.3.2.1. Descripción de roles:

Administración: Gestionar la operación de la tienda, esto incluye: cierres contables y de inventario diario, gestión de horarios del personal.

Ventas: Personal capacitado en el uso de los productos que se comercializan en la tienda, así como también del proceso de venta y cobro.

Servicio al cliente: Atención de quejas y sugerencias y seguimiento del proceso de compra, completando el Customer Journey.

Organización de percha: Personal encargado de la organización de los espacios de exhibición tanto dentro de los Stores within a store como en el espacio de retail de la tienda

Organización de bodega: Personal encargado de la organización de los productos en la bodega, así como el ingreso y despacho de los mismos

Gestión de la Escuela de la Impermeabilización: Personal encargado de administrar el espacio de la Escuela de la Impermeabilización.

Limpieza: Personal encargado de mantener el orden y la limpieza en el local como también de la atención y el manejo del bar de la Escuela de la Impermeabilización.

16.3.3. Ecosistema de la Casa Imptek

Se muestran las conexiones entre los diferentes actores de la tienda. Por un lado, se reciben productos de los diferentes proveedores de la tienda y por otro, se crean las alianzas comerciales necesarias para la existencia de los Stores within a store. La Casa Imptek es un punto de venta y apoyo para los clientes que son: hogares con problemas de humedad, constructores y arquitectos y los instaladores informales. Una vez analizado el problema y habiendo asesorado al cliente gracias a los vendedores capacitados del local, se programa en ese momento la entrega del producto y su instalación a través de instaladores capacitados.

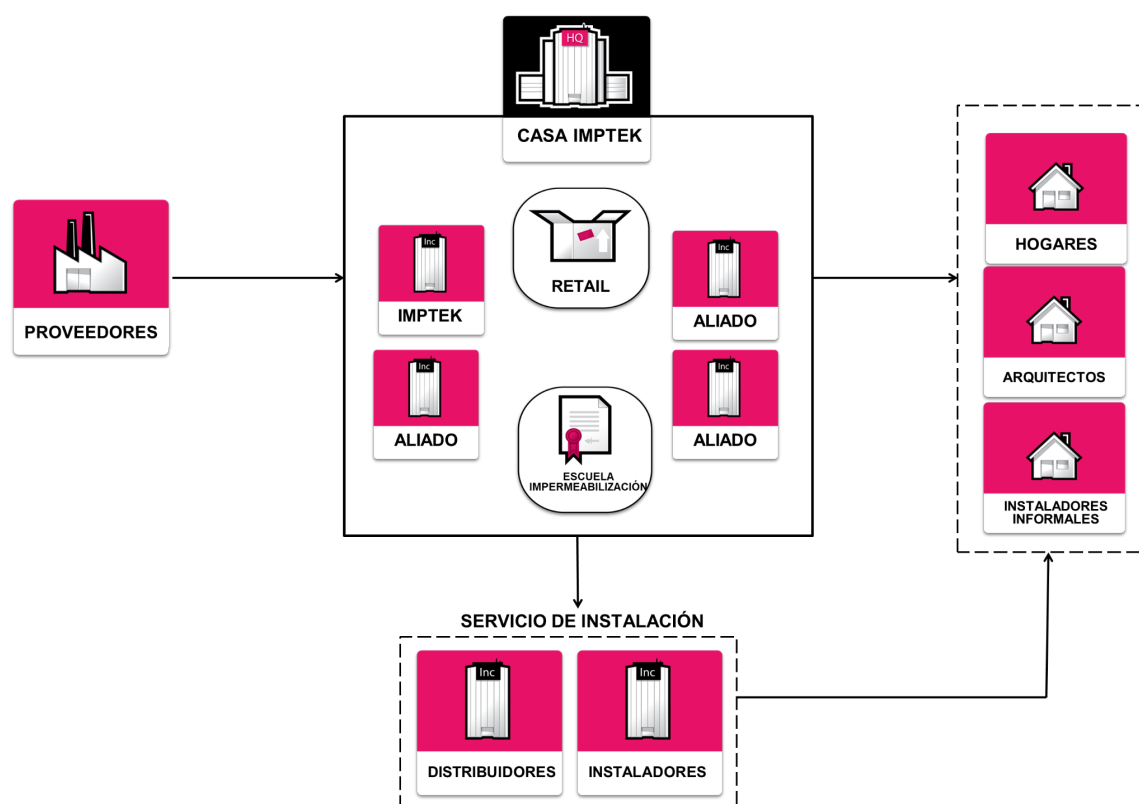


Gráfico 12 Ecosistema de la Casa Imptek

16.4. Alianzas estratégicas

16.4.1. Definición del abanico de productos

Se propone incrementar los productos actuales, ampliando su espectro a los directamente relacionados a impermeabilización, como pintura, techos, accesorios para aplicar los productos, entre otros. Así mismo las opciones de impermeabilizante, deberían incluir productos de diferentes tipos como acrílicos, asfálticos, cementicios, PVC, poliuretano, entre otros. Esto quiere decir que en la Casa Imptek el cliente podrá encontrar una solución integral a sus necesidades.

16.4.2. Alianzas con otras marcas

Una vez establecido el abanico de productos completo, se buscará alianzas con otros proveedores, para poderlos incluir como parte del portafolio de soluciones de la Casa Imptek. En este proceso se establecerán con qué marcas específicas se va a contar en el local, así como se definirán los márgenes de utilidad y otras condiciones comerciales, como: transporte, entregas, devoluciones, garantías, servicio de instalación (instalado), entre otros.

16.5. Manejo de conflictos

Como parte de la puesta en marcha del nuevo concepto de Casa Imptek, se han identificado potenciales conflictos a manejar antes, durante y después de la implementación de la Casa Imptek, los cuales se presentan a continuación:

16.5.1. Antes de la Implementación:

- Actualmente existe una competencia de precios entre los diferentes actores: distribuidores, Casas Imptek, socios técnicos e informales.

Las diferentes perspectivas de los socios de Imptek, mencionan sentirse relegados o que existen preferencias en la política de precios y distribución.

Para enfrentar este conflicto, se sugiere trabajar una política de precios que pueda intervenir en los diferentes actores para de esta forma, regular cualquier tipo de competencia que surgiera en el mercado.

- Socios técnicos o distribuidores no muestran interés ante una posible relación estratégica con Casa Imptek, ya que la consideran su competencia.

Este es uno de los conflictos más relevantes a tratar de manera previa a la implementación, ya que los socios técnicos (distribuidores) de Imptek, tienen una influencia importante sobre Imptek. Para enfrentar este conflicto, será importante comunicar adecuadamente la estrategia, compartiendo los puntos de interés relevantes para los distribuidores y sobre los que se trabajará en conjunto con Imptek. Una posible alianza con los socios técnicos sería que adopten el nuevo concepto de Casa Imptek, pudiendo llegar a ser franquiciados

16.5.2. Durante la implementación:

- El desarrollar, adoptar e integrar alianzas estratégicas a la Casa Imptek durante la etapa de negociación podrá generar conflictos

En vista que existirán diversos actores, intereses y negociaciones de proveedores, por lo que se deberá establecer una política clara y acuerdos estándar de mercado, que apoyen a evitar malos entendidos o desacuerdos con los distintos socios estratégicos de Imptek.

- Manejar los posibles conflictos de interés entre la marca Imptek y la Casa Imptek

Al ser un concepto nuevo, manejado por un proveedor que ya se encuentra compitiendo en la industria de impermeabilización, va a ser importante brindar a Casa Imptek la independencia necesaria, en vista que se van a manejar nuevos productos de otras marcas.

16.5.3. Después de la implementación:

- La comunicación como pilar fundamental de la estrategia

En general, la comunicación es un factor clave para evitar cualquier conflicto que pueda presentarse. La etapa de la construcción y ejecución constante de la estrategia debe abrir espacios que logre el empoderamiento frente a los cambios que se van a

generar. La empresa, deberá brindar todas las seguridades para que los actores se sientan tomados en cuenta y se genere confianza y empoderamiento. Esto debe ir atado a la generación de un plan integral de comunicación.

- Necesidad de innovación, puede generar conflictos

Al tener interacción con diferentes actores del mercado, es importante que se pueda tener en cuenta la evolución constante del concepto y operación de la Casa Imptek. En un entorno tan dinámico como el actual, la innovación e investigación será necesaria, junto con el manejo de potenciales conflictos que aparezcan en ese proceso.

16.6. Recursos necesarios

16.6.1. Recursos Físicos

Los recursos físicos considerados para Casa Imptek que cuenta con una superficie de aproximadamente doscientos cincuenta metros cuadrados dependerán del diseño interior definido. Al menos deberá contar con perchas, muebles, equipos de oficina y materiales necesarios como suministros de oficina, exhibidores, entre otros.

16.6.2. Recurso tecnológico

El enfoque de la empresa está dirigido también a medir la satisfacción del cliente, mediante diferentes metodologías como CSAT (Customer Satisfaction Score), NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), cualquiera que sea la metodología a escoger se ha tomado como herramienta de trabajo la utilización de tablets, estas también podría ayudar al vendedor para generar ordenes de compra de los clientes, disponibilidad de inventario, catálogo de productos y sus precios, opciones, contactos de instaladores, tiempos de instalación, evaluación de satisfacción, entre otros.

Como una herramienta adicional se podría tomar en cuenta unos lentes de Realidad virtual para realizar una introducción al mundo de la impermeabilización por medio de experiencias cortas de realidad aumentada como una forma interactiva para conocer los beneficios de construir con impermeabilización.

16.6.2.1. Sistema de inventario / Cajas / CRM

Como parte de la implementación del concepto de Casa Imptek, se requerirá de una plataforma tecnológica que permita integrar las siguientes funciones, para el manejo operativo y estratégico de la Casa:

- Manejo de la contabilidad diaria
- Manejo de inventario
- Facturación
- Gestión de Clientes

Actualmente Imptek, maneja la plataforma SAP para gestionar la facturación y el inventario y se encuentra en un plan de migración hacia la plataforma Odoo. Se recomienda que la plataforma a utilizar sea única y transversal en toda la organización, por lo tanto, como estándar se puede adoptar esta plataforma, la cual deberá incluir al menos los siguientes módulos:

- Odoo CRM
- Odoo Facturación
- Odoo Contabilidad

- Odoo Inventario

16.6.3. Recurso humano

Una vez identificados los roles y horarios de atención de Casa Imptek, se ha podido definir que se necesitan al menos 5 puestos de trabajo de planta en el local. Cuando se realicen las capacitaciones, será necesario contar con una persona más que dicte estos talleres.

Por cada puesto de trabajo se necesita asignar personal para una jornada y media a la semana para cubrir los turnos rotativos.

16.6.3.1. Personal:

- 1 Administrador y encargado de Servicio al Cliente
- 2 personas encargada de ventas
- 1 persona para manejo de bodega y percha
- 1 persona encargada a tiempo parcial de limpieza
- 1 Capacitador (El costo estará incluido como parte de las capacitaciones)
- Los capacitadores serán asignados por parte de Casa Imptek dependiendo de la modalidad del taller:
 - **Talleres generales:** Organización, asignación del personal y desarrollo del taller por parte de Casa Imptek.
 - **Talleres específicos:** Organización, asignación del personal y desarrollo del taller por cada marca aliada

A continuación, se presenta una estimación de los costos, en función de cotizaciones recibidas, así como un estudio de precios en los casos que aplica.

Tabla 6 Proyección de costos mensuales recurrentes

Rubro	Valor mínimo	Valor máximo	Promedio
Administrador (1,5)	\$ 1,500.00	\$ 2,400.00	\$ 1,950.00
Vendedor (3)	\$ 1,800.00	\$ 3,000.00	\$ 2,400.00
Bodeguero (1)	\$ 500.00	\$ 700.00	\$ 600.00
Limpieza (1)	\$ 425.00	\$ 600.00	\$ 512.50
Arriendo del local (mínimo 250m2)	\$ 2,000.00	\$ 5,000.00	\$ 3,500.00
Total (mensual)	\$ 6,225.00	\$ 11,700.00	\$ 8,962.50
Total (anual)	\$ 74,700.00	\$ 140,400.00	\$107,550.00

Tabla 7 Proyección de costos anuales recurrentes

Rubro	Mínimo	Máximo	Promedio
Odoo anual (de 4 a 10 usuarios concurrentes)	\$ 744.00	\$ 960.00	\$ 852.00
Otros costos fijos, servicios básicos y mantenimiento (anuales)	\$ 5,625.00	\$ 7,500.00	\$ 6,562.50
Transporte	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 2,500.00
Seguridad	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 1,500.00
Impuestos municipales	\$ 4,000.00	\$ 7,000.00	\$ 5,500.00
Capacitación continua a empleados (anual)	\$ 6,750.00	\$ 11,250.00	\$ 9,000.00
Trámites legales	\$ 5,000.00	\$ 7,000.00	\$ 6,000.00

Rubro	Mínimo	Máximo	Promedio
Total (anual)	\$ 25,119.00	\$ 38,710.00	\$ 31,914.50

Tabla 8 Proyección de costos de implementación de Casa Imptek (una sola vez)

Rubro	Mínimo	Máximo	Promedio
Diseño interior	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00	\$ 3,750.00
Muebles de oficina	\$ 2,500.00	\$ 6,250.00	\$ 4,375.00
Perchas	\$ 7,500.00	\$ 11,000.00	\$ 9,250.00
Equipos de oficina, (Computadoras, tablets)	\$ 2,600.00	\$ 3,500.00	\$ 3,050.00
Suministros de oficina	\$ 200.00	\$ 500.00	\$ 350.00
Escuela de la Impermeabilización, equipos y muebles	\$ 6,000.00	\$ 10,000.00	\$ 8,000.00
Realidad virtual	\$ 7,500.00	\$ 13,000.00	\$ 10,250.00
Alquiler equipos realidad virtual	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Gestión de marca	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00	\$ 3,750.00
Plan de comunicación (Medios tradicionales y no tradicionales)	\$ 7,000.00	\$ 10,000.00	\$ 8,500.00
Publicidad (Material)	\$ 4,000.00	\$ 7,000.00	\$ 5,500.00
Total (una sola vez)	\$ 48,300.00	\$ 77,250.00	\$ 62,775.00

Con este antecedente, se estima que los costos de implementación de la casa sean en promedio aproximadamente \$2000,000.00 el primer año y de \$500,000 al finalizar el tercer año.

16.7. Análisis de Fuentes de Ingreso

Las fuentes principales de ingreso de la Casa Imptek son:

- Margen de venta en productos de diferentes marcas (entre el 20 y el 30%)
- Cobro por espacio diferenciado en percha
- Stores Within a Store
 - Renta de espacio físico
 - Comisión por ventas

Las capacitaciones dentro de la tienda, no tendrán costo, y serán parte de los costos de adquisición y retención del cliente.

Los precios deberán ser fijados en función del mercado, acorde a la política de grandes superficies.

A continuación, se muestra una estimación de ingresos:

Tabla 9 Precio por metro cuadrado SWS

Rubro	Mínimo	Máximo	Promedio
Costo total (1 año – costos recurrentes y de implementación)	\$ 148,119.00	\$ 256,360.00	\$ 202,239.50
Costo total (en 3 años)	\$ 347,757.00	\$ 614,580.00	\$ 481,168.50
Costo total por metro cuadrado (250mts)	\$ 1,391.03	\$ 2,458.32	\$ 1,924.67
Costo total por mes del metro cuadrado	\$ 38.64	\$ 68.29	\$ 53.46
Precio por metro cuadrado (margen = 20%)	\$ 46.37	\$ 81.94	\$ 64.16

Tabla 10 Ingresos proyectados primer año

Rubro	Mínimo	Máximo	Promedio
Renta mensual mínima estimada (35% tienda)	\$ 4,057.17	\$ 7,170.10	\$ 5,613.63
Renta anual mínima	\$ 48,685.98	\$ 86,041.20	\$ 67,363.59
Ventas mensuales	\$ 35,000.00	\$ 60,000.00	\$ 47,500.00
Ventas anuales	\$ 420,000.00	\$ 720,000.00	\$ 570,000.00
Margen por ventas (25%)	\$ 105,000.00	\$ 180,000.00	\$ 142,500.00
Costos anuales	\$ 115,919.00	\$ 204,860.00	\$ 160,389.50
Ingresos - Costos anuales	\$ 37,766.98	\$ 61,181.20	\$ 49,474.09

Con estas estimaciones, se prevé que los ingresos superarán a los costos de operación y de implementación de la casa el primer año. Se ha basado en el supuesto que los costos de instalación se amorticen durante 3 años.

16.8. Implementación de la Casa Imptek

16.8.1. Estrategia de comunicación

La estrategia deberá ser comunicada tanto de manera interna como externa, por lo tanto, se propone que existan al menos los siguientes puntos:

16.8.1.1. Comunicación Interna

- 1) Socializar el propósito del negocio, es decir la misión, visión y valores lo cual brindará un horizonte a sus colaboradores y fortalecerá su compromiso.
- 2) Plan de comunicación interno anual, el cual contenga: decisiones relevantes, estructura estratégica, objetivos en el tiempo y plan estratégico en general
- 3) Talleres trimestrales de capacitación sobre los objetivos estratégicos y las metas previstas

16.8.1.2. Comunicación Externa

- 4) Talleres con los principales socios estratégicos de Casa Imptek (arquitectos, constructores, proveedores y clientes) para fortalecer las alianzas.
- 5) Plan de Marketing: Campaña de comunicación externa, la cual socialice el nuevo concepto de Casa Imptek
- 6) Fortalecer la imagen de la marca, para lo cual el mensaje será el de comercialización de productos de alta calidad, durabilidad y sostenibilidad

16.8.2. Diseño de talleres – Escuela de la Impermeabilización

El diseño de talleres estará enfocado en fortalecer el conocimiento de los socios comerciales, así como en despertar el interés del consumidor final, para conocer acerca de los beneficios de un proceso adecuado de impermeabilización. Para este fin el esquema propuesto es el siguiente:

16.8.2.1. Planificación, diseño y ejecución

- Revisión y análisis de portafolio de productos
- Definición de potenciales productos a promover en la capacitación
- Definición de objetivo a capacitar (arquitectos, constructores, ferreterías, instaladores informales, cliente final)
- Definición de especialistas a dictar los talleres

- Definición de espacio a ser utilizado
- Definición de la estructura del taller (número de participantes, número de talleres a ejecutar, horarios)
- Diseño de contenido
- Diseño de módulos de capacitación (niveles, ejes, modalidad, herramientas)
- Diseño del plan de certificación (número de niveles necesarios para ser un socio instalador certificado)
- Definición de recursos necesarios para su ejecución

16.8.2.2. Seguimiento y evaluación

- Seguimiento y evaluación de resultados (periodicidad, contenido, capacitadores, espacio físico, logística)
- Plan de retroalimentación para mejoras (nivel de satisfacción de los participantes)

Existirán dos tipos de talleres dentro de la Escuela de la Impermeabilización:

- **Talleres generales:** Como beneficio que ofrece Casa Imptek para sus marcas aliadas, se brindarán capacitaciones relacionadas al impacto de los productos de impermeabilización en diferentes tipos de construcción, así como otros temas relacionados.
- **Talleres específicos:** Socialización, uso o instalación de productos y otros fines relacionados a cada marca aliada de Casa Imptek.

17. Plan de acción

Como parte de la consultoría, se incluye un plan de ejecución propuesto, el cual identifica las etapas principales, sus tiempos estimados y las relaciones entre sí, de tal manera que pueda ser tomado en cuenta, como base por Imptek. Se plantea como fecha de inicio el lunes 03 de enero de 2022 y se estima finalizar el 17 de agosto de 2022 (muchas de las relaciones entre tareas, permiten la ejecución simultanea de las mismas).

Las etapas principales que se pueden considerar son:

- **Planificación** – 103 días laborables de ejecución. Esta etapa se plantea ejecutar entre enero y mayo del 2022, y cuenta con toda la parte estructural de la casa, como son metas, recursos, imagen, estructura, alianzas y recursos necesarios para su implementación, así como la definición de las fuentes de ingreso.
- **Implementación** – 110 días laborables: Se plantea ejecutar esta etapa entre marzo y agosto de 2022, en donde se pondrán en marcha las herramientas de marca, estrategias de comunicación y la Escuela de la Impermeabilización (diseño de talleres e implementación de realidad virtual y realidad aumentada).
- **Seguimiento y evaluación** – Durante todo el proyecto: Esta etapa contempla la medición constante de resultados obtenidos durante la planificación e implementación de la Casa Imptek.

Tabla 11 Plan de acción

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Hoja de Ruta - Casa Imptek	163 días	lun 22-01-03	mié 22-08-17
Planificación	103 días	lun 22-01-03	mié 22-05-25
Metas de la Casa Imptek	2 días	lun 22-01-03	mar 22-01-04
Definición de metas (anual, departamental)	2 días	lun 22-01-03	mar 22-01-04
Imagen e identidad de la Casa	25 días	mié 22-01-05	mar 22-02-08
Análisis de la Misión y la Visión	5 días	mié 22-01-05	mar 22-01-11
Definición de Imagen de Casa Imptek	20 días	mié 22-01-12	mar 22-02-08
Estructura de la Casa	26 días	mié 22-02-09	mié 22-03-16
Diseño del espacio físico de la Casa	20 días	mié 22-02-09	mar 22-03-08
Retail, Stores Within a Store y Escuela de impermeabilización	20 días	mié 22-02-09	mar 22-03-08
Definición de la departamentalización de la Casa	3 días	mié 22-03-09	vie 22-03-11
Definición de interacciones del ecosistema de la Casa Imptek	3 días	lun 22-03-14	mié 22-03-16
Alianzas estratégicas	40 días	jue 22-03-17	mié 22-05-11
Definición del abanico de productos	10 días	jue 22-03-17	mié 22-03-30
Alianzas iniciales con otras marcas	30 días	jue 22-03-31	mié 22-05-11
Definición de recursos y fuentes de ingresos	10 días	jue 22-05-12	mié 22-05-25
Recursos físicos	5 días	jue 22-05-12	mié 22-05-18
Fuentes de ingreso	5 días	jue 22-05-19	mié 22-05-25
Implementación de la Casa	110 días	jue 22-03-17	mié 22-08-17
Herramientas de marca	40 días	jue 22-05-12	mié 22-07-06
Página Web	40 días	jue 22-05-12	mié 22-07-06
Redes sociales	20 días	jue 22-05-12	mié 22-06-08
Material POP	20 días	jue 22-06-09	mié 22-07-06
Estrategia de comunicación	110 días	jue 22-03-17	mié 22-08-17
Estrategia Interna	75 días	jue 22-03-17	mié 22-06-29
Identidad corporativa	5 días	jue 22-03-17	mié 22-03-23
Talleres de socialización interna	10 días	jue 22-03-24	mié 22-04-06
Capacitación a administradores y vendedores	60 días	jue 22-04-07	mié 22-06-29
Estrategia Externa	70 días	jue 22-05-12	mié 22-08-17
Talleres con socios estratégicos	40 días	jue 22-05-12	mié 22-07-06
Comunicación externa (socializar el concepto y atributos calidad)	70 días	jue 22-05-12	mié 22-08-17
Escuela de la Impermeabilización	60 días	jue 22-05-26	mié 22-08-17
Diseño de talleres (Realidad virtual - aumentada y presenciales)	20 días	jue 22-05-26	mié 22-06-22
Programa de certificación	40 días	jue 22-06-23	mié 22-08-17
Implementación Realidad virtual / aumentada	40 días	jue 22-06-23	mié 22-08-17
Diseño	10 días	jue 22-06-23	mié 22-07-06
Talleres virtuales	15 días	jue 22-07-07	mié 22-07-27
Pruebas	10 días	jue 22-07-28	mié 22-08-10
Lanzamiento	5 días	jue 22-08-11	mié 22-08-17
Evaluación y seguimiento de la hoja de ruta y su implementación	163 días	lun 22-01-03	mié 22-08-17

18. Proyección hacia la expansión

Una vez definido el modelo de negocio de Casa Imptek, se podrán atar los diferentes elementos de un Modelo de Franquicias, el cual permita que:

- En función de las proyecciones de costos e ingresos desarrollado, puede ser **rentable**
- El modelo propuesto, no existe actualmente en el mercado ecuatoriano, lo cual entrega una ventaja competitiva, al ser **único**.
- El conjunto de características propuesto, enmarcan un entorno de concienciación y aprendizaje al consumidor, el cual se **adapte** a la realidad del entorno local.
- Al mantener un modelo específico, con procesos documentados y estandarizados, el cual pueda derivar en transferencia de capacidades y habilidades, permiten **replicar** el modelo.
- Una de las premisas importantes, es el poder mantener la Casa Imptek en **operación**, de tal manera que se pueda comprobar el concepto propuesto, que garantice rentabilidad sostenida a la franquiciadora y franquiciados.

19. Bibliografía

17.1. Bibliografía general

- Cornner, C. 2018. How to franchise your business.
- Administración estratégica, Fred R. David
- <https://lumoa.me/blog/customer-experience-metrics-and-kpis>
- <https://www.entrepreneur.com/article/351767>
- <https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-el-customer-lifetime-value-da-valor-a-tus-clientes-y-mejora-tu-roi.html>
- INEC, total de viviendas particulares con personas presentes por tipo de material de paredes exteriores, según provincia, cantón y parroquia de empadronamiento
- INEC, importaciones de partida arancelaria 6807100000 con denominación En rollo/Manufacturas de asfalto o de productos similares (por ejemplo: pez de petróleo, brea)
- <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>
- <https://blog.hubspot.com/service/what-is-nps#>
- <https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value>
- <https://www.quora.com/How-do-you-calculate-customer-lifespan>
- https://www.youtube.com/watch?v=X_UzfQelg8Y
- <https://www.youtube.com/watch?v=F3QX8GE96Qo>

17.2. Franquicias

- <http://911mantenimiento.com.mx/franquicias>
- <https://inve.co/product/locativas-express-franquicias-en-colombia/>
- <https://locativasepress.com/franquicias/#>
- <https://aacustica.com/expansion/>
- <https://melom.es/franquicias#beneficios-de-melom>
- <https://disensa.com.ec/abre-tu-disensa/#wentajas>