



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

ESPECIALIZACIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES

“PLAN DE REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CALIDAD DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE PINTURA, PREVIO A LA ESTRUCTURACION DE UNA
FRANQUICIA INTERNACIONAL”

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Autor:

DANIEL ALEJANDRO VEGA BARRERA

Director de proyecto:

MSC. SANTIAGO DÍAZ GRIJALVA

Quito, Noviembre del 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo Daniel Alejandro Vega Barrera, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....
Daniel Alejandro Vega Barrera

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado:

“PLAN DE REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DE CALIDAD DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE PINTURA, PREVIO A LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA
FRANQUICIA INTERNACIONAL”

Realizado por el alumno:

Daniel Alejandro Vega Barrera

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor:

MSC. Santiago Díaz Grijalva

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....

MSC. SANTIAGO DÍAZ GRIJALVA

Director

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes

MSC. Diego Herrera y

MSC. Santiago Aguirre,

Después de revisar el trabajo escrito presentado, lo han calificado como apto para su
defensa oral ante el tribunal examinador.

.....
MSC. DIEGO HERRERA

.....
MSC. SANTIAGO AGUIRRE,

Quito, 19 de noviembre del 2012

DEDICATORIA

A mis padres, porque con su experiencia, sabiduría y amor han guiado cada uno de mis pasos, inculcándome principios y valores que me han ayudado para alcanzar todas mis metas.

A mi hermana, quien ha sido mi soporte y fortaleza desde que nací, brindándome su apoyo y comprensión día a día, a pesar de estar lejos.

A mi jefe, Bolívar Guerrero, quien ha sido más que jefe, un amigo, y gracias a él sigo desarrollando mi vida profesional y personal.

Y, a todos mis amigos, con quienes he compartido muchos momentos de felicidad, tristeza y diversión en general, convirtiéndose en experiencias que me servirán a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Deseo compartir mi inmensa gratitud a la institución que me formó durante cinco largos años, impartíendome día a día el conocimiento necesario para ser un profesional en la rama de ingeniería comercial, y es la Universidad Internacional SEK.

De igual manera quiero agradecer a todos los docentes que conforman la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, quienes con su profesionalismo y dedicación me han compartido su sabiduría para llevar una vida profesional plena, basada en la responsabilidad, sencillez y en la ética.

Además ofrezco mi completo agradecimiento a mi profesor Santiago Díaz, que durante todo este tiempo fue mi director de tesis y aportó significativamente con su conocimiento para poder desarrollar y culminar con éxito este proyecto de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Octopaint es una pequeña empresa creada hace más de 12 años que ofrecía servicios de pintura en interiores de pequeñas residencias en la ciudad de Quito.

Con el crecimiento que ha experimentado el sector de la construcción dentro de los últimos años, Octopaint ha podido identificar el mercado potencial en donde puede involucrar sus actividades. Siendo el valle de Tumbaco y Cumbayá los lugares de mayor demanda, sin descartar importantes edificaciones en el centro de la capital.

Adicionalmente, para satisfacer la demanda del servicio de pintura, Octopaint se ha visto en la obligación de diversificar sus actividades, ofreciendo en la actualidad pintura de interiores y exteriores, impermeabilización de superficies, texturas y diseños, como el grafiado, rulato, estuco veneciano, y pintura de tráfico.

En cuanto a la eficiencia y calidad de los trabajos, han surgido ciertos inconvenientes propios del giro del negocio, los mismos que han sido afectados por la falta de políticas y estrategias dentro de la empresa.

Octopaint analizó la posibilidad de mejorar su servicio y optimizar recursos, por medio de la reingeniería en sus procesos. Una reingeniería es el método por el cual se re estructuran por completo los procesos de una organización, permitiéndole utilizar al máximo la experiencia adquirida y su *know-how* para generar una mayor rentabilidad y estabilidad empresarial, teniendo un crecimiento organizacional sostenido.

La alta gerencia de Octopaint, comprendió el potencial que se desarrolló la empresa con la reingeniería, y buscó la manera de expandirse mundialmente por medio de la creación de una franquicia internacional. El país al cual se eligió para exportar el servicio es Colombia, específicamente en Bogotá. Esto se definió por la estrecha relación que se tiene con dicho país, la similitud entre las culturas, el idioma, y, básicamente la cercanía geográfica.

En este proyecto se describen los principales factores que influyen en la creación de la franquicia internacional de Octopaint, ya que su implantación sería objeto de un estudio a futuro.

SUMMARY

Octopaint is a small Company created twelve years ago. This company offers paint jobs at home interiors around Quito area.

The construction sector has experience a big growth in the last years. Octopaint could identify the potential market where it could involve their activities. Tumbaco and Cumbayá are the places with higher demand, but not only those because most of the buildings at the downtown of Quito do so as well. In addition, to satisfy the painting service demand, Octopaint has look forward to diversify their activities, that's why it offers interior and exterior painting jobs, waterproofing of surfaces, texturize and design, and more.

As for the efficiency and quality of work, it has emerged from certain disadvantages own line of business, the same that have been affected by the lack of policies and strategies within the company.

Octopaint discussed the possibility of improving their service and optimize resources, through reengineering its processes. A reengineering is the method by which they are completely structured processes of an organization, allowing full use of the experience and know-how to generate greater profitability and corporate stability, having a sustained organizational growth.

Senior management of Octopaint realized the potential of the company was developed with reengineering, and hunted to expand globally through the creation of an international franchise. The country to which they chose to export the service is Colombia, specifically in Bogotá. This was defined by the close relationship we have with that country, the similarity between the cultures, language, and basically geographical proximity.

This project describes the main factors that influence the creation of the international franchise Octopaint, since its implementation would be the subject of a future study.

INDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	ii
DECLARATORIA.....	iii
LOS PROFESORES INFORMANTES.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
SUMMARY.....	viii
INDICE.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	xvi
LISTA DE TABLAS.....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES.....	1
1.1 TEMA DE TESIS.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OCTOPAINT CP.....	1
1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6

1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
1.6	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.6.1	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	9
1.7	HIPÓTESIS.....	10
1.8	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.9	METODOLOGÍA	10
1.9.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.9.1.1	Proyecto de desarrollo.....	10
1.9.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.9.2.1	Método inductivo – deductivo.....	11
1.9.3	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	11
1.9.3.1	Encuesta	11
1.9.4	PROCESAMIENTO DE DATOS	11
CAPÍTULO II.....		12
2.	ESTUDIO DE MERCADO.....	12
2.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA OCTOPAINT	12
2.1.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	12
2.1.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.3	DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS.....	13

2.1.4	MISIÓN, VISIÓN	15
2.1.5	MACRO AMBIENTE.....	15
2.1.5.1	Análisis PEST	15
2.1.6	MICRO AMBIENTE	26
2.1.6.1	Análisis FODA.....	26
2.1.6.2	FODA Cruzado	28
2.1.7	DEFINICIÓN DEL SERVICIO	30
2.1.7.1	Encuestas.....	30
2.1.7.2	Objetivos de la encuesta.....	30
2.1.7.3	Tamaño de la muestra	31
2.1.7.4	Modelo de la encuesta	31
2.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	33
2.2.1	MERCADO DE REFERENCIA	33
2.2.2	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO DE CONSUMO	35
2.2.3	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA.....	36
2.2.4	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	37
2.2.5	TABULACIÓN DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS.....	38
2.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA	41
2.3.1	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	41
2.4	ESTRATEGIAS DEL SERVICIO	45
2.4.1	POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO	45

2.4.2	FRANQUICIA INTERNACIONAL DE OCTOPAINT	46
2.5	ANÁLISIS DEL PAÍS DE DESTINO	47
2.5.1	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE BOGOTÁ	48
2.5.2	REQUERIMIENTOS PARA EL PAÍS DE DESTINO	48
2.6	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	49
2.6.1	DETERMINACIÓN DEL COSTO PROMEDIO	49
2.6.2	ANÁLISIS HISTÓRICO Y PROYECCIÓN DE PRECIOS	50
CAPÍTULO III		52
3.	APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS	52
3.1	PREPARACIÓN	52
3.1.1	RECONOCER LA NECESIDAD	52
3.1.2	DESARROLLAR CONSEJO EJECUTIVO	53
3.1.3	CAPACITAR AL EQUIPO DE REINGENIERÍA	55
3.1.4	PLANIFICAR EL CAMBIO	56
3.2	IDENTIFICACIÓN	59
3.2.1	MODELAR CLIENTES.....	59
3.2.2	DEFINIR Y MEDIR EL RENDIMIENTO	60
3.2.3	DEFINIR ENTIDADES	63
3.2.4	MODELAR PROCESOS	64
3.2.5	IDENTIFICAR ACTIVIDADES	66
3.2.6	CORRELACIONAR ORGANIZACIÓN.....	68

3.2.7	FIJAR PRIORIDADES DE PROCESOS.....	70
3.3	VISIÓN	72
3.3.1	ENTENDER LA ESTRUCTURA DEL PROCESO.....	72
3.3.2	ENTENDER EL FLUJO DEL PROCESO	74
3.3.3	IDENTIFICAR ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO.....	76
3.3.4	DETERMINAR LOS IMPULSORES DEL RENDIMIENTO	77
3.3.5	CALCULAR OPORTUNIDADES	78
3.3.6	INTEGRAR VISIONES	80
3.4	SOLUCIÓN: DISEÑO TÉCNICO	82
3.5	SOLUCIÓN: DISEÑO SOCIAL	84
3.6	TRANSFORMACIÓN	85
CAPÍTULO IV		88
4.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	88
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA OCTOPAINT.....	88
4.1.1	ANÁLISIS VERTICAL	89
4.1.2	ANÁLISIS HORIZONTAL	91
4.1.3	ÍNDICES FINANCIEROS	92
4.2	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO	94
4.2.1	CIFRAS FINANCIERAS DE OCTOPAINT.....	94
4.2.2	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	96

4.3	ANÁLISIS DE ESCENARIOS FUTUROS	97
4.3.1	ESCENARIO PREVISTO PESIMISTA	97
4.3.2	ESCENARIO PREVISTO OPTIMISTA	98
4.4	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA FRANQUICIA INTERNACIONAL	99
	CAPÍTULO V.....	102
5.	FRANQUICIA INTERNACIONAL.....	102
5.1	GENERALIDADES	102
5.2	CONCEPTO DE FRANQUICIA	103
5.3	SUJETOS DE LA FRANQUICIA.....	103
5.3.1	EL FRANQUICIADOR	104
5.3.2	EL FRANQUICIADO	104
5.4	TIPOS DE FRANQUICIA	105
5.5	ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA	105
5.5.1	LA MARCA	105
5.5.2	KNOW – HOW	107
5.5.3	EL PRODUCTO O SERVICIO	108
5.5.4	LOS PAGOS.....	108
5.5.5	CONTROL	110
5.6	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	110
5.6.1	ESTRATEGIA DE MARKETING	111
5.7	CONTRATO DE FRANQUICIA.....	111

5.7.1	ESTRUCTURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA	112
5.8	INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA	115
5.9	ELECCIÓN DE LA FORMA DE ACCESO AL PAÍS DE DESTINO	116
5.10	FRACASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA ..	116
5.11	VALORACIÓN DE LA FRANQUICIA	117
5.11.1	VENTAJAS GENERALES DE LA FRANQUICIA	117
5.11.2	VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR	117
5.11.3	DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR.....	118
5.11.4	VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO	118
5.11.5	DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO	118
CAPÍTULO VI		119
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
6.1	CONCLUSIONES	119
6.2	RECOMENDACIONES.....	120
ANEXOS		122
BIBLIOGRAFÍA		123

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1: ESQUEMA ORGANIZACIONAL	13
GRÁFICO 2.2: FLUJOGRAMA.....	14
GRÁFICO 2.3: BALANZA COMERCIAL TOTAL.....	17
GRÁFICO 2.4: TIPOS DE CAMBIO 2012	18
GRÁFICO 2.5: REMESAS RECIBIDAS	19
GRÁFICO 2.6: REMESAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA	19
GRÁFICO 2.7: INFLACIÓN ANUAL	20
GRÁFICO 2.8: INFLACIÓN ANUAL PORCENTAJES.....	21
GRÁFICO 2.9: TASAS DE INTERÉS	22
GRÁFICO 2.10: PRODUCTO INTERNO BRUTO, INGRESO PER CÁPITA ANUAL.	22
GRÁFICO 2.11: PRODUCTO INTERNO BRUTO (TASA DE CRECIMIENTO)	23
GRÁFICO 2.12: ÍNDICE GENERAL DE LA CONSTRUCCIÓN.....	33
GRÁFICO 2.13: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.....	36
GRÁFICO 2.14: TABULACIÓN DE ENCUESTA	39
GRÁFICO 2.15: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	41
GRÁFICO 2.16: COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN.....	47
GRÁFICO 3.17: MEDICIÓN Y ENTREGA DE COTIZACIÓN	61
GRÁFICO 3.18: TIEMPO REAL DE EJECUCIÓN DE OBRA.....	62

GRÁFICO 3.19: TIEMPO DE ENTREGA – RECEPCIÓN DE LA OBRA..... 62

LISTA DE TABLAS

TABLA 2.1: MATRIZ CRUZADA	28
TABLA 2.2: CRUCE DE VARIABLES FODA.....	29
TABLA 2.3: OBRAS EN EJECUCIÓN	35
TABLA 2.4: DEMANDA DEL SERVICIO	36
TABLA 2.5: PROYECCIÓN	37
TABLA 2.6: COMPETENCIA DIRECTA	43
TABLA 2.7: HISTÓRICO DE PRECIOS.....	50
TABLA 2.8: PROYECCIÓN DE PRECIOS	51
TABLA 3.9: ORDEN DEL DÍA TÍPICO PARA UN TALLER EJECUTIVO	54
TABLA 3.10: ENTIDADES Y ESTADO DE OCTOPAINT.....	63
TABLA 3.11: ACTIVIDADES PRINCIPALES.....	67
TABLA 3.12: MATRIZ DE CORRELACIÓN.....	69
TABLA 3.13: RESUMEN DE OCTOPAINT.....	70
TABLA 3.14: PRIORIDADES DE LOS PROCESOS EN OCTOPAINT	71
TABLA 3.15: OPORTUNIDADES	79
TABLA 4.16: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	88
TABLA 4.17: ANEXO DE COSTO DE VENTAS	88
TABLA 4.18: BALANCE GENERAL	89

TABLA 4.19: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	89
TABLA 4.20: ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	90
TABLA 4.21: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	91
TABLA 4.22: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	92
TABLA 4.23: ÍNDICES FINANCIEROS BÁSICOS.....	92
TABLA 4.24: DATOS FINANCIEROS	94
TABLA 4.25: EVALUACIÓN FINANCIERA	96
TABLA 4.26: ESCENARIO PESIMISTA.....	97
TABLA 4.27: ESCENARIO OPTIMISTA	98
TABLA 4.28: INVERSIÓN INICIAL	99
TABLA 4.29: CUENTA PREVISIONAL DE EXPLOTACIÓN	100
TABLA 5.30: PAGOS PERIÓDICOS FRANQUICIA	110

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 TEMA DE TESIS

“Plan de reingeniería en los procesos de calidad de una empresa de servicios de pintura, previo a la estructuración de una franquicia internacional”.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OCTOPAINT CP

Octopaint es una empresa que ofrece servicios de pintura para todo tipo de inmuebles. Fue creada hace más de 12 años por el señor Bolívar Guerrero Cabrera, quien hasta el día de hoy maneja todas sus operaciones.

En sus inicios, Bolívar Guerrero ofrecía servicios de pintura únicamente en casas pequeñas o departamentos dentro de su círculo social, amigos, familiares y conocidos. Contaba con tan solo un maestro pintor, ya que las personas solicitaban su servicio de manera ocasional. Poco a poco fue adquiriendo experiencia en el área de la aplicación de pintura y las personas comenzaron a llamarle con más frecuencia, incrementando la demanda y empujándolo a conseguir más pintores que le ayuden.

Actualmente la empresa, en la parte de operaciones, cuenta con un chofer y cinco grupos de pintores. Cada grupo está conformado por un líder y cinco pintores más, en promedio. En el área administrativa, se encuentra la persona encargada de llevar la contabilidad de Octopaint, una asistente contable que a su vez cumple el rol de secretaria, un asistente administrativo y un mensajero.

El servicio con el paso del tiempo se ha ido diversificando, para poder satisfacer las necesidades de sus nuevos clientes. En la actualidad el servicio que ofrece Octopaint incluye:

Pintura de interiores y exteriores.

Impermeabilización de superficies

Textura de pintura en interiores y exteriores

Estuco veneciano

Pintura de tráfico.

Los productos que utiliza Octopaint, en su mayoría los provee Pinturas Cóndor S.A. Las dos empresas mantienen una estrecha relación desde hace algunos años, lo que ha permitido crear alianzas estratégicas para tener un mayor beneficio. El respaldo que ofrece Pinturas Cóndor a Octopaint, genera un valor agregado para los clientes que reciben los servicios de pintura, garantizando sus trabajos durante un largo periodo.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Octopaint es una empresa con más de 12 años de experiencia en el campo de la pintura, ofreciendo servicios de mantenimiento en residencias y edificios de lujo en todo el país, principalmente en el Distrito Metropolitano de Quito.

Durante la amplia trayectoria de la empresa se han realizado trabajos en:

Centros Comerciales y Aeropuertos

Colegios y Universidades

Hospitales y Clínicas

Casas, Edificios y Departamentos

Iglesias

Hoteles, Fábricas y Bodegas

El incremento en la demanda del servicio y la fidelidad de los clientes con los que cuenta Octopaint, ha hecho que se busque la diversificación en sus productos, ofreciendo no sólo pintura en interiores y exteriores, sino también preparación y reparación de superficies,

impermeabilización, texturas y diseños, como el grafiado, rulato, estuco veneciano, *wash*, *sponge*, pintura de tráfico, entre otros.

La eficiencia y calidad de los trabajos, así como una buena relación con los clientes y proveedores, han permitido un mayor crecimiento de la empresa en los últimos dos años; pero a su vez se han avizorado ciertos inconvenientes propios del giro del negocio.

La falta de políticas y estrategias por parte de la empresa, disminuye el enfoque en las operaciones, porque no se tiene un patrón a seguir o más aún, una misión, visión y objetivos que sean las directrices para la empresa y marquen su desarrollo. Ésta es una de las razones por las que se abarca gran parte del mercado, sin un *target*¹ definido ni específico.

Octopaint desde sus inicios ha manejado una estructura organizacional casi horizontal, lo cual permite que los empleados mantengan una comunicación directa con el Gerente General de manera habitual. Lo que genera en muchos casos, inconvenientes con los empleados, ya que por la inexistencia de niveles jerárquicos se debe dar una respuesta inmediata a todos sus requerimientos y peticiones, sin ser necesariamente favorables para ellos.

La desorganización en las operaciones es uno de los puntos más críticos que tiene la empresa. Se carece de procesos donde se pueda establecer el nivel de responsabilidad que tiene cada empleado, desde el momento que se realiza la inspección de la obra, hasta la entrega definitiva de la misma. Esto también se debe a la escasa o nula capacitación del personal (mano de obra), lo que ha impedido un desenvolvimiento óptimo en sus actividades, causando en muchos casos demora en la entrega de sus trabajos. Dicho retraso no depende únicamente de la fuerza laboral, sino también del gerente de operaciones, quien debe controlar diariamente el avance de obra y el correcto uso de los materiales, evitando problemas graves que ocurren a lo largo del proyecto y solucionándolos a tiempo. La inspección no se realiza continuamente, ya que se abarca demasiadas obras al mismo tiempo.

¹ El target group o grupo meta es el segmento de la demanda al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Inicialmente, se define a partir de criterios demográficos como edad, género y variables socioeconómicas. (Caballero & Freijeiro, 2010)

Otro factor que sobresale es el bajo rendimiento laboral, que tiene relación directa con la resistencia al cambio por parte del factor humano. Muchos trabajadores prefieren seguir realizando sus actividades de manera artesanal, a pesar de que existen nuevas técnicas con las que puedan optimizar recursos, mejorar la calidad del trabajo y tener mayores ganancias.

Gran parte de los empleados prefieren continuar con el pensamiento de hace algunos años, donde cumplir con el trabajo era lo importante sin considerar el tiempo que se demore en las obras. Lo anterior nuevamente recae en la falta de capacitación por parte de la empresa, ya que el desconocimiento sobre la importancia y los beneficios de una capacitación en todos los niveles constituye el talón de Aquiles² en esta organización.

Por otro lado, el bajo rendimiento laboral es el resultado de no haber establecido un sistema de medición del grado de cumplimiento de los objetivos, que sirva como instrumento para evaluar las operaciones de forma inmediata, anticipándose a las variables que pueden influir en el desempeño de Octopaint.

A lo largo de los años, Octopaint ha intentado brindar un valor agregado a sus clientes, lo cual ha conseguido con gran eficiencia, pero conforme aumenta la magnitud de las obras, éste ha ido disminuyendo. Se han descuidado ciertos elementos que son esenciales como la rapidez, la innovación y la calidad debido a la excesiva flexibilidad con los trabajadores (mano de obra) y la falta de presión que existe con respecto al control oportuno de las operaciones. La ventaja competitiva tanto en precios como en calidad, con la que cuenta la empresa se ha visto empañada por los equipos de trabajo, la informalización en sus procesos y un liderazgo disperso.

A pesar de ser una empresa establecida hace algunos años, Octopaint ha visto disminuir su margen de utilidad conforme aumentan las obras, y se han incrementado sus costos; esto parece algo contradictorio pero resulta ser real. La pérdida de los instrumentos y equipos de trabajo ha hecho que se incurra en costos adicionales, porque no se cuenta con un registro del equipamiento ni de las obras en las que están asignados. Como equipo de trabajo se entiende los andamios, canastillas, cinturones, cascos, líneas de vida, botas con punta de metal, compresores, pistolas, equipos air-less y escaleras.

² El talón de Aquiles es una expresión que se emplea para referirse al punto flaco o débil de una persona o cosa. (Calonje, 2004)

La depreciación de los equipos, así como su mantenimiento, son costos propios del giro del negocio, pero su mal manejo y el incremento de desperdicios hacen que dichos valores tengan una variación mensual que dificulta la obtención de un porcentaje real entre el costo y el beneficio.

Como se puede notar, la parte más crítica es la operacional, ya que se maneja a varios obreros que desempeñan su trabajo sin ningún tipo de procesos, lo que dificulta el control de las obras y las retrasa, en la mayoría de los casos.

Octopaint pretende ofrecer en su servicio un valor agregado para sus clientes, sin embargo en muchos casos no lo consigue, ya que a pesar de contar con personas aptas para realizar el trabajo no lo ejecutan con los cuidados necesarios, sin optimizar tiempo ni recursos. Por lo contrario, en ocasiones se generan costos para la empresa, por el uso indebido del espacio físico proporcionado por los clientes, o por destrozos durante la actividad, es decir, rotura de vidrios, de lámparas o manchas difíciles de remover, entre otros.

Los equipos y materiales que se utilizan no cuentan con un registro en obra, ni con un inventario en oficina, causando la pérdida de muchos de ellos debido al escaso control y a la alta rotación que tienen diariamente, incurriendo nuevamente en costos adicionales.

En la parte administrativa la empresa cuenta con pocas personas, quienes desempeñan su trabajo de la mejor forma, pero al no existir una figura o un patrón a seguir, se vuelve confuso el trabajo. Los empleados saben que quieren crecer y desarrollarse como una gran compañía, pero el mercado objetivo y la forma de manejar los procesos no han sido diseñados con precisión como para tener un crecimiento sostenido y que vaya acorde a la demanda del servicio.

Octopaint con el pasar de los años ha desarrollado técnicas excelentes de acabado, innovando su *know-how*³, aprovechando los requerimientos que tienen los clientes, y convirtiendo sus necesidades en una oportunidad para la empresa. A pesar de haber tenido inconvenientes con algunos clientes por sus procesos, la empresa siempre pretende dejar un buen precedente sobre la calidad que ofrece, la seriedad en sus labores y el espíritu de innovación.

³ Know-how: Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados. Es la transferencia de tecnología.

Es importante recalcar que la empresa ha permanecido por varios años en el mercado de mantenimiento y servicios de pintura, guiados por sus métodos poco definidos y que carecen de control.

Hoy en día las personas son cada vez más exigentes al elegir un servicio, tienen en cuenta la garantía que se ofrece, la trayectoria que se tiene como empresa, los precios competitivos que se manejan, el valor agregado que se brinda, el servicio post-venta y demás factores que influyen en su decisión. Si Octopaint no está dispuesta a mejorar e implementar nuevas estrategias, los clientes dejarán de preferir sus servicios y optarán por nuevos proveedores que pretendan satisfacer lo que en realidad buscan.

El crecimiento⁴ acelerado en la ciudad de Quito dentro del sector inmobiliario, muestra la proyección que Octopaint puede tener con el pasar de los años, y la única opción que tiene es reestructurar sus procesos así como el manejo de la empresa en general. Si la empresa continúa desenvolviéndose como lo ha venido haciendo, poco éxito tendrá. Ni todo el esfuerzo realizado, ni el *know-how* que posee, ni la confianza de los clientes, serán suficientes para competir con empresas que estén dispuestas a iniciarse en este tipo negocios.

Lo ideal para Octopaint después de una reingeniería en los procesos, sería buscar la manera de expandirse regionalmente, esto se lograría con la creación de una franquicia internacional. Una franquicia daría a conocer el potencial que tienen las empresas ecuatorianas y la calidad que se puede ofrecer al mundo.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de reingeniería en los procesos de calidad de una empresa que ofrece servicios de pintura, previo a la estructuración de una franquicia internacional, con el fin de establecer estrategias de negocios, gestión y operaciones, desarrollo y cambio

⁴ Índice de Metros Cuadrados a Construirse y Serie Histórica de Edificaciones 2000-20006. (INEC, 2006).

organizacional, para facilitar el desenvolvimiento de la empresa en el comercio nacional e internacional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer cómo ha venido funcionando Octopaint en los últimos dos años.
- Encontrar la causa de la desorganización en las operaciones de Octopaint.
- Analizar cómo influye la falta de capacitación del personal en el crecimiento de la empresa.
- Demostrar por qué la reingeniería sería una solución viable si la empresa funciona actualmente en óptimas condiciones.
- Definir cuáles son los procesos actuales y cuáles los recomendados para Octopaint.
- Identificar cómo ayudarían las estrategias que se pretenden implantar, a mejorar el rendimiento empresarial.
- Identificar qué valor agregado se puede ofrecer en el servicio de pintura.
- Describir qué requisitos debería reunir Octopaint para proponer una franquicia internacional.

1.5 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El mundo globalizado y competitivo en el que vivimos hace que las empresas, así como los clientes, oferten y demanden, respectivamente, un servicio de excelente calidad. Esta es la razón principal por la que Octopaint ha decidido implementar una reingeniería en sus procesos, que le permita utilizar al máximo su conocimiento y experiencia adquiridos con el pasar del tiempo. Lo anterior ayudaría a generar una mayor rentabilidad y estabilidad empresarial.

Una reingeniería es el método por el cual se re estructuran por completo los procesos de una empresa, tomando en cuenta su larga trayectoria y enfocando sus actividades para alcanzar una mejor situación.

Modificar los procesos de una empresa de pintura como Octopaint, es un requisito indispensable, más aún, después de haber permanecido por varios años en el mercado ecuatoriano. Lo que se pretende demostrar con la reingeniería, es que mediante la implementación de nuevos y mejores procesos, así como de estrategias de negocios, gestión y operaciones, desarrollo y cambio organizacional Octopaint tendrá un crecimiento organizacional sostenido.

Se propondrán nuevas estrategias que permitan mejorar el negocio, solucionando los problemas que se han presentado hasta ahora, y anticiparse a otros que no son tan visibles en el corto y largo plazo.

Se solucionarán problemas que existen en la parte operacional como la desorganización laboral, la falta de un responsable en el desarrollo de una obra, la pérdida de materiales y equipos, la ineficiente logística y la escasa capacitación al personal, entre otros aspectos.

En lo administrativo, se introducirán políticas empresariales que sean las directrices de Octopaint y que guíen su desarrollo. También se definirá una estructura organizacional que ayude a mantener un orden y una comunicación efectiva, pero sin caer en la subordinación. En el área contable también se establecerán mejoras, diseñando reportes mensuales de obra donde se pueda analizar los ingresos, gastos y costos efectuados en un determinado periodo.

Para Octopaint la reingeniería también implica redefinir el segmento de mercado al cual se debe enfocar, aprovechar de mejor forma el tiempo y sus recursos, facilitar la logística y su operación.

Una vez cimentados estos nuevos procesos, las estrategias adecuadas y un mercado meta específico, se aspira incursionar en el exterior con franquicias de renombre y que cuenten con la misma aceptación que tiene en el Ecuador.

Al referirse a una franquicia internacional, es necesario hablar de un servicio magnífico, donde los procesos sean impecables y éstos a su vez creen un valor agregado para los consumidores.

En general, varios sectores productivos pueden beneficiarse si se llega a cumplir con la finalidad de esta investigación. En primer lugar se encuentra el sector laboral, se ofrecerá

plazas de trabajo en diversas áreas, dado que al tener un crecimiento sostenido y con miras internacionales, Octopaint deberá reclutar el suficiente personal para cumplir con sus objetivos a corto y largo plazo. Después se encuentran los clientes, quienes recibirán un servicio excelente, satisfaciendo sus necesidades y en ocasiones sobrepasando sus expectativas. Y por último, están los propietarios y trabajadores quienes se beneficiarán por los ingresos que se generen debido a la implementación de nuevos procesos.

La investigación es concreta y dirigida a establecer procedimientos que ayuden en las actividades que realiza Octopaint, rediseñando completamente el sistema que se debe seguir en sus operaciones diarias y así poder crecer organizacionalmente. Una vez alcanzado esto, se puede posicionar a Octopaint como una de las mejores empresas que ofrece servicios de pintura en el Ecuador, y posteriormente convertirla en un orgullo internacional.

1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

¿Cómo ha venido funcionando Octopaint en los últimos dos años?

¿Qué valor agregado se puede ofrecer en el servicio de pintura?

¿Cómo influye la falta de capacitación del personal en el crecimiento de la empresa?

¿A qué se debe la desorganización en las operaciones de Octopaint?

¿Por qué la reingeniería sería una solución viable si la empresa funciona actualmente en óptimas condiciones?

¿Cómo ayudarían las estrategias que se pretenden implantar, a mejorar el rendimiento empresarial?

¿Cuáles son los procesos actuales y cuáles los recomendados para Octopaint?

¿Qué requisitos debería reunir Octopaint para proponer una franquicia internacional?

1.7 HIPÓTESIS

La reingeniería en los procesos de calidad de una empresa de servicios de pintura facilitará la estructuración de una franquicia internacional.

1.8 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación abarcará todas las operaciones de la empresa Octopaint, ubicada en la provincia de Pichincha, en la parroquia de Tumbaco. El proyecto se desarrollará el segundo cuatrimestre del año 2012.

1.9 METODOLOGÍA

1.9.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1.1 Proyecto de desarrollo

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (Andino, 2012)

Por medio de la reingeniería en los procesos de Octopaint se pretende ofrecer un mejor servicio a sus potenciales clientes, basándose en la confianza que se brinda mutuamente y en calidad en sus servicios.

Con la reingeniería se solucionarán varios problemas que son visibles en la parte operativa de la empresa, y se mejorará aquellos que se encuentran en buen estado, logrando así tener una mayor competitividad y posteriormente crear una franquicia que genere rentabilidad en el corto y largo plazo.

1.9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1.9.2.1 Método inductivo – deductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Destaca en su aplicación el método de interpolación. (Andino, 2012)

El caso objetivo es el desarrollo de las operaciones de Octopaint, en donde el mejoramiento de sus procesos le llevaría a tener un desempeño eficiente en el mercado que se desenvuelve, así como tener mayores ingresos y posteriormente lanzar al mundo una franquicia internacional, con calidad ecuatoriana.

Se trata de analizar detenidamente todas las actividades, ver sus fortalezas y debilidades, para generar respuestas o estrategias que mejoren el servicio que se ofrece a todos los clientes de Quito.

1.9.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.9.3.1 Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Las encuestas pueden ser abiertas o cerradas; las cerradas son aquella en las que el encuestado tiene la opción de seleccionar respuestas preestablecidas generando así respuestas cuantitativas y de más rápido análisis. (Andino, 2012)

1.9.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Las encuestas realizadas serán procesadas por medio de gráficos y valores porcentuales que se analizará y se detallará los factores que influyeron en la información recopilada.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA OCTOPAINT

2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Octopaint surge de una idea de mejorar la apariencia de los inmuebles en la ciudad de Quito, creando espacios modernos y a la vez elegantes, atendiendo las necesidades de los clientes mientras se diseña un ambiente tranquilo y cómodo.

Los aspectos principales dentro de la constitución de la empresa son los siguientes:

Nombre o Razón Social: OCTOTRADE CP

RUC: 1791890485001

Tipo de sociedad: Cuentas en participación

Actividad Económica Principal: Servicio de pintura en interiores y exteriores

Domicilio Administrativo: Calle Miguel Ángel S6-135. La primavera - Cumbayá

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Página Web: www.octotrade.com.ec

Teléfono: (593)-2-2892597

Objeto Social: “El objeto social de la industria estará relacionado con la industria de la construcción, para lo cual podrá desempeñar las actividades de: construcción de toda clase de obras civiles, acabados para la construcción, pintura de bienes inmuebles en general, instalación de redes eléctricas, de alcantarillado, agua potable, de ventilación y demás instalaciones requeridas en la construcción de edificios, casas o cualquier otro bien inmueble. Así como podrá realizar la instalación de muebles de cocina, dormitorio, baños y

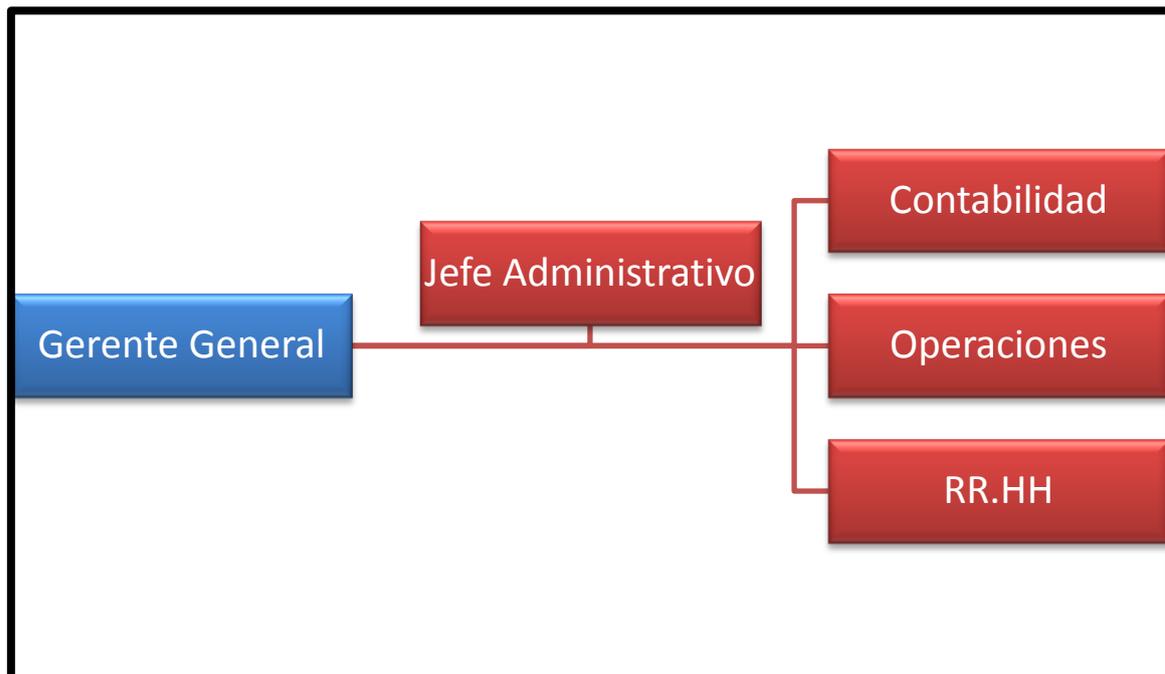
closets en casas, oficinas y bodegas. Igualmente podrá, importar y exportar toda clase de productos relacionados a la construcción, maquinarias, equipos e implementos relacionados con materiales de construcción en general (...)"

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Octopaint desde sus inicios no ha tenido una expresión esquemática que permita identificar las relaciones con el personal, las tareas a realizar y sus líneas de autoridad dentro de la organización. Esto se debe a que el Gerente General manejaba todas las actividades administrativas y operativas de la empresa.

El crecimiento paulatino que está experimentando Octopaint ha hecho que el personal requerido vaya en aumento, y se pueda representar una estructura organizacional como la siguiente:

GRÁFICO 2.1: ESQUEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Octopaint
Elaborado: Autor

2.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS

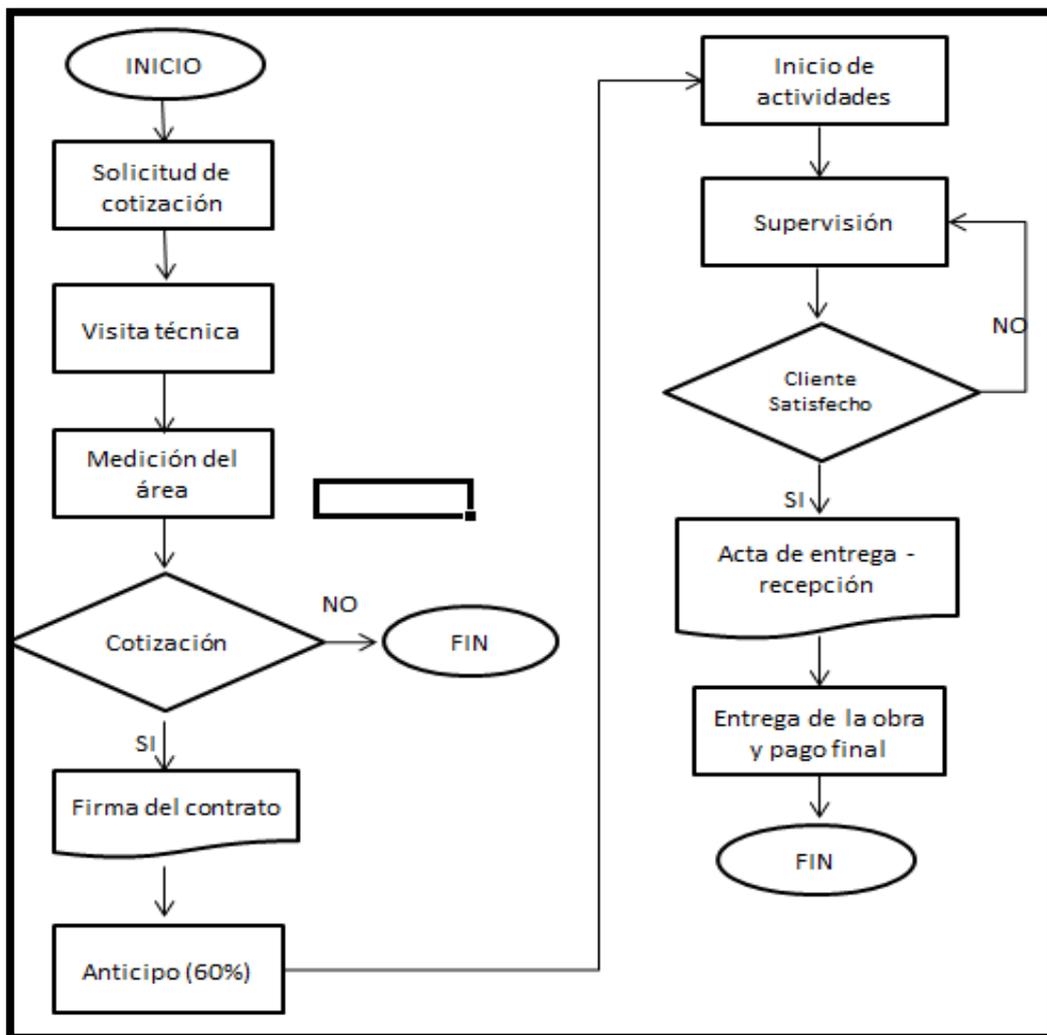
El flujograma o diagrama de flujo, es la representación gráfica de los procesos de una organización donde se detallan sus actividades, decisiones y otros factores que influyen

para alcanzar sus objetivos. Dichos diagramas utilizan símbolos ya definidos que representan cada paso dentro del proceso.

Los flujogramas facilitan la comprensión de los procesos a las personas que no están relacionadas con ellos; e internamente permite identificar problemas como los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella y los puntos de decisión, así como las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos.

A continuación se define el proceso en las operaciones de Octopaint, desde que el cliente tiene el primer contacto con la empresa al buscar información sobre los servicios de pintura, hasta el momento donde recibe el servicio que satisface sus necesidades.

GRÁFICO 2.2: FLUJOGRAMA



Fuente: Octopaint
Elaborado: Autor

2.1.4 MISIÓN, VISIÓN

Octopaint dentro de su amplia trayectoria, no ha definido su misión, visión y valores corporativos. Esto ha dificultado la delimitación de sus actividades, así como el enfoque de su mercado objetivo.

En su página web se identifica cierta descripción de la empresa, que será tomada como misión y visión, para posteriormente rediseñarlas en el proceso de la reingeniería.

Misión

Ofrecer el servicio de pintura en toda clase de construcciones y estructuras, además de casas residenciales, edificios, oficinas, centros comerciales, entre otros. Garantizando la duración y la calidad de los trabajos, atendiendo los más mínimos detalles dentro del tiempo propuesto.

Visión

Ser la empresa líder en el mercado nacional, creando para nuestros clientes espacios que produzcan tranquilidad, comodidad y seguridad. Manteniendo un equilibrio con la naturaleza y su entorno.

2.1.5 MACRO AMBIENTE

2.1.5.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta usada por las empresas para comprender las etapas que se atraviesan dentro del mercado, conocer su posición estratégica y la dirección del negocio. Las siglas PEST abarcan los factores político – legales, económicos, socio – culturales, tecnológicos.

▪ FACTOR POLÍTICO – LEGAL

La situación política del Ecuador actualmente ha presentado cierta inestabilidad política interna, deteriorando algunas relaciones internacionales. Concretamente si se habla del sector de los servicios, no existe estándares de calidad mundiales que ayuden a las empresas a exportar el servicio o generar franquicias internacionales.

La inestabilidad política se basa en la reducción del nivel de credibilidad y popularidad del Presidente de la República en relación a sus inicios, ya que se han producido un gran

número de conflictos nacionales e internacionales entre la sociedad civil y el gobierno, creando incertidumbre y deteriorando la imagen de su gobierno.

Empresas extranjeras han decidido no invertir en el país por las barreras que se imponen para el desarrollo de sus operaciones, trayendo como consecuencia la pérdida de importantes proyectos que posiblemente generaban un sinnúmero de plazas de empleo.

Sin embargo, no todo es malo en el gobierno de turno, ya que se ha hecho una gran inversión en salud, educación, seguridad y viabilidad. Por medio de esto se pretende reactivar la economía y ofrecer mejoras significativas para el sector productivo del Ecuador. Para lograr un desarrollo sostenido en la nación, el Estado debe encaminar sus esfuerzos y declarar políticas internas para garantizar la seguridad al ciudadano y visitantes extranjeros; así como mejorar su eficiencia en las entidades públicas, apoyar a las industrias y crear incentivos para las empresas que tengan proyección a futuro para expandir sus productos o servicios al mundo.

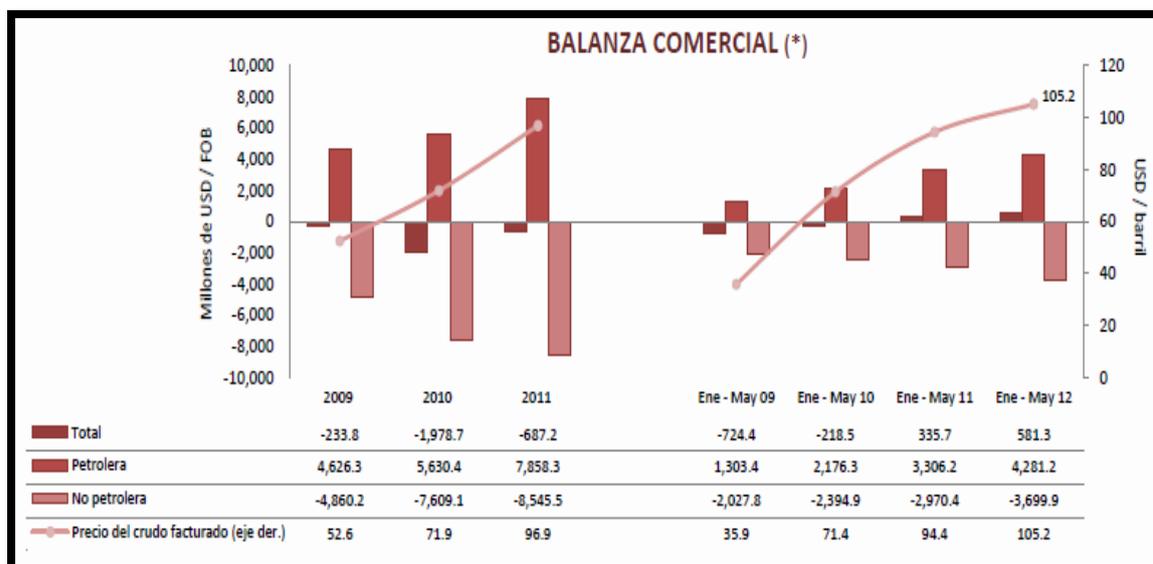
▪ **FACTOR ECONÓMICO**

Balanza Comercial

“La Balanza Comercial Total, registró un superávit de USD 581.3 millones durante enero – mayo 2012, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo período del año 2011 (USD 335.7 millones), representó un incremento del 73.1%”. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)

Los datos demuestran que la balanza comercial petrolera tuvo un incremento significativo en comparación al del 2011 dentro del mismo período. Por otro lado la balanza comercial no petrolera generó un déficit en sus saldos comerciales.

GRÁFICO 2.3: BALANZA COMERCIAL TOTAL



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: BCE

El ambiente positivo en la balanza comercial es gracias a la balanza petrolera, a pesar de haber mantenido un precio bajo se han logrado grandes negociaciones y se ha podido generar ingresos significativos para el Ecuador.

Tipo de cambio

El Ecuador a pesar de haber atravesado una fuerte crisis económica cuando adoptó el dólar como moneda oficial, y haber enfrentado una desestabilización política después de cinco gobiernos dentro de seis años, ha demostrado sus ganas de salir adelante y crear competitividad en todas sus operaciones.

Durante todo este tiempo de dolarización y como consecuencia de la mayor inflación ecuatoriana frente a la de los EEUU, el Ecuador se convirtió en el país más caro de Latinoamérica. Esta idea es difícil de entender ya que un país que tenga el dólar y que no quiera perder su competitividad debe tener por lo menos la misma inflación de EEUU.

Las exportaciones ecuatorianas se encarecieron y ante la imposibilidad de realizar devaluaciones puesto que no tiene moneda propia, perdió competitividad, y el consumo del país se desplazó hacia bienes importados.

En el siguiente gráfico consta el tipo de cambio con las principales monedas de todo el mundo:

GRÁFICO 2.4: TIPOS DE CAMBIO 2012

DIVISAS	COMPRAS			VENTAS		
	Valor negociado (a)	Valor USD (b)	Cotización (b/a)	Valor negociado (a)	Valor USD (b)	Cotización (b/a)
EURO (EUR)	191,925.1	251,529.2	1.31056	187,024.5	246,094.2	1.31584
YEN JAPONÉS (JPY)	10,369,133.3	133,029.6	0.01283	9,401,871.2	121,593.8	0.01293
FRANCO SUIZO (CHF)	3,764.7	4,132.0	1.09756	3,950.9	4,375.3	1.10743
LIBRA ESTERLINA (GBP)	1,876.5	2,940.0	1.56677	2,124.1	3,366.7	1.58502
DÓLAR CANADIENSE (CAD)	529.4	526.5	0.99440	357.5	358.5	1.00301
DÓLAR DE SINGAPUR (SGD)	153.2	119.6	0.78060	65.7	56.9	0.86618
CORONA SUECA (SEK)	154.2	22.8	0.14804	47.8	7.0	0.14715
CORONA CHECA (CZK)	7.5	11.7	1.56000	0.9	1.5	1.58000
CORONA NORUEGA (NOK)	51.6	8.6	0.16662	51.6	8.6	0.16667
CORONA DANESA (DKK)	30.2	5.3	0.17642	10.1	1.8	0.17863
TOTAL USD		392,325			375,864	

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

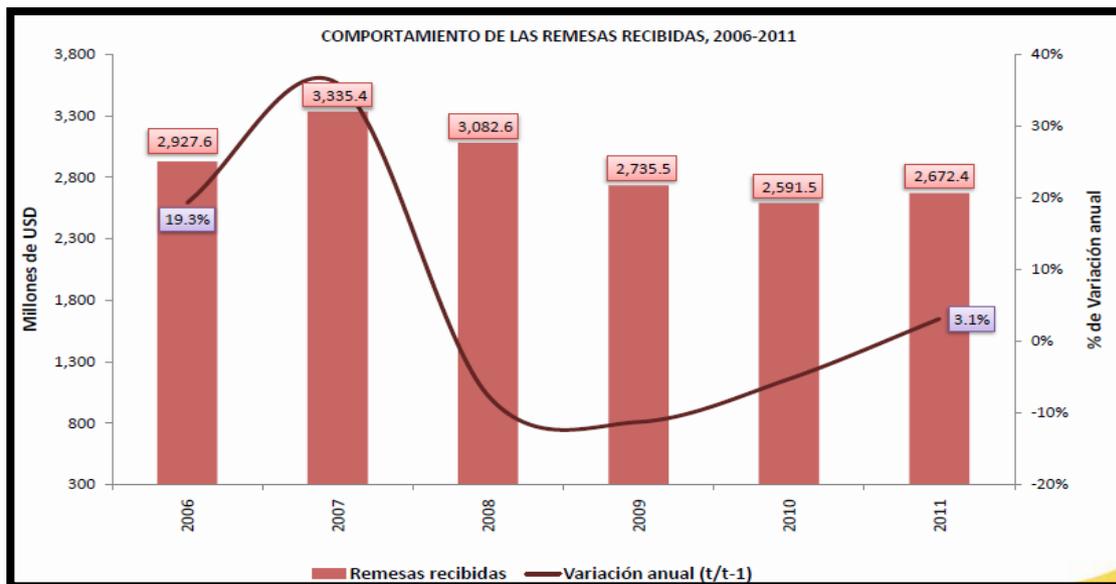
Elaborado: BCE

Remesas

“Las remesas de trabajadores recibidas durante el año 2011 alcanzaron la suma de USD 2,672.4, esto es, 3.1% más que el año 2010. A partir del año 2008 el flujo de remesas ha ido disminuyendo en especial a las desfavorables condiciones económicas que registra España desde este año, marcada por un crecimiento, contracción en la inversión y aumento del desempleo”. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)

Las remesas del año en curso se ponen a consideración en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 2.5: REMESAS RECIBIDAS

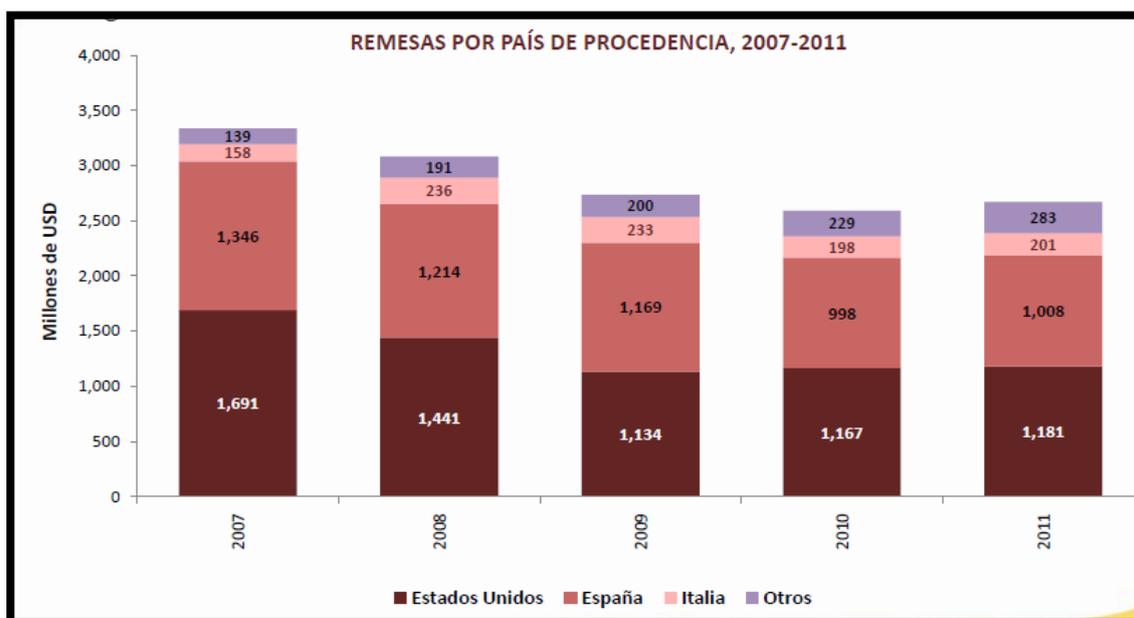


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: BCE

“A fines del año 2011, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 44.2%, 37.7% y 7.5% respectivamente; mientras que el 10.6% restante correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Chile, Inglaterra, Alemania, entre otros”. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)

GRÁFICO 2.6: REMESAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: BCE

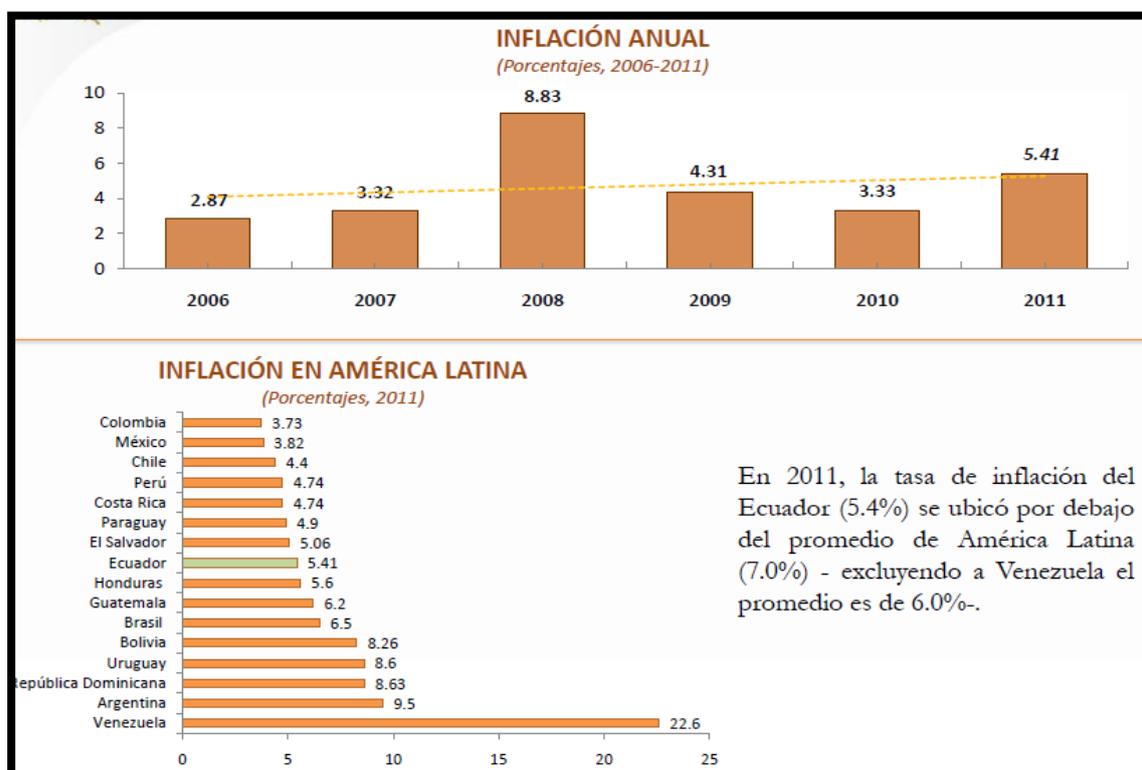
En el Ecuador las remesas seguirán siendo una importante fuente de recursos para cientos de familias que las utilizan para mantener sus hogares, inyectando a la vez fluidez a la economía. A pesar de la crisis que se ha mantenido en la Unión Europea, y ha empujado el regreso de centenas de compatriotas, se mantiene los envíos en menor volumen, generando una gran expectativa del crecimiento económico en los tradicionales países que ven en las remesas una gran fuente de ingresos.

Inflación

La inflación en el Ecuador se ha mantenido en altos niveles desde que se optó por la dolarización, siendo superior que Estados Unidos y los principales países con los que se negocia.

La tasa de inflación a finales del 2011 llegó a 5.41%, ubicándose dentro de los principales países que redujeron su índice previo a terminar dicho período; como se detalla en el gráfico siguiente:

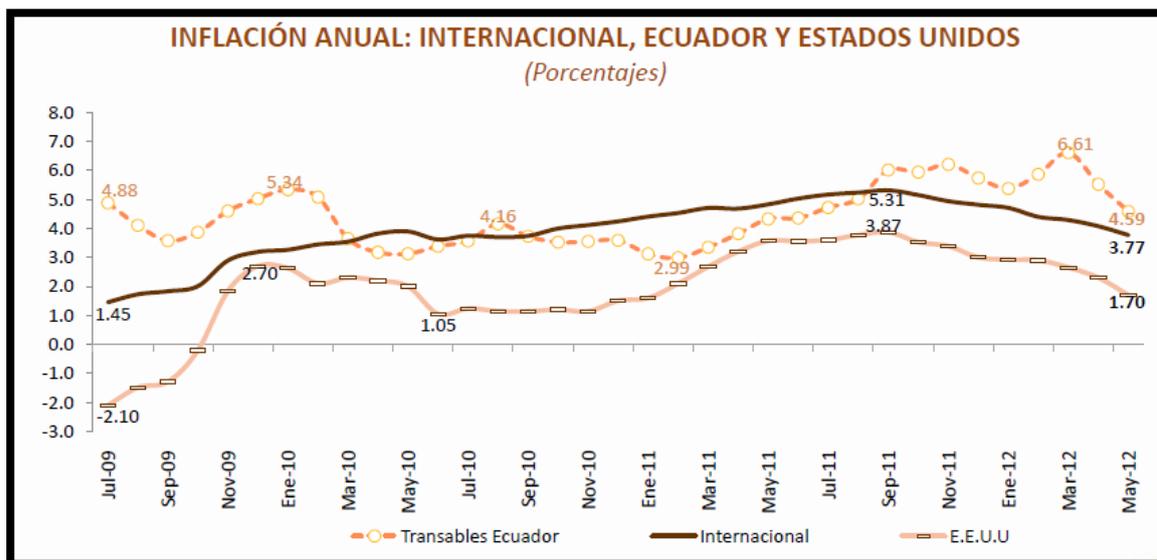
GRÁFICO 2.7: INFLACIÓN ANUAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado: INEC

“En mayo 2012, por segundo mes consecutivo, la inflación anual de los transables del Ecuador reduce el ritmo de incremento de precios y se ubica en (4.59%); pese a dicha disminución esta serie continúa por sobre la de la inflación internacional (3.77%) y de los Estados Unidos (1.70%)”. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)

GRÁFICO 2.8: INFLACIÓN ANUAL PORCENTAJES



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaborado: BCE

Tasa de interés

La tasa de interés máxima para los créditos de consumo pasó de 18,92%, en enero, a 16,30%, en febrero del 2010, con la intención de generar un sistema financiero en equilibrio para los ecuatorianos. Por medio de esta decisión, se busca incentivar el nivel de consumo en la población a un menor costo y a las entidades financieras nacionales proporcionarles un margen de rentabilidad óptimo.

GRÁFICO 2.9: TASAS DE INTERÉS

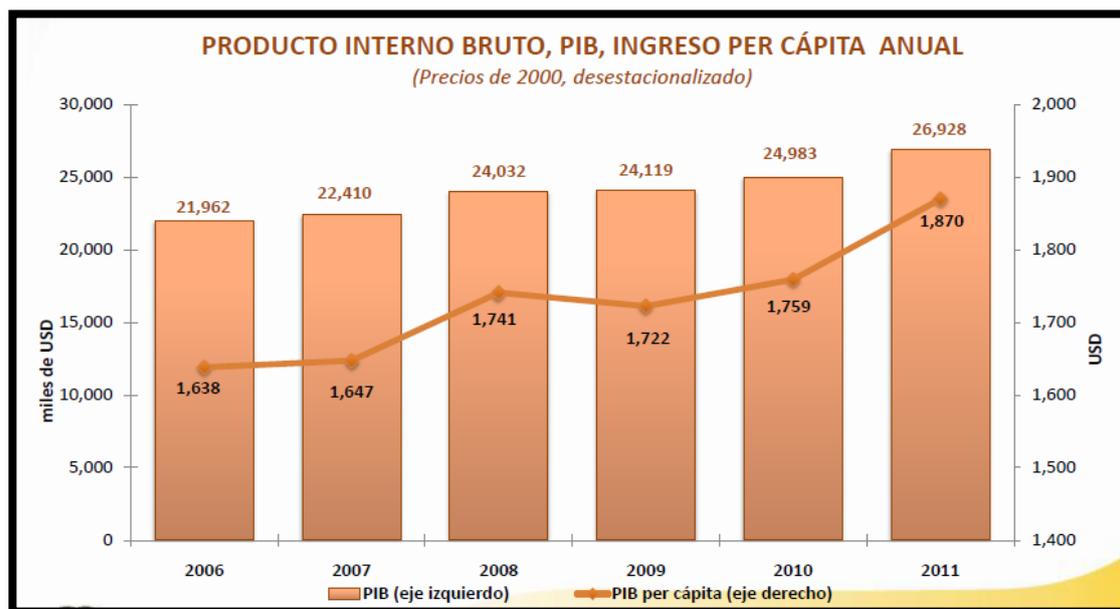
Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Jul - 12	
	sep-07	oct-08	jun-09	jul-12	sep-07	jul-12	Máxima	Ref.
	Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo (2)	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista (3)	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaborado: BCE

La tasa activa que se ha mantenido constante desde el 2008 en adelante es la del segmento productivo de las PYMES, incentivando a la productividad nacional reduciendo la inflación y generando plazas de empleo que ayuden a generar un consumo sostenido en los diferentes tipos de mercados.

PIB

GRÁFICO 2.10: PRODUCTO INTERNO BRUTO, INGRESO PER CÁPITA ANUAL

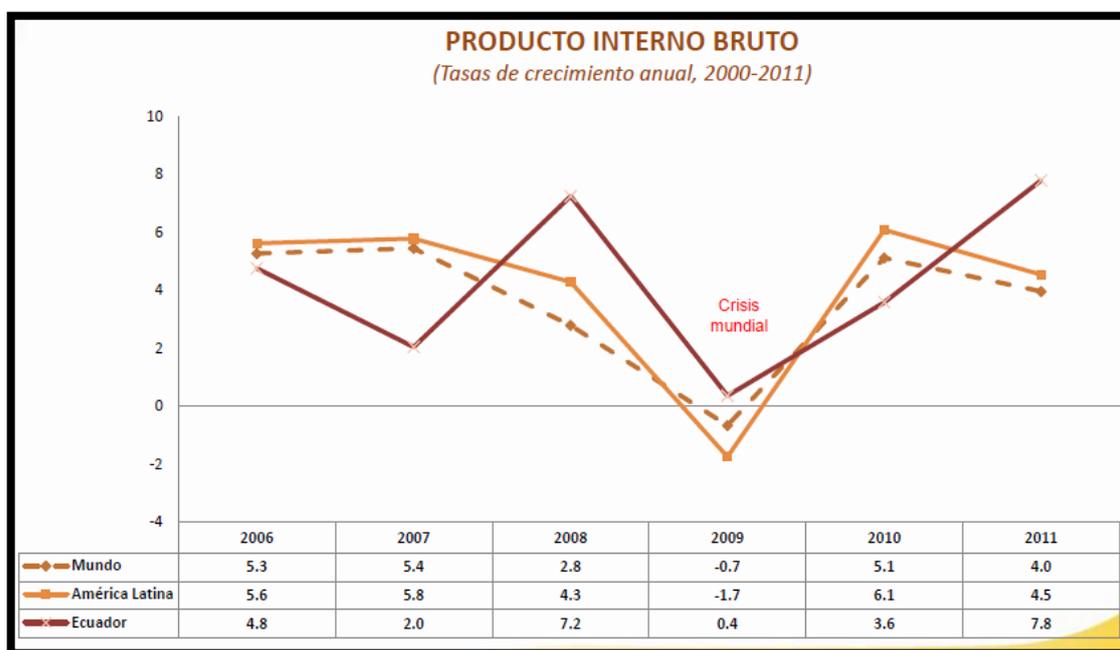


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)
Elaborado: BCE

“En el año 2011, el PIB per cápita se incremento en 6.3% (al pasar de USD 1,759 en 2010 a USD 1,870 en 2011), apreciando el dinamismo de la economía ecuatoriana en dicho año. El crecimiento del PIB anual fue de 7.8%”. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)

Como se muestra en el gráfico 2.10, la economía ecuatoriana es altamente dependiente del comercio internacional y del desarrollo de los países y su economía. En el año 2011, la economía ecuatoriana presentó un incremento de 7.8%, superior al crecimiento de América Latina y el mundo.

GRÁFICO 2.11: PRODUCTO INTERNO BRUTO (TASA DE CRECIMIENTO)



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado: BCE

▪ FACTOR SOCIAL

Demografía

La población calculada en el último censo realizado en marzo del 2010 asciende a 14'483.499 habitantes dentro del territorio ecuatoriano, según las estadísticas del INEC. Existe una tasa de crecimiento poblacional del 1.95% hasta el 2010.

El Ecuador cuenta con cuatro regiones, Sierra, Costa, Amazonía y región Insular (Galápagos). Dentro de estas regiones la población se autoidentifica de la siguiente manera: Mestizo 71.9%, Montubio 7.4%, Afroecuatoriano (Afrodescendiente) 7.2%, Indígena 7%, Blanco 6.1% y otros 0.4%.

Estilo de vida

En el Ecuador las personas llevan una vida tranquila, rodeados de ambientes acogedores y amables. El ruido de las ciudades grandes va creciendo con el pasar del tiempo y apoyando en el desarrollo de los demás pueblos.

El idioma oficial es el español, con sus popularidades y modismos de cada región. El quichua, el shuar, entre otras lenguas indígenas son reconocidas como propias, sin embargo muy pocas personas las practican.

Los ritmos musicales que predominan son los estilos populares, tropicales y en muchos casos de influencia extranjera. Entre lo más popular se encuentra el pasacalle, el pasillo, el bolero y el yaraví, que son ritmos que han definido nuestras raíces; además se tiene ritmos como la bomba, la marimba, salsa, guaracha, entre otros ritmos afros. Y por último de influencia extranjera el pop, el rock, la electrónica, el vallenato, la cumbia, la bachata, el reggaetón y el ska.

En cuanto a gastronomía existe un sinnúmero de platillos que identifican las regiones antes nombradas. Por ejemplo de la Sierra se puede destacar la fritada, el cuy, el hornado, el loco, y muchos más; de la Costa sobresalen el ceviche, la menestra con carne, encocados, la guatita y una gran variedad de platos preparados con mariscos; de la Amazonía es típico la tilapia, el seco de pollo, la guanta, la perdiz, entre otros animales de la selva. Y finalmente, en la región Insular se caracteriza las ancas de rana, el pescado frito, plátanos verdes, calamares, cangrejos y cientos de mariscos propios de las playas ecuatorianas.

Acerca de la religión predomina el catolicismo, a pesar que ha proliferado el nacimiento de varias religiones como la musulmana, ortodoxa, cristiana, budista y judía.

Las actividades comerciales son las que generan fluidez en el sistema financiero, beneficiando al sector productivo del país y obteniendo beneficios mutuos al corto, mediano y largo plazo. Se está incentivando al desarrollo ambiental y a la preservación del

medio ambiente, por lo que las personas enfocan sus negocios a desarrollar nuevas técnicas que mejoren la vida de las personas en el planeta.

Población

La edad promedio de la población ecuatoriana es de 28.4 años.

Las personas que cuentan con cédula de ciudadanía son el 79.7%.

El porcentaje de población con ocupación que posee seguro general es el 28.9.

Y las personas que tienen un seguro de salud privado es el 9.4%.

Nivel de formación

En el Ecuador existe un analfabetismo de personas mayores a los 15 años del 6.8%. La ayuda gubernamental que existe para que las personas asistan a la educación pública es del 74.2%. En definitiva, el porcentaje de hogares con niños/as que no asisten a un establecimiento educativo es del 5.1%.

▪ FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología ha venido transformando al mundo durante la última década, ofreciendo una serie de ventajas como la comodidad, la rapidez y el abaratamiento de costos en varios segmentos de mercados.

Sin duda en el Ecuador esto también ha mejorado la vida de las personas, ofreciendo varios productos y servicios por medio de la web que facilita la interacción entre clientes y vendedores.

Los datos que arroja el INEC sobre el analfabetismo digital dentro del país es del 29.4%, considerando que tan solo el 31.6% de las personas utilizan equipos de cómputo y el 26.7% de los ecuatorianos saben utilizar el internet, siendo ésta la herramienta tecnológica primordial del mundo actual.

Los datos estadísticos que han sido mencionados anteriormente, corresponden a los principales factores externos que podrían afectar directamente las operaciones de

Octopaint. La inflación por ejemplo, hace que muchas personas desistan de consumir el servicio de pintura porque no cuentan con el dinero suficiente para hacerlo, ya que deben cubrir otro tipo de necesidades en sus hogares. Esto disminuiría la demanda del servicio y tal vez forzaría a Octopaint a bajar sus precios.

Una de las fuentes de ingreso más importante son las remesas, que a pesar de haber disminuido significativamente por motivos internacionales, sigue generando rotación de capital en el Ecuador, lo que ayuda a Octopaint para que las personas decidan contratar el servicio de pintura para dar un mantenimiento oportuno al inmueble, por lo menos de las áreas que en realidad las necesitan, y no del bien en general.

En cuanto al PIB, Octopaint podrá generar varias fuentes de empleo si tiene un crecimiento sostenido, inyectando liquidez al sistema financiero y ubicándose a la par de grandes empresas que aportan notablemente a la economía ecuatoriana. La creación de franquicias internacionales incentivará a la inversión extranjera, con lo cual en el largo plazo se creará un ambiente de confianza en el Ecuador y se logrará disminuir en cierta forma las tasas de interés y la inflación, para ganar competitividad e intentar igualar los índices que posee Estados Unidos.

2.1.6 MICRO AMBIENTE

2.1.6.1 Análisis FODA

La matriz FODA es lo que permite analizar la situación actual de una empresa o de un proyecto específico. Por medio de sus características internas (fortalezas y debilidades) y de sus características externas (amenazas y oportunidades) se logra conocer el estado real de la organización, para aplicar las estrategias necesarias y poder alcanzar el éxito al corto y largo plazo.

A continuación se detalla la matriz FODA de la empresa Octopaint:

FORTALEZAS

F1: Suficiente *know-how* del negocio

F2: Conocimiento del mercado meta

F3: Conocer las necesidades de los clientes

F4: Servicio post venta

F5: Valor agregado del servicio (asesoría técnica)

F6: Alianzas estratégicas con empresas reconocidas

F7: Equipo y maquinaria de última tecnología

DEBILIDADES

D1: Escaso control en las actividades operativas

D2: No existen indicadores de medición y seguimiento de procesos

D3: Poca capacitación al personal

D4: Ausencia de mecanismos de evaluación para el rendimiento del personal

D5: No se aplica una evaluación de la satisfacción de sus clientes

OPORTUNIDADES

O1: Crecimiento del sector inmobiliario

O2: Fidelidad en los clientes

O3: Desarrollo de nuevas tecnologías

O4: Nuevos acuerdos comerciales con proveedores

O5: Posicionamiento geográfico de la empresa

O6: Estabilidad monetaria

O7: Servicio necesario en cualquier época del año

AMENAZAS

A1: Proliferación de empresas que ofrecen el mismo servicio

A2: Burbuja inmobiliaria

A3: Nuevas políticas y ordenanzas gubernamentales

A4: Incremento en el precio de los materiales

2.1.6.2 FODA Cruzado

TABLA 2.1: MATRIZ CRUZADA

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		Crecimiento del sector inmobiliario	Fidelidad de los clientes	Desarrollo de nuevas tecnologías	Nuevos acuerdos comerciales	Posicionamiento geográfico de Octopaint	Estabilidad monetaria	Servicio necesario en cualquier época	Proliferación de empresas competidoras	Burbuja inmobiliaria	Nuevas políticas y ordenanzas gubernamentales	Incremento del precio de materiales	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	
FORTALEZAS	F1	Know-how del negocio	F1O1		F1O3	F1O4	F1O5			F1A1			
	F2	Conocimiento del mercado meta		F2O2			F2O5			F2A1			
	F3	Conocer las necesidades del cliente		F3O2									F3A4
	F4	Servicio post venta		F4O2					F4O7	F4A1			
	F5	Valor agregado del servicio		F5O2					F5O7	F5A1			
	F6	Alianzas estratégicas con empresas	F6O1			F6O4							

	F7	Equipo y maquinaria de última tecnología			F703							
DEBILIDADES	D1	Escaso control en las operaciones	D101							D1A1		
	D2	Poco medición y seguimiento de procesos	D201	D202								
	D3	Poca capacitación del personal							D307			
	D4	Evaluación del rendimiento del personal										
	D5	Evaluación de la satisfacción de los clientes		D502					D507	D5A1		

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

Por medio del FODA cruzado se realiza una relación entre los factores internos y externos que influyen en el desenvolvimiento de la empresa Octopaint, y posteriormente se elaboran estrategias que se pueden implementar.

Como resultado de los cruces de las variables, se ha detallado las siguientes estrategias:

TABLA 2.2: CRUCE DE VARIABLES FODA

CRUCES	ESTRATEGIA
F101, F105, F205	Ampliar sus horizontes nacionales e internacionales (franquicia)
F601, F5A1	Marketing para exportaciones
F202, F302, F402, F502, F103, F407, F507	Reingeniería en procesos (nuevas técnicas y tecnología)
F104, F604, F3A4	Reducción de precios y costos
D101, D201	Creación de manual de procedimientos
D202, D502, D307, D507, D1A1	Retroalimentación y capacitación periódica (trimestral)
F1A1, F2A1, F4A1	Innovación del servicio

Fuente: FODA Octopaint

Elaborado: El Autor

De acuerdo a las estrategias establecidas, tomando en cuenta la importancia y los resultados que se pueden obtener se proceden a jerarquizarlas:

1. Reingeniería en procesos, búsqueda de nuevas técnicas, procesos y tecnología.
2. Creación de manual de procedimientos
3. Retroalimentación y capacitación periódica (trimestral)
4. Ampliación de horizontes empresariales (Franquicia internacional).
5. Marketing para exportaciones
6. Innovación del servicio de pintura
7. Reducción de precios y costos

Estas son las estrategias que Octopaint puede implementar para mitigar o mejorar el impacto que tienen ciertas variables propias del giro del negocio.

2.1.7 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

El servicio de aplicación de pintura que brinda Octopaint, asume la total responsabilidad del inmueble en el cual se va a trabajar, aplicando las respectivas medidas de protección, estudiando su apariencia futura y utilizando el equipo necesario.

A pesar de considerar dichas precauciones previo a la prestación del servicio, algunos clientes de Octopaint han sentido cierto grado de insatisfacción en el servicio que han recibido. Para identificar los puntos críticos percibidos por los clientes y poder evaluarlos, se realizarán encuestas que brinden un panorama general de la relación cliente – empresa para mejorar la calidad del servicio.

2.1.7.1 Encuestas

La encuesta está basada en la escala que desarrolló Rensis Likert, un psicólogo organizacional estadounidense, conocido por sus investigaciones sociales sobre estilos de gestión. La escala de Likert denominada también como método de evaluaciones sumarias es donde el encuestado especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo en una declaración. (Wikipedia, Wikipedia, 2012)

Esta escala medirá actitudes favorables, desfavorables o neutras que tienen los clientes de Octopaint en relación a las cosas o situaciones que los rodean, lo cual es normal en términos de información.

2.1.7.2 Objetivos de la encuesta

Por medio de la encuesta se pretende:

- Conocer la calidad del servicio percibida por el cliente
- Determinar si se cumple con las expectativas de los consumidores
- Evaluar la frecuencia de consumo del servicio
- Reconocer el posicionamiento que tiene la marca
- Determinar la lealtad de los clientes

2.1.7.3 Tamaño de la muestra

Para este tipo de investigación, no es necesario calcular con fórmula el número total de encuestas que se debe realizar. En el caso de Octopaint se ha procedido a seleccionar veinticinco de las obras más importantes que se han realizado entre los meses de mayo y julio. Para completar dicho número la empresa se ha basado en los siguientes parámetros:

- Diez obras que su magnitud sea igual o mayor a 5.000 m².
- Cinco obras que su magnitud esté entre 1500 y 3000 m².
- Cinco obras que su magnitud esté entre 700 y 1000 m².
- Cinco obras que su magnitud esté entre 100 y 500 m².

En cualquiera de éstas clasificaciones se analizará únicamente la satisfacción de los clientes, sin considerar el tipo de servicio que adquirió.

Los resultados obtenidos serán actualizados, de manera que sean válidos al momento de la reingeniería.

2.1.7.4 Modelo de la encuesta

A continuación se detalla el formato de las encuestas que se realizará a las personas que han utilizado el servicio ofrecido por parte de Octopaint:

FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta de Satisfacción del Cliente – OCTOPAINT

Tipo de servicio:..... Fecha:

“Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del cliente y aportar significativamente para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima”.

En una escala del 1 al 5, califique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1= nada de acuerdo

2= en desacuerdo

3= indiferente

4= de acuerdo

5= muy de acuerdo

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1. El servicio prestado cubrió sus expectativas					
2. Cómo calificaría la atención brindada por el personal					
3. Se tiene el equipo y el material necesario para trabajar					
4. Se respeta el tiempo de entrega de la obra					
5. Ha observado mejoras en el funcionamiento del servicio					
6. Volvería a utilizar los servicios de Octopaint					

Qué opinión tiene con respecto a la empresa Octopaint (Categorizar según importancia):

VARIABLES	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Calidad					
Publicidad					
Relación Precio - Calidad					
Resolución de problemas					
Disponibilidad de tiempo					

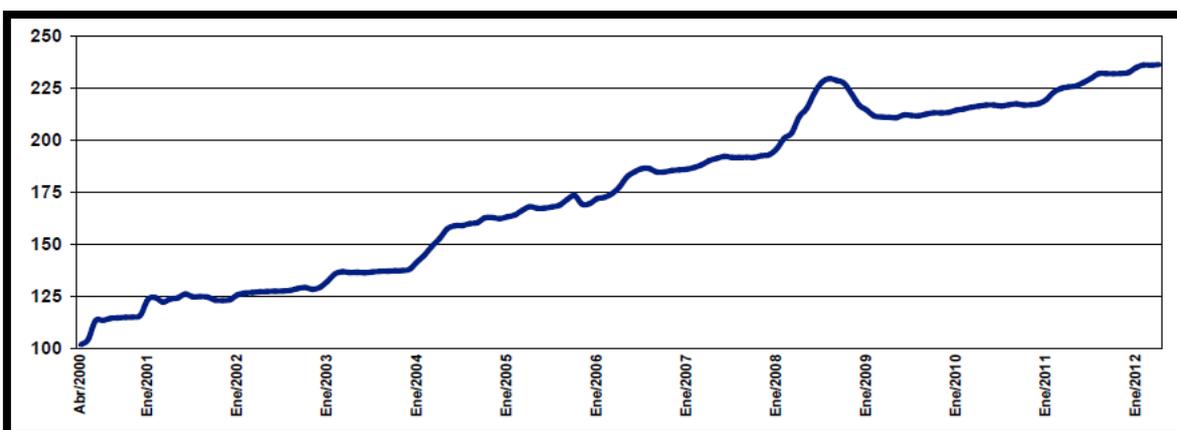
2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.2.1 MERCADO DE REFERENCIA

Este negocio que se dedica al servicio de aplicación de pintura, opera en el área de la construcción. Para efecto de este análisis el estudio considerará el crecimiento paulatino que ha tenido la ciudad de Quito, según las estadísticas del INEC⁵.

GRÁFICO 2.12: ÍNDICE GENERAL DE LA CONSTRUCCIÓN

ÍNDICE GENERAL DE LA CONSTRUCCIÓN												
BASE ABRIL/12 2000 = 100												
AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
2000				101,57	104,03	113,17	113,28	114,30	114,53	114,80	114,94	115,76
2001	123,37	124,27	122,17	123,60	124,17	125,97	124,64	124,80	124,50	123,04	122,89	123,27
2002	125,64	126,46	126,71	127,07	127,18	127,38	127,43	127,71	128,65	129,12	128,30	129,21
2003	132,14	135,67	136,71	136,29	136,43	136,28	136,60	136,95	137,00	137,16	137,28	138,00
2004	141,53	144,85	149,13	152,82	157,37	158,80	158,89	159,83	160,29	162,58	162,73	162,21
2005	163,07	163,93	166,19	167,95	167,24	167,26	167,85	168,73	171,34	173,35	169,16	169,49
2006	171,82	172,52	174,20	177,51	182,34	184,65	186,25	186,25	184,58	184,69	185,35	185,68
2007	185,98	186,83	188,19	190,12	191,23	192,11	191,69	191,63	191,73	191,68	192,47	192,94
2008	195,82	200,86	203,34	211,13	215,22	222,42	227,71	229,54	228,67	227,31	222,16	216,86
2009	214,44	211,60	211,09	210,96	210,79	212,07	211,81	211,70	212,52	213,09	213,08	213,36
2010	214,39	214,93	215,82	216,35	216,86	216,82	216,36	216,95	217,43	216,85	216,99	217,52
2011	219,40	223,00	224,84	225,54	226,02	227,72	229,69	231,95	232,00	231,94	232,03	232,48
2012	234,80	236,07	235,99	236,29								



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado: INEC

⁵ INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Por medio del gráfico, se puede observar el crecimiento sostenido que ha experimentado el sector de la construcción en la ciudad de Quito dentro de los últimos doce años.

Un artículo publicado el 28 de diciembre del 2011 por el diario “El Comercio” llamado “El crecimiento de la ciudad será solo hacia arriba hasta el 2022” señala que el crecimiento de Quito ha sido tan acelerado que ha impulsado al Municipio a establecer una nueva ordenanza que prohíbe la expansión horizontal y así poder racionalizar el uso del suelo. “René Vallejo, asesor técnico de la Secretaría de Territorio Hábitat y Vivienda del Municipio explicó que con este modelo se busca integrar la planificación territorial, determinar áreas de protección ecológica, redefinir los límites urbanos, redistribuir servicios y equipamiento en nuevas centralidades, mejorar la movilidad y fortalecer los espacios públicos y las áreas verdes.”

Dentro de dicho artículo también constan los puntos que se consideraron en la ordenanza:

- Delimitar el Distrito en suelo urbano y suelo rural, se elimina el suelo urbanizable para evitar la expansión urbana en la periferia y se busca que la ciudad crezca hacia arriba.
- Las normas de Arquitectura y Urbanismo establecerán las exigencias constructivas para urbanizaciones, tipos y ancho de vías y aceras, requerimiento de servicios, entre otros.
- Toda construcción que tenga más de cuatro pisos deberá instalar ascensores. En el caso de las viviendas de interés social habrá una excepción.

A simple vista, todas las personas pueden constatar como la ciudad se ha expandido con el pasar del tiempo, es por eso que el Municipio se ve en la obligación de precautelar el espacio físico con el que cuenta la capital de los ecuatorianos y ha puesto en marcha la ordenanza antes mencionada.

Las personas que gustan de espacios amplios para vivir se han visto en la necesidad de trasladarse a los valles que rodean a Quito, como es Cumbayá, Tumbaco y Los Chillos. Estos lugares gozan de un clima cálido y de amplias áreas verdes, alejados del ruido que caracteriza a la ciudad.

El análisis de la demanda proporcionará la suficiente información que permita determinar con precisión la población potencial del servicio de pintura, e identificar en que otros sectores Octopaint puede involucrarse.

2.2.2 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO DE CONSUMO

La concentración de venta del servicio de pintura de Octopaint, en su mayoría está localizado en el Valle de Tumbaco y Cumbayá, sin descartar ciertas edificaciones importantes ubicadas en el centro-norte de Quito. A continuación se detallan las obras que actualmente están en ejecución, junto a su ubicación:

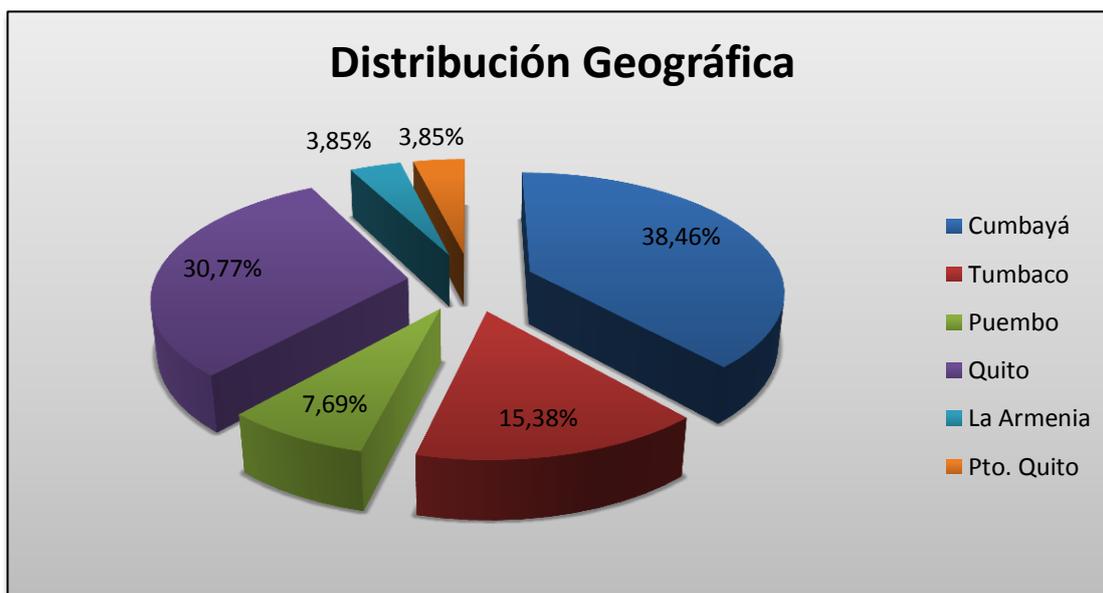
TABLA 2.3: OBRAS EN EJECUCIÓN

OBRA	UBICACIÓN
Edificio Akemi	Cumbayá
Residencia Benítez Proaño	Cumbayá
Colegio Menor San Francisco de Quito	Cumbayá
Residencia Diana Kreps	Cumbayá
Residencia Juan Fernando Cevallos	Cumbayá
Conjunto La Cartujana	Cumbayá
Residencia María Paz Santelices	Cumbayá
Residencia Andrade Guimaraes	Cumbayá
Residencia Rosa Terán	Cumbayá
Residencia Sebastián Judge	Cumbayá
Conjunto Porthos I	La Armenia
Residencia Alfredo Mucarsel	Puembo
Iglesia de Puembo	Puembo
Hotel Mashpi	Puerto Quito
Edificio Carrión	Quito
Edificio Oteiza	Quito
Edificio Siena	Quito
Ferrostaal	Quito
Pronaca	Quito
Residencia Pedro Montalvo	Quito
Universidad Técnica Particular de Loja	Quito
Edificio Los Naranjos	Quito
Conjunto Villas Palermo	Tumbaco
Residencia Leonardo Almeida	Tumbaco
Residencia Marco Flores	Tumbaco
Residencia Alfaro Cordovéz	Tumbaco

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

GRÁFICO 2.13: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA



Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

2.2.3 COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA

El consumo en el servicio ofrecido por Octopaint en Quito, ha tenido un incremento en los últimos años por las características propias de la expansión geográfica que tienen las ciudades en progreso. Adicionalmente, este aumento en ventas se debe a la necesidad que tienen las personas por dar un mantenimiento oportuno a todas las edificaciones, cambiar completamente su diseño o tan solo retocarlos para ofrecer una apariencia renovada.

TABLA 2.4: DEMANDA DEL SERVICIO

AÑO	DEMANDA ANUAL
2008	\$ 413.325,53
2009	\$ 148.315,79
2010	\$ 281.150,81
2011	\$ 842.896,69

Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

La tabla descrita anteriormente se construyó con datos obtenidos en el balance de pérdidas y ganancias de cada año, en la cual se identifica una disminución en las ventas ocurridas del 2008 al 2009. Esto tiene relación con la disminución dentro del mismo periodo que se representa en el gráfico 2.3 correspondiente a los índices generales de la construcción.

En los años siguientes se puede observar un aumento sostenido en las ventas realizadas por Octopaint, sin tener un declive como el del año 2008.

2.2.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda para Octopaint se basará en la satisfacción de los clientes que fue analizado en las encuestas, así como en el comportamiento histórico detallado en el punto anterior. Éste a su vez debe ser representativo dentro de un determinado período de tiempo.

TABLA 2.5: PROYECCIÓN

AÑO	DEMANDA	TASA DE VARIACION PIB (Junio)
2012	\$ 254.356,84	5,50% ⁶
2013	\$ 268.346,47	6,60%*
2014	\$ 286.057,33	7,92%*
2015	\$ 308.713,07	9,50%*
2016	\$ 338.053,16	11,40%*
2017	\$ 376.607,45	13,69%*

*Porcentaje de crecimiento estimado del PIB anual

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

La demanda del servicio de pintura tiene un comportamiento variable a lo largo del año ya que tiende a aumentar según la estacionalidad. El punto óptimo para las ventas son en los meses de junio a septiembre por ser considerado como verano, al tener una buena temperatura las personas prefieren realizar todo tipo de trabajos como impermeabilización, diseños en fachada y pintura en general.

Hay ciertas variables que pueden influir en el pronóstico final, tales como el crecimiento poblacional, el ingreso y el precio de los insumos que utiliza Octopaint.

⁶ La variación del PIB hasta el mes de junio fue tomado de la página del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)

2.2.5 TABULACIÓN DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS

Octopaint realizó una encuesta de satisfacción a sus clientes, escogiendo aleatoriamente a 25 usuarios dentro de su cartera. La mayoría de personas encuestadas son las que han mantenido una relación duradera con la empresa, y la han visto crecer y desempeñar sus actividades día a día. De este modo los clientes pueden aportar con ideas significativas o sugerencias.

El programa que se utilizó para tabular las encuestas se llama ‘Survey Monkey’. Es una encuesta online que permite generar preguntas y respuestas, recopilando dicha información a través de correo electrónico. También ofrece la opción de ingresar los datos manualmente para posteriormente procesarlos, como lo realizó Octopaint.

A continuación se detallará las respuestas que se obtuvieron y la satisfacción de los clientes respecto al servicio:

GRÁFICO 2.14: TABULACIÓN DE ENCUESTA

1. Califique su nivel de satisfacción sobre los servicios que ofrece Octopaint						
	Nada de acuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Cantidad de respuestas
El servicio prestado cubrió sus expectativas	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	64,0% (16)	36,0% (9)	25
Cómo calificaría la atención brindada por el personal	0,0% (0)	4,0% (1)	12,0% (3)	64,0% (16)	20,0% (5)	25
Se tiene el equipo y el material necesario para trabajar	0,0% (0)	0,0% (0)	16,0% (4)	64,0% (16)	20,0% (5)	25
Se respeta el tiempo de entrega de la obra	0,0% (0)	12,0% (3)	28,0% (7)	40,0% (10)	20,0% (5)	25
Ha observado mejoras en el funcionamiento del servicio	0,0% (0)	32,0% (8)	44,0% (11)	24,0% (6)	0,0% (0)	25
Volvería a utilizar los servicios de Octopaint	0,0% (0)	0,0% (0)	8,0% (2)	64,0% (16)	28,0% (7)	25
				pregunta respondida		25
				pregunta omitida		0

2. Que opinión tiene con respecto a la empresa						
	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Cantidad de respuestas
Calidad	0,0% (0)	0,0% (0)	28,0% (7)	48,0% (12)	24,0% (6)	25
Publicidad	16,0% (4)	40,0% (10)	40,0% (10)	4,0% (1)	0,0% (0)	25
Relación Precio-Calidad	0,0% (0)	0,0% (0)	48,0% (12)	48,0% (12)	4,0% (1)	25
Resolución de problemas	0,0% (0)	28,0% (7)	32,0% (8)	36,0% (9)	4,0% (1)	25
Disponibilidad de tiempo	0,0% (0)	4,0% (1)	64,0% (16)	24,0% (6)	8,0% (2)	25
				pregunta respondida		25
				pregunta omitida		0

Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

Si se analiza el primer cuadro, se puede concluir que más del 50% de los clientes se encuentran de acuerdo o muy de acuerdo con el servicio que les brinda Octopaint. Esto se

logra cubriendo o sobrepasando las expectativas que tienen del servicio, manejando un buen trato entre el cliente interno y externo, utilizando las herramientas necesarias para cumplir con todos los trabajos y garantizando el servicio que reciben.

En cuanto al tiempo de entrega de los trabajos, se deberá tomar en cuenta para mejorarlo, ya que las personas no están completamente satisfechas y desearían un servicio más rápido.

La innovación es esencial en el crecimiento de una empresa, es por eso que se debe considerar el 32% de desacuerdo que tienen los clientes, en lo que se refiere a las mejoras que perciben por parte de Octopaint, y generar más actividades de valor agregado.

En el segundo cuadro, se encuentra la opinión y la imagen que tiene cada cliente sobre los servicios de Octopaint. En cuanto a la calidad, más del 48% de los usuarios opinan que la empresa ofrece una muy buena calidad en los acabados.

En cuanto a la publicidad, más del 40% de los encuestados dicen que no hay mucha publicidad de la empresa, y que debería aprovechar su potencial para darse a conocer con mayor fuerza.

La relación precio – calidad se encuentra bien enfocada, ya que existe una buena aceptación del precio. Existe una relación proporcional entre el valor monetario que se cobra por el servicio y el valor afectivo que recibe el cliente. En este punto también se encuentra inmersa la solución a problemas que se presentan en cada obra, ya que Octopaint ofrece una solución oportuna en todas sus actividades.

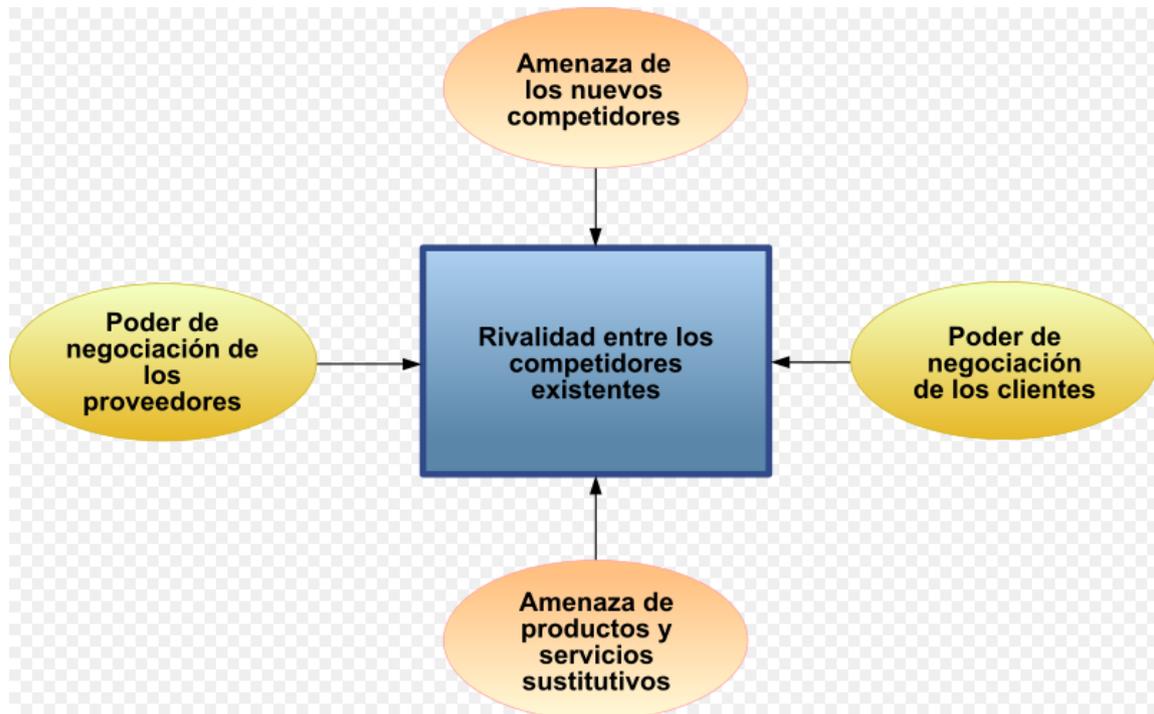
La disponibilidad del tiempo debe ser considerado nuevamente, porque el 64% de los clientes opinan que es buena su respuesta, pero a lo mejor con mayor organización, dedicación y trabajo se alcanzaría la excelencia.

2.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.3.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

“Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia”. (Porter, 1980)

GRÁFICO 2.15: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Sinergia creativa
Elaborado: Federico Domingo, 2008

▪ Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hay la posibilidad de que Octopaint encuentre nuevos competidores en el mercado, ya que la demanda se encuentra en constante aumento y las alianzas con los proveedores se pueden conseguir con facilidad. Pero es importante destacar que al ser un competidor nuevo, no tendrá el conocimiento necesario, ni el segmento potencial con el que cuenta Octopaint; de esta forma a los participantes que ingresen les costará apoderarse de una porción del mercado.

▪ **La rivalidad entre competidores**

En Quito, durante la última década se ha visto la necesidad que tienen las personas por dar un mantenimiento a sus inmuebles, o tal vez equiparlas de la mejor manera desde sus cimientos. La ventaja competitiva que posee Octopaint es la experiencia y la buena imagen que ha ganado con el paso de los años, justamente por eso ha sido la preferida en determinados sectores de la capital.

Si se analiza la rivalidad que puede existir entre competidores se clasificará en competidores directos y competidores indirectos.

Competidores directos

Una empresa de servicios de pintura se dedica principalmente a la aplicación de pintura en todo tipo de superficies, ya sea en interiores o exteriores de, departamentos, casas, oficinas y todo tipo de inmueble.

El negocio de pintar casas ha existido por años y probablemente seguirá siendo una alternativa rentable para las personas que deseen realizar esta actividad. Ya sea por estética, renovación, diseño o mantenimiento, muchas personas gustan de pintar sus casas, pero no a todos les agrada la idea de realizar el trabajo “sucio”. Y es justo así como piensan las distintas empresas que han montado el servicio de pintura de manera sencilla y con conocimientos básicos.

Para analizar la oferta del servicio de pintura, se considerará como competencia directa a las empresas ubicadas en la ciudad de Quito, tanto en el perímetro rural como urbano; orientado a la aplicación de pintura en interiores y exteriores de todo tipo de residencias.

TABLA 2.6: COMPETENCIA DIRECTA

EMPRESA	UBICACIÓN	SERVICIO QUE OFRECE	RANGO DE PRECIO (PINTURA)	PRECIO PROMEDIO
Absolut Service	M. Narvárez Oe3-13 entre Versalles y Ulloa	Acabados interiores y exteriores	3,00 – 9,00	6,00
CrearQ	Versalles 853 y Pérez Guerrero	Empastes, texturas, impermeabilización y pintura	2,30 – 8,50	5,40
Dekora Cía. Ltda.	10 de agosto N31-107	Servicio profesional de pintura y revestimientos residencial, comercial, industrial, logos publicitarios.	2,17 – 7,00	4,59
1000 en 1 pintores	Calle Carapungo 4080	Técnicos en revestimientos plásticos residenciales, comerciales e industriales, pinturas epóxicas	2,50 – 7,50	5,00

Fuente: Corporación Nacional De Telecomunicaciones

Elaborado: El Autor

Competidores indirectos

En el servicio de pintura también existen los aplicadores independientes que en varias ocasiones son preferidos por los consumidores al momento de realizar su compra. Pueden ser los maestros que se les encuentra en la esquina de una avenida conocida como por ejemplo la Granados (Norte de Quito), o actualmente forman parte de socio – empleo, un proyecto del Estado.

Cada uno de estos pintores independientes constituye competencia indirecta para Octopaint, ya que no abarcan gran parte del mercado y trabajan de manera rotativa, sin ser la aplicación de pintura su única actividad que les genera ingresos.

Los clientes, en ocasiones prefieren contratar directamente a uno o varios pintores para que realicen el trabajo que necesitan; una de las razones porque ocurre esto es la disponibilidad de tiempo, la informalidad y el precio que les ofrecen.

La informalidad es un factor crucial al momento de decidir el servicio, ya que a diferencia de las empresas, estos pintores no firman un contrato en donde se comprometen a realizar determinados trabajos, tampoco detallan los procesos a realizar, ni el equipo que se usará, entre otras cosas. Dentro de la informalidad también sobresale la forma de pago entre cliente y pintor, ya que en varias ocasiones se pacta un precio total por la obra, evitando así pagar el impuesto al valor agregado.

Estos y muchos aspectos más, hacen que las personas desvíen su atención del servicio que Octopaint ofrece como empresa y del valor agregado y la garantía que los clientes pueden conseguir al adquirir sus servicios.

▪ **Poder de negociación de los proveedores**

En el mercado de la pintura, específicamente del servicio de aplicación de pintura en el que se desenvuelve Octopaint, no existen proveedores organizados gremialmente y que impongan los precios del mercado según su conveniencia. De lo contrario, a Octopaint llegan empresas grandes y pequeñas para ofrecer sus servicios, aplicando descuentos significativos en todas las líneas de sus productos, logrando así ser la primera opción al momento que Octopaint decida adquirir sus insumos.

Los descuentos que ofrecen los proveedores, depende del volumen de compra y de la forma de pago. Por lo general se aplica un descuento adicional a las empresas que cancelen al contado sus compras.

Dentro de los principales proveedores de Octopaint se encuentran Pinturas Cóndor S.A., Trecx Cía. Ltda., 3M y Meleiva. Estas empresas generan facilidades de pago para Octopaint y tienen a disponibilidad una gama de productos que se utiliza diariamente en las obras.

▪ **Poder de negociación de los compradores**

En este caso, el poder de negociación de los consumidores es limitado, ya que el valor agregado que ofrece Octopaint es el costo por el cual el cliente está dispuesto a pagar, evitando todo tipo de disgustos y trabajos inconclusos al contratar a esta empresa.

Es normal que el cliente sea exigente por el servicio que quiere recibir, basándose en la calidad, la organización de las operaciones y el tiempo de respuesta a sus necesidades. Por lo general el cliente tiene la capacidad para negociar en el sentido de solicitar algún incentivo o reconocimiento por haber preferido el servicio de Octopaint, pero esto implica darle nuevamente un plus, un valor agregado para que se sienta satisfecho pero sin recaer en la negociación.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En este tipo de mercado, es casi nula la posibilidad que ingresen productos sustitutos de la pintura o de la aplicación de pintura, ya que las personas desean una empresa seria que pueda cumplir con sus requerimientos mientras ellos realizan otras actividades.

Como productos sustitutos se puede mencionar el hormigón visto, la piedra, el papel tapiz, entre otros. Esto depende del tipo de acabado que busque el cliente, así como de sus gustos y preferencias.

Sin embargo, hasta ahora no hay otro tipo de productos que ofrezcan la misma apariencia, durabilidad y resistencia que brinda la pintura.

2.4 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO

2.4.1 POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO

En el sector de los servicios de pintura, el posicionamiento implica desarrollar ciertas características en los consumidores, haciendo que el servicio sea más deseable, compatible, aceptable y relevante para cada una de las personas que lo adquieren. En definitiva el posicionamiento es el lugar que ocupa un determinado producto/servicio en la mente del consumidor.

Por parte de Octopaint, el servicio es efectivamente percibido como único por los clientes, ya sea por la inmediata respuesta que se da a sus requerimientos, así como la excelente calidad en los trabajos.

El tipo de posicionamiento que ha utilizado Octopaint es el posicionamiento con relación a la competencia, ya que resulta mucho más fácil entender algo si lo relacionamos con otra cosa que ya se conoce. La importancia de este posicionamiento radica en persuadir a los clientes y que perciban que el servicio ofrecido por Octopaint es tan bueno cómo, o mejor qué, un determinado competidor.

La excesiva competencia y el mundo globalizado en el que se vive, hace necesario modificar el tipo de posicionamiento que ha estado utilizando la empresa Octopaint. Es primordial que el posicionamiento se base en las características propias del servicio y a su vez se cree una estrecha relación con el precio y la calidad, de tal forma los clientes distingan varias razones por las cuales deben preferir el servicio de Octopaint y no el de la competencia.

2.4.2 FRANQUICIA INTERNACIONAL DE OCTOPAINT

La prestación internacional de servicios afines a la construcción, no es algo reciente en el mercado mundial. En los últimos años este sector ha crecido notablemente junto con el *boom* mundial de las edificaciones civiles e industriales.

En el mercado de la construcción existe un alto grado de segmentación, que van desde obras como la construcción de rutas y caminos hasta obras públicas y altamente tecnológicas. Esta segmentación es la que provoca la globalización en los servicios complementarios a la construcción, haciendo que empresas extranjeras pretendan ingresar a un determinado mercado con el fin de ofrecer servicios adicionales y con valor agregado, para cubrir la demanda existente y competir en igualdad de condiciones con las empresas nacionales.

La búsqueda de menores costos también aparece como un factor relevante en todos los segmentos de mercado; así es como vemos no sólo a grandes empresas transnacionales comprar empresas de construcción en países de desarrollo, sino también abriendo sucursales en este tipo de países con el objetivo de reclutar mano de obra calificada a bajos costos, previo a su expansión mundial.

La empresa Octopaint estará en la modalidad de franquicia internacional al momento de ofrecer sus servicios. Una franquicia es un contrato por el cual se concede los derechos de

explotación de la actividad, imagen, apariencia y nombre de un determinado negocio, en el que se detalla las condiciones de esta concesión. Un representante de Octopaint será el encargado de desplazarse al país a donde se venderá la franquicia para poder aplicar las directrices adecuadas previo al inicio de las actividades en el país de destino.

2.5 ANÁLISIS DEL PAÍS DE DESTINO

El país al cual se eligió para exportar el servicio de pintura que ofrece Octopaint es Colombia.

Las razones que impulsaron esta decisión es la estrecha relación que se tiene con dicho país, la similitud entre las culturas, el idioma, y, básicamente la cercanía geográfica, lo que disminuirá costos de transporte significativamente.

En el caso de Colombia, las importaciones en el sector de la construcción han venido creciendo entre los años 2007 y 2010 de manera progresiva; lo que hace aún más llamativo y genera un ambiente competitivo para Octopaint.

GRÁFICO 2.16: COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN



Fuente: Evolución del sector de la construcción en Colombia
Elaborado: Flores Alejandra y Rozo Daniel

2.5.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE BOGOTÁ

Bogotá es la capital de la República de Colombia, ubicada a una altura de 2.630 metros sobre el nivel del mar, y con un área de 1587 kms². Su condición de capital ha hecho que propios y extraños encuentren en la ciudad un buen clima, gente amable y amplias posibilidades de negocios.

Es una ciudad que está en pleno crecimiento y posee características similares a las de Quito. La temperatura mínima media en Bogotá es de 8.2° C y la temperatura máxima media de 19.9° C. En cuanto a estaciones del año, no se tienen definidas con exactitud como en otros países, solo se puede identificar que durante los meses de enero, febrero, junio, julio, agosto y septiembre las lluvias son escasas.

Bogotá es una ciudad dinámica en permanente expansión, eje político y administrativo de Colombia, lo que le convierte en el centro de decisiones del país.

“Una de las principales características económicas de la ciudad es el hecho de que con sólo el 17% de la población del país, genera cerca del 22% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, y su crecimiento es cada vez más importante. La capital es el centro de servicios por excelencia. Precisamente, el sector de servicios se constituye en uno de los soportes del proceso de modernización de Bogotá, generando en la actualidad el mayor volumen de empleo en la ciudad”. (Caldas, 2012)

Con la experiencia adquirida por parte de Octopaint, el servicio de pintura en la ciudad de Bogotá mantendrá los mismos estándares de calidad manejados en Quito, ya que al tener un clima muy parecido se podrá disminuir el impacto que ocasiona la humedad, el salitre y la lluvia, al momento de ofrecer los servicios.

2.5.2 REQUERIMIENTOS PARA EL PAÍS DE DESTINO

Una empresa que desea exportar un servicio, fundamentalmente necesita las ganas y un servicio de calidad internacional más que cualquier otra característica.

Octopaint deberá conocer la competencia que tiene en el mercado local, así como en el mercado internacional, la cual es generada por los productores locales como por los demás proveedores externos.

En la fijación de precios es importante considerar que al exportar un servicio también se exporta conocimiento y el precio lo fija el generador de dicho conocimiento, teniendo en cuenta el target y la competencia del mercado.

Al ofrecer un servicio en Bogotá, Octopaint se verá en la obligación de adoptar estrategias de corto, mediano y largo plazo, que le ayuden en el desarrollo de sus actividades hasta que la marca sea reconocida y solicitada.

Conocer la normativa y las leyes vigentes dentro del territorio colombiano es muy importante, de manera que la empresa Octopaint esté alineada a las disposiciones del gobierno y pueda ofrecer sus servicios en el margen de lo legal.

2.6 ANÁLISIS DE PRECIOS

La fijación de precios en una empresa es lo que determina el potencial comportamiento de la demanda con relación al servicio.

Octopaint durante su trayectoria ha analizado a los diferentes tipos de clientes, y concluyó que la calidad y el precio son dos variables decisivas al momento de adquirir el servicio. Todas las personas desean un servicio excelente y a un precio razonable, de esta manera se estrechan relaciones entre el cliente y la empresa, saliendo beneficiadas ambas partes.

La estrategia de precios que se utiliza es la que está orientada a la competencia, ya que se pretende diferenciarse de ellos ofreciendo precios superiores, inferiores o manteniéndolos según sea el caso. Ésta estrategia de precios se manejará de igual forma en el mercado local e internacional, teniendo en consideración únicamente el mercado de divisas, en cuanto se quiera exportar el servicio a otro país que tenga una moneda diferente al dólar.

2.6.1 DETERMINACIÓN DEL COSTO PROMEDIO

Se analizó el precio que las personas están dispuestas a pagar por el servicio de pintura que ofrece Octopaint, y por medio de las cotizaciones y liquidaciones actuales se concluye que las personas prefieren los siguientes precios en promedio por metro cuadrado (m²):

- Pintura de interiores USD\$ 1,99
- Pintura de exteriores USD\$ 3,80
- Impermeabilización USD\$ 8,33
- Estuco Veneciano USD\$ 15,00

En el Ecuador, se incrementará el 12% del impuesto al valor agregado a los precios presentados anteriormente, manteniendo aun así un precio competitivo y aceptado en el mercado.

Los valores tienen una variación dependiendo del volumen de la obra a realizar, es decir, el precio disminuye conforme van aumentando los metros que se van a trabajar y la relación comercial que se tenga con el cliente.

2.6.2 ANÁLISIS HISTÓRICO Y PROYECCIÓN DE PRECIOS

Con respecto a los datos históricos de precios, el único registro que se tiene son archivos en Excel que avalan los costos utilizados en las liquidaciones de determinados años.

TABLA 2.7: HISTÓRICO DE PRECIOS

	2008	2009	2010	2011	2012
Estuco interiores	\$1,80 - \$2,00	\$1,80 - \$2,25	\$1,80 - \$2,00	\$1,8 - \$2,00	\$1,90 - \$2,20
Pintura Interiores	\$1,80 - \$2,80	\$2,25 - \$2,50	\$1,80 - \$2,50	\$1,90 - \$2,20	\$2,00 - \$2,20
Pintura Exteriores	\$2,70 - \$3,30	\$2,50 - \$3,00	\$2,60 - \$3,50	\$2,50 - \$3,00	\$3,50 - \$5,50
Impermeabilización	\$ -	\$10,00 - \$12,00	\$10,50 - \$12,50	\$10,00 - \$12,00	\$10,00 - \$12,00

Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

TABLA 2.8: PROYECCIÓN DE PRECIOS

AÑO	PRECIO PROMEDIO	TASA INFLACION⁷	PRECIO PROYECTADO
Estuco interiores	\$ 2,00	2,22%	\$ 2,04
Pintura Interiores	\$ 2,20	2,22%	\$ 2,25
Pintura Exteriores	\$ 3,50	2,22%	\$ 3,58
Impermeabilización	\$ 12,00	2,22%	\$ 12,27

Fuente: Octopaint

Elaborado: Autor

⁷ Tasa de inflación tomada del Banco Central del Ecuador. (mayo 2012)

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS

3.1 PREPARACIÓN

El propósito de esta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. La preparación produce un mandato de cambio; una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería; y un plan de acción.

Dentro de esta etapa se podrá divisar cuáles son los objetivos y las expectativas que tiene la alta gerencia de Octopaint. Esto incluye las metas institucionales que tienen, tanto a corto y a largo plazo, considerando su alcance y su relación con la realidad.

3.1.1 RECONOCER LA NECESIDAD

El principal motivo porque Octopaint decide hacer la reingeniería es el interés que tiene por incrementar la satisfacción de sus clientes, generar mayores ingresos, aumentar su participación de mercado e ingresar a nuevos mercados, a través de un sistema de franquicia internacional.

El impacto que tiene la reingeniería en los procesos de Octopaint es tan amplio, que la alta gerencia a dado luz verde para desarrollarla, autorizando el proyecto y generando confianza en el grupo que lo va a ejecutar. Por alta gerencia, en este caso se entiende como el Gerente General.

Por medio de este proyecto el objetivo de la gerencia es generar una organización adecuada en las operaciones de Octopaint, considerando que al tener varias obras en las que se trabajan simultáneamente, se debe tener un control oportuno para que nada se salga de los parámetros permitidos y obtener los mejores resultados. El compromiso que tiene el patrocinador, en este caso el jefe de operaciones, es elevado por cuanto, si se realiza un buen trabajo con la reingeniería, la empresa ofrecerá un servicio de excelente calidad a los clientes y por consiguiente se recibirá a cambio una justa rentabilidad.

El patrocinador ha atravesado las etapas de conciencia y curiosidad previas a la reingeniería. La conciencia, porque reconoce que la empresa ofrece un buen servicio a sus clientes, y se desenvuelve en un mercado que día a día está en crecimiento, como son los valles de Cumbayá, Tumbaco y Puembo; sin olvidar a la ciudad de Quito. Y la curiosidad, ya que se cuestiona, ¿qué es lo que pasaría si se mejoran los procesos?, ¿se puede ofrecer un valor agregado a nuestros clientes?, ¿cómo generar un mayor rentabilidad?, ¿existe la posibilidad de expandirnos internacionalmente? Éstas son algunas de las interrogantes que el patrocinador se hace a diario, lo cual le ha impulsado a ver más allá y buscar técnicas que ayuden a responder estas preguntas.

Para pasar de la etapa de la curiosidad al interés, es necesario que el ejecutivo reconozca que la reingeniería puede satisfacer las necesidades que tiene la empresa, no modificando las actividades actuales, sino creando procesos nuevos en base a lo que se conoce. Se puede decir que Octopaint tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para ganar participación en el mercado. Mejorar el rendimiento es una cuestión del nivel operacional del negocio, optimizando recursos y manejando nuevas estrategias.

Del interés a la etapa de la fe, es primordial que el ejecutivo sienta que la reingeniería no es una pérdida de dinero y de tiempo, y esto se logra mostrándole con resultados que las necesidades de la empresa se verán cubiertas con la reingeniería. Se alcanzará el éxito rápidamente ya que el conocimiento se encuentra listo, sólo se requiere un mejor manejo interno de las operaciones de Octopaint.

3.1.2 DESARROLLAR CONSEJO EJECUTIVO

Casualmente se ha estado informando a las personas que conforman la empresa Octopaint, que habrán cambios significativos en las operaciones y en la forma en que se desarrollan las actividades en general. Al ser una empresa pequeña en su jerarquía, no se han avizorado personas que se opongan a dichos cambios, más bien están de acuerdo para así crecer conjuntamente. El consenso ejecutivo se encuentra conformado por el gerente general y el jefe de operaciones (patrocinador).

Por medio de un taller ejecutivo para los empleados directos que trabajan en Octopaint, que son contadores, asistentes y pintores, se dará a conocer el propósito de la reingeniería

en los procesos y la metodología que se va a usar; se definirá las metas y prioridades del proyecto.

A continuación se detalla el orden típico de un taller ejecutivo que utilizará Octopaint para dar a conocer la reingeniería que se va a realizar:

TABLA 3.9: ORDEN DEL DÍA TÍPICO PARA UN TALLER EJECUTIVO

Duración	Actividades
08:00 – 08:10	Presentación de los asistentes
08:10 – 08:25	Planteamiento del problema por el patrocinador
08:25 – 09:30	Introducción a la reingeniería de procesos
09:30 – 10:00	Replanteamiento del problema en función de la Reingeniería
10:00 – 10:15	Descanso
10:15 – 11:00	Enfoques históricos de mejoramiento
11:00 – 11:30	Crítica de los enfoques históricos
11:30 – 12:00	Definición de problemas
12:00 – 13:00	Almuerzo
13:00 – 14:00	Discusión de problemas
14:00 – 14:30	Prioridades y metas
14:30 – 15:00	Personas y entidades interesadas
15:00 – 15:15	Descanso
15:15 – 15:30	Características del equipo de reingeniería
15:30 – 16:30	Acuerdo sobre composición del equipo de reingeniería
16:30 – 17:30	Mandato del equipo

Fuente: (Manganelli & Klein, 1995)

Elaborado: El Autor

La administración de Octopaint identificó cinco metas de la empresa en el siguiente orden de prioridad:

- Conseguir una participación de mercado en los valle de Quito del 50% para el 2013.
- Establecer valor agregado en el servicio a partir del 2013.
- Producir un rendimiento mínimo sobre la inversión del 25%.
- Generar una franquicia internacional en el término de 2 años.
- Mejorar la calificación como proveedor de servicios y mantenerse sobre el 90%.

Con el fin de proporcionar una idea más clara sobre la reingeniería, además de las metas, se informa varios factores que se encuentran dentro del proyecto, como es el tiempo de duración que será de seis meses.

En cuanto al costo del proyecto, se realizará con autofinanciamiento de la empresa, en donde la alta gerencia irá desembolsando cantidades moderadas de dinero para la

reingeniería, y luego se irá aumentando a medida que se empiecen a ver los resultados. Toda la empresa formará parte del cambio, logrando importantes mejoras internamente.

El riesgo que implica una reingeniería muchas veces es grande, ya que se requiere abandonar todos los procesos ya utilizados y tomar nuevos rumbos. Octopaint ha decidido respaldar las decisiones de la reingeniería, a pesar de que sean iniciativas de alto riesgo, ya que según el patrocinador no hay nada que perder si se quiere alcanzar grandes resultados y estar al mismo nivel de empresas internacionales.

El cuarto factor es la dimensión social y está íntimamente relacionada con el riesgo. Se refiere a la perturbación que se causará en los clientes internos de la empresa, es decir, si existen empleados sobrantes, capacitación de los empleados, y socios de Octopaint. Lamentablemente en el proceso de reingeniería muchas personas pueden quedarse sin trabajo, porque al rediseñar los procesos se generan cargos más amplios y que requieren mayor responsabilidad, entre otras destrezas. Dentro de este factor también se analiza la relación con los proveedores de Octopaint, ya que cualquier cambio que se realice para alcanzar las metas de la empresa, conllevará acomodar a los abastecedores y poder tener un equilibrio entre ambos.

El equipo de reingeniería estará compuesto por el gerente general, el jefe de operaciones (líder del equipo) y por la asistente contable, ya que ésta última tiene un conocimiento amplio sobre las operaciones de la empresa y puede aportar con ideas interesantes en los nuevos procesos.

3.1.3 CAPACITAR AL EQUIPO DE REINGENIERÍA

En esta etapa se capacita al equipo que realizará la reingeniería para cumplir con su misión, de mejorar los procesos en la empresa Octopaint. Dentro de la capacitación se incluye las expectativas de la alta gerencia, el trabajo en equipo que se desarrollará y las herramientas a utilizarse en el proyecto, definiendo responsabilidades y objetivos.

En Octopaint, al ser un equipo pequeño, la capacitación puede durar un día o máximo un día y medio. Según la agenda de capacitación, primero se ofrece los conceptos y la terminología de reingeniería, logrando que las personas entiendan y se sientan familiarizadas con el proyecto. En este punto se pueden citar ejemplos de empresas que

han alcanzado el éxito mediante la aplicación de una reingeniería en procesos, basándose en la misma teoría de no tener cambios superficiales, sino más bien, empezando desde cero para tener una visión diferente de las actividades del negocio.

Es importante que todo el equipo sepa identificar las metas y los objetivos del negocio, así como entender por qué se necesita una reingeniería, generando criterios de aceptación dentro de un determinado tiempo.

Poco a poco las personas conocerán más sobre la reingeniería, ya que el líder del equipo dará una introducción sobre las distintas etapas que se atravesarán, como es la preparación, la identificación, la visión, la solución y la transformación. Es recomendable que la persona que realice la capacitación sea la misma que facilitó el taller ejecutivo, ya que cuenta con un mayor grado de familiaridad con el proyecto.

El equipo de reingeniería de Octopaint no usará herramientas automatizadas en el proceso de reingeniería, porque en su desarrollo se presentan varios problemas, aparte que se tendrá que destinar bastante tiempo para aprender a usarlas, investigarlas y conseguir tales herramientas.

3.1.4 PLANIFICAR EL CAMBIO

La clave de la transformación en un proceso de reingeniería, son las personas y la tecnología. Sin embargo la parte social es la más complicada de sobrellevar, puesto que envuelve una infinidad de personalidades individuales. La administración debe comprender que las organizaciones comprometidas a fondo experimentan mejores rendimientos que las conformistas, y que la tecnología se ha vuelto y seguirá siendo más barata y más fácil de emplear.

A pesar de que a la gente no le gusta cambiar, en Octopaint se diseñará un programa de gestión de cambio, donde se comunicará de forma clara y efectiva el objetivo de la reingeniería en los procesos.

El equipo de reingeniería debe identificar dentro de la organización a los interesados, a los que afectará el proyecto, el interés que demuestran las personas por los resultados, si afectará la remuneración de los empleados, entre otras factores. Una vez identificados estas posiciones el equipo podrá dar una respuesta oportuna a las interrogantes que se presenten,

sin darles la oportunidad a los empleados de sacar sus propias respuestas, probablemente erróneas.

El programa de gestión de cambio que propone Octopaint para mantener una comunicación administrada dentro de la empresa será el siguiente:

¿Por qué se necesita el proyecto de reingeniería?

El proyecto de reingeniería es necesario para tener un mayor control en las actividades operativas de Octopaint. Se podrán mejorar los tiempos de ejecución de una obra, habrá menos desperdicio de material, existirá un punto de inicio y uno de fin siguiendo un determinado procedimiento, obteniendo así la satisfacción completa del cliente.

¿Cuál es su alcance?

Octopaint pretende abarcar una gran parte del mercado ecuatoriano y posteriormente ampliar sus fronteras internacionalizando su servicio, por medio de una franquicia internacional, siendo Colombia, específicamente Bogotá su primer país de destino.

¿Qué resultados espera la administración?

A pesar de que Octopaint pertenece a las PYMES, por medio de la reingeniería se proporcionará una perspectiva diferente del negocio para tener un crecimiento acelerado y sostenido, ofreciendo un servicio de excelente calidad y garantizado a nivel nacional e internacional.

¿Quiénes fueron los elegidos para figurar en el equipo de reingeniería y por qué?

El equipo de reingeniería lo conformará el gerente general, el jefe de operaciones (líder del equipo) y la asistente contable. Es imprescindible el apoyo y el respaldo que generará el gerente general para que la reingeniería se lleve a cabo. El jefe de operaciones será el líder ya que con sus ideas innovadoras y el conocimiento sobre las actividades y el personal podrá dirigir y proponer cambios importantes para la empresa. Y finalmente, la asistente contable puede aportar con conocimientos relevantes que pueden ser considerados en la reingeniería de los procesos administrativos u operativos.

¿Qué ocurrirá durante el proyecto y cuándo?

Durante el proyecto todas las personas recibirán nuevas instrucciones de cómo proceder con las actividades que realizan. Se tomará en cuenta su nivel de adaptación, así como indicadores de productividad que ayuden a mejorar el servicio.

Todo esto se llevará a cabo a partir del mes de enero del año 2013, y poder cumplir con las metas que la administración se ha propuesto.

¿Qué participación tendrán las personas en el proyecto?

Este proyecto contará al 100% con la participación de todos sus empleados, ya que sin la ayuda de cada uno esto no será posible. Las herramientas necesarias para trabajar en la reingeniería serán el buen ánimo, la responsabilidad, el respeto y la predisposición para mejorar a diario en su desempeño.

¿Qué se puede decir desde ahora sobre la manera como la reingeniería afectará a todos los interesados?

Sin duda alguna, esto afectará positivamente a toda la empresa. Al principio puede parecer un poco extraño y costará acoplarse a nuevos mecanismos de trabajo, pero poco a poco las personas comprenderán que reinventando los procesos se puede tener una gran ventaja competitiva y por consiguiente mayores ingresos, mejorando así su estilo de vida.

¿Cuándo se podrá contar el resto de la historia?

Estos breves rasgos sirven para dar a conocer a toda la empresa lo que se va a realizar. Sin embargo, cada persona sentirá diariamente como se está cambiando y mejorando los procesos. Los resultados serán visibles y comunicados con cifras al término de la reingeniería, cuando todo esté implementado y listo para continuar el camino de la internacionalización del servicio.

3.2 IDENTIFICACIÓN

En esta etapa es necesario desarrollar y comprender un modelo del negocio que esté orientado al cliente. Se basará en producir definiciones de clientes, procesos, rendimiento y resultados; se identificará las actividades que agreguen valor; diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencia; y la selección de los procesos que se deben rediseñar. El objetivo es concluir cuáles son los principales procesos de la empresa, qué procesos pueden ofrecer un valor agregado, la relación de los procesos con los clientes y proveedores.

3.2.1 MODELAR CLIENTES

En esta tarea se identifican a los clientes externos, considerando sus necesidades y deseos. Lo apropiado es que la reingeniería aplicada por Octopaint, tome muy en cuenta al cliente, puesto que todas las cosas que busca la empresa como rentabilidad, prestigio y éxito, dependen principalmente de ellos. Es una interacción mutua, en donde los intereses de las partes buscan un punto de equilibrio, el cual satisfaga por completo sus requerimientos y los motive a adquirir el servicio.

Octopaint debe empezar por entender al cliente, saber quién es, qué necesita, y qué es importante para él. Esta información se puede obtener con el conocimiento previo que se tiene del cliente, por lo general como resultado de la relación establecida durante todo este tiempo de operación.

El equipo de proyecto de reingeniería en Octopaint empezó esta tarea encuestando a varias personas que han utilizado directamente su servicio, así como a constructores que han subcontratado los servicios de la empresa. Luego se celebró una sesión de lluvia de ideas con todos los empleados durante una reunión en donde se trataba el servicio al cliente, y, finalmente, se visitó a diez clientes claves e invitó a varios a participar en un consejo de asesoría al cliente que se utilizó durante todo el proyecto.

El equipo reconoció que los clientes directos de la compañía son todas las personas que tengan una propiedad en los valles de Quito, así como en ciertas edificaciones importantes de la capital. Sus necesidades son las que tiene que ver con dar un mantenimiento oportuno

y periódico a su inmueble. Para esto requieren un servicio rápido, a precios cómodos y disponible cualquier época del año.

Como se mencionó anteriormente el equipo de reingeniería reconoció los distintos tipos de clientes con los que cuenta Octopaint, así como sus necesidades, las que se detallan a continuación:

Cliente - Consumidor adulto

- Rapidez
- Excelentes acabados
- Costo razonable
- Ensuciar lo menos posible

Cliente - Constructor

- Rapidez
- Respuesta inmediata
- Costo bajo
- Calidad razonable
- Poco desperdicio

Es importante recalcar que la mayoría de los clientes que han llegado a Octopaint han sido por buenas referencias de la empresa, y se han hecho fieles a su marca. El único tipo de publicidad que se ha usado es un anuncio en las páginas amarillas de la guía telefónica, que de igual forma han atraído contratos significativos.

3.2.2 DEFINIR Y MEDIR EL RENDIMIENTO

Solo cuando se entienden los procesos a seguir y las metas que se deben alcanzar, una empresa puede definir qué significa el rendimiento y cómo medirlo. Para que las medidas del rendimiento sean útiles herramientas de administración, tienen que guardar relación con un punto de referencia, que sirva de línea base o como una norma.

El equipo de rediseño de Octopaint identificó tres medidas de rendimiento que pueden ayudar a medir mejor el de la compañía en el área más importante para los clientes, la operativa:

El tiempo que transcurre desde la medición de la obra hasta la entrega de la cotización.

La norma para poder armar una cotización es tres días, y Octopaint la cumple el 95 por ciento de las veces, considerando como principal problema los lugares de difícil acceso en algunas obras y en otras su gran magnitud.

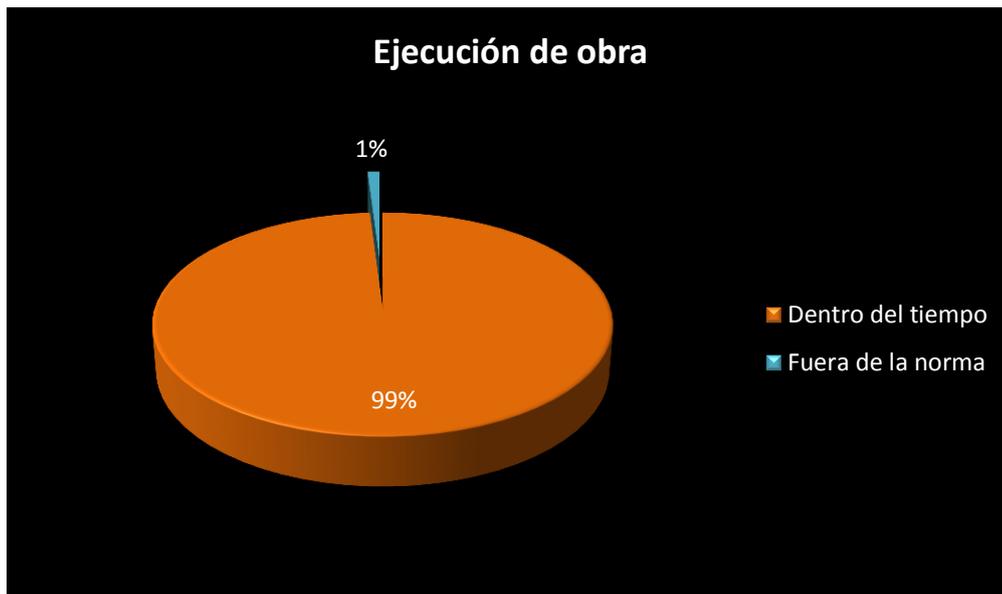
GRÁFICO 3.17: MEDICIÓN Y ENTREGA DE COTIZACIÓN



Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

El tiempo real empleado en ejecutar la obra. En este caso la norma era mantener el mismo tiempo de entrega que se planteó en la cotización; Octopaint cumplió con el 99 por ciento de las veces, excepción que se hacía cuando aumentaba el metraje o las áreas a ser tratadas.

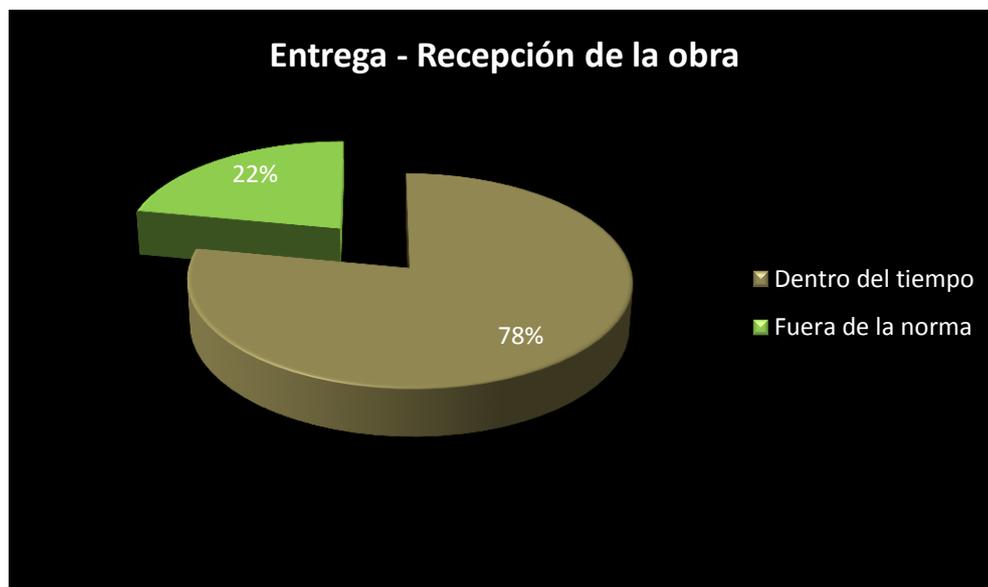
GRÁFICO 3.18: TIEMPO REAL DE EJECUCIÓN DE OBRA



Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

El tiempo necesario para realizar la entrega – recepción de la obra. Aquí la norma era tres días, algo que Octopaint cumplía el 78 por ciento de las veces, ya que en ciertas obras existía escaso control y se generaba gran cantidad de fallas y trabajos sin culminar.

GRÁFICO 3.19: TIEMPO DE ENTREGA – RECEPCIÓN DE LA OBRA



Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

Al terminar este análisis, el equipo de reingeniería de Octopaint sabía que, desde el punto de vista del cliente lo primordial era el tiempo, tanto para su decisión sobre el servicio, así como para recibir el trabajo. Es preciso ajustar dichos tiempos y mejorar los procesos de atención a los pedidos del comprador.

3.2.3 DEFINIR ENTIDADES

En esta tarea se refiere a las entidades como las cosas con que una empresa negocia, ya sea en un corto o largo período de tiempo. Los empleados, clientes, proveedores, pedidos, cheques, etc. Son diferentes tipos de entidades, dependiendo del tipo de negocio. Esto define el estado en que puede encontrarse cada entidad, y correlaciona los cambios de estado con las interacciones, es decir, identifica qué interacción causa cada cambio de estado en las entidades.

El propósito de esta etapa es hacer que el equipo de reingeniería de Octopaint vea el trabajo que realiza la empresa pero desde una nueva perspectiva, enfocándose en los procesos en lugar de las funciones. Con esto se puede ofrecer un método seguro de identificar los procesos de la compañía que serán de gran utilidad más adelante. Y finalmente, en esta fase se empezará a identificar la información que se necesita en los diferentes procesos rediseñados.

En Octopaint, el equipo de reingeniería encontró la entidad llamada “servicio”. El servicio es lo que vende la empresa, de modo que debe ser lo esencial. Se acordó entre los miembros del equipo que además del servicio, las entidades más utilizadas eran clientes y empleados.

La tabla 3.10 muestra los estados e interacciones para las entidades que definió el equipo de reingeniería:

TABLA 3.10: ENTIDADES Y ESTADO DE OCTOPAINT

ENTIDAD	TIPO	ESTADOS	INTERACCIONES
Servicio	Transacción	Idea del servicio Solicitud de servicio En espera Entregado	Ordenar/Cambiar Orden de trabajo Rechazo/ Aceptación Rechazo/ Aceptación

Clientes	Permanente	Activo Pasivo	Nuevas construcciones Estacionalidad
Empleados	Permanente	Activos Asistentes	Nuevas construcciones Estacionalidad

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

La información proyectada en la tabla anterior, señala los factores más importantes que tiene Octopaint, al momento de ofrecer su servicio en su búsqueda de una expansión nacional e internacional.

3.2.4 MODELAR PROCESOS

En esta tarea se define cada proceso que utiliza Octopaint, identificando una serie de cambios que pueden influir en su servicio final. Se definirá los objetivos del proceso y los factores críticos del éxito.

El equipo de reingeniería definió siete procesos claves en las operaciones, que denominó:

1. Solicitud del servicio
2. Medición de la obra
3. Cotización
4. Firma del contrato
5. Ejecución de obra
6. Supervisión
7. Entrega – recepción

Solicitud del servicio: cuando un cliente solicita el servicio de Octopaint, se debe tomar en cuenta que esto es una opción más para él, antes de la decisión final. Para ello, al momento del encuentro con el cliente se puede utilizar todo tipo de herramientas que ayuden a inclinar la balanza a favor de Octopaint, usar la experiencia del negocio, datos técnicos o simplemente anécdotas, que cautiven la atención del consumidor.

En este punto, uno de los problemas más comunes es tener clientes insatisfechos, o que han tenido malas experiencias con otras empresas de pintura. Estas personas van a tener ciertas actitudes negativas que compliquen las relaciones con la empresa, y dificulten en cierto

modo las operaciones. Esto se lo puede manejar con una comunicación efectiva, y con una inmediata solución a los problemas que se presenten.

Medición de la obra: para realizar la medición de la obra, se hace una visita técnica en el inmueble, para conocer la calidad de la superficie y los problemas existentes o futuros, como humedad, fisuras o asentamientos. El cliente indica las áreas que necesita que sean pintadas y se procede a medir individualmente la mampostería (paredes), el cielo raso (tumbados) y el gypsum, dependiendo sea el caso. El objetivo principal es tener una medida lo más exacta posible, ya que algunos clientes no aceptan variaciones de metraje, como remediciones o aproximaciones que generalmente se suelen hacer al término de la obra.

Cotización: una vez realizada la medición del inmueble, se procede a estructurar la proforma, considerando los requerimientos del cliente, tipo de pintura, diseño o textura. Se detalla también el valor unitario, el valor total, los metros cuadrados, los procedimientos que se van a seguir, las medidas de seguridad, los equipos y los materiales a utilizar, así como la vigencia de la cotización y las formas de pago.

En este punto, el factor crítico del éxito es el precio, porque muchas personas deciden únicamente por el bajo costo que se ofrece, mas no por el valor agregado que en realidad pueden recibir.

Firma del contrato: si el cliente acepta la cotización manejada por Octopaint, también acepta las condiciones y formas de pago en la misma. Esto se plasma en un contrato que es firmado por el cliente y un responsable de la empresa, donde se detalla todos los trabajos que se realizarán, el metraje y el precio pactado.

Al firmar un contrato entre las partes, se oficializa los trabajos y se procede oportunamente a capacitar al personal para empezar las actividades en dicha obra, considerando las cláusulas que pudieran aumentarse a petición de una de las partes.

Ejecución de obra: el personal debe estar constantemente capacitado para ofrecer el mejor servicio a los clientes. Antes, durante y después de la ejecución de la obra, habrá charlas con los clientes internos para poder dirigirles de la mejor forma en sus actividades y avanzar según el cronograma establecido al inicio del proyecto.

El factor crítico de esto es la resistencia de las personas al cambio, a nuevos estándares de calidad, así como del servicio al cliente.

Supervisión: para tener un mejor control del material y de los equipos que utiliza el personal, se contará con supervisión en obra, de al menos diez horas semanales. Esto proporcionará una visión clara del avance de los trabajos y mejorará la calidad de los procesos.

Supervisar puede causar estrés en los empleados, ya que existirá una mayor presión en el trabajo, seguido de un sinnúmero de exigencias, que se espera superar día a día.

Entrega – recepción: culminados los trabajos de pintura que se acordaron en el contrato, manteniendo una supervisión continua y mejorando las actividades acorde los requerimientos del cliente, se procede a realizar la entrega – recepción de la obra. Se lo hace por medio de un acta que avale lo realizado y tenga validez posteriormente por cualquier problema que pudiera ocurrir.

El único factor crítico que hay es la insatisfacción que tenga el cliente por los trabajos, provocada por la falta de supervisión o de capacitación al personal, y que lo empuje a rechazar el acta, considerando que todos los procesos anteriores tienen una estrecha relación.

3.2.5 IDENTIFICAR ACTIVIDADES

En este punto se identifican las principales actividades que influyen en los procesos de la empresa. Determina asimismo el grado en que cada actividad agrega valor, es decir, el grado en que la actividad contribuye a satisfacer los deseos de los clientes.

El valor agregado se caracteriza porque realiza algo que el cliente aprecia, cambia materialmente su relación con la empresa, y se ejecuta correctamente desde la primera ocasión.

Octopaint muestra a continuación la lista de actividades que abarca cada uno de sus procesos:

TABLA 3.11: ACTIVIDADES PRINCIPALES

Proceso	Actividades	Valor agregado
Solicitud del servicio	Identificar cliente Priorizar su necesidad	+
Medición de la obra	Comprobar el estado del lugar Determinar unidad de medida Detallar cada área	
Cotización	Asignar número de proforma Asignar fecha de envío Verificar el pedido del cliente Especificar cada rubro Determinar costos Exigir pago anticipado o contra entrega Adjuntar carta de presentación Enviar documentos por correo Enviar fotos por correo	+ + + +
Firma del contrato	Establecer cláusulas y condiciones Fijar fecha de inicio y de entrega Definir responsabilidades Firma entre los interesados	+ +
Ejecución de obra	Capacitación del personal Preparar el pedido de insumos Elaborar un cronograma de actividades	+
Supervisión	Controlar el cumplimiento del trabajo Controlar la asistencia del personal Medir la calidad del trabajo Proponer mejoras continuas Optimizar recursos	+ + +
Entrega - recepción	Revisión de los trabajos con el cliente Aprobación/rechazo Preparar factura Firma del acta de entrega - recepción Enviar fotos de los trabajos realizados	+ + +

Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

En este punto el grupo de reingeniería empieza a cumplir su propósito. Se han identificado algunas oportunidades de mejorar tanto el servicio hacia los clientes como la eficiencia de los procesos, ya que se ha integrado los procesos de la empresa Octopaint más íntimamente con los de sus clientes.

En Octopaint, todas las herramientas, técnicas y perspectivas que se use para mejorar el servicio para los clientes externos se puede emplear igualmente para mejorar el desempeño de los clientes internos. Esto significa que la optimización del flujo de trabajo y la eficiencia son sinónimos de optimización del servicio al cliente.

Es de conocimiento universal que los empleados de una empresa son más productivos y competitivos cuando sus condiciones de trabajo son óptimas e incentivan su máximo rendimiento. Por medio de las actividades mencionadas anteriormente, se mejora íntegramente el desarrollo del negocio, tanto en la satisfacción del cliente como en la motivación del personal.

3.2.6 CORRELACIONAR ORGANIZACIÓN

Esta tarea define las organizaciones que toman parte en las diferentes actividades que se desarrollan en cada proceso en Octopaint. Esto implica “quién es el responsable de”, “suministra insumo a”, “recibe aviso de”, etc.

Para detallar la información del proceso/organización, se usará una matriz que permita comprender la relación con cada actividad:

3.2.7 FIJAR PRIORIDADES DE PROCESOS

Esta tarea está diseñada para permitir que el equipo de reingeniería reconozca las prioridades que tienen los procesos y poder rediseñarlos. Desarrollar prioridades para la reingeniería es una tarea compleja, puesto que requiere analizar múltiples factores y alternativas para cada uno de los procesos, previa aprobación ejecutiva y así seguir adelante.

En cada proceso se analizará el impacto actual y potencial que tiene cada uno de ellos en relación a las metas de la empresa; también se tomará en cuenta los recursos que consume cada proceso, considerando tiempo, costo y riesgo.

En la siguiente tabla se detalla las principales oportunidades de mejoramiento que el equipo de Octopaint pretende alcanzar con la reingeniería. Varios de los beneficios descritos son el resultado de rediseñar más de un proceso:

TABLA 3.13: RESUMEN DE OCTOPAINT

Oportunidades	Procesos principales	Relacionado con metas				
		1	2	3	4	5
Ofrecer prioridad a los clientes	Solicitud del servicio	X	X	X	X	
Mejorar la exactitud del metraje	Medición de obra					
Mejorar la satisfacción del cliente	Cotización	X		X	X	
Reducir fallas	Ejecución de obra	X	X	X		X
Mejorar la calidad del servicio	Ejecución de obra	X			X	X
Aumentar la productividad	Supervisión		X	X	X	
Mejorar el despacho de materiales	Supervisión			X		X
Incrementar el control de obra	Supervisión		X	X		X
Ofrecer servicio post venta	Solicitud del servicio	X			X	

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

TABLA 3.14: PRIORIDADES DE LOS PROCESOS EN OCTOPAINT

Proceso	METAS					FACTORES				Prioridad
	Captar 50% del mercado	Ofrecer valor agregado	Rendimiento del 25% sobre inversión	Franquicia internacional	Calificación de proveedor	Tiempo	Costo	Riesgo	Social	
Solicitud del servicio	8	7	4	8	1	Corto	\$	Bajo	Fácil	4
Medición de la obra	0	1	1	7	8	Corto	\$\$	Bajo	Fácil	
Cotización	6	0	1	8	8	Corto	\$	Med.	Med.	
Firma del contrato	6	5	5	9	9	Med.	\$\$	Med.	Difícil	
Ejecución de obra	8	6	7	9	9	Largo	\$\$\$	Alto	Difícil	3
Supervisión	9	8	9	10	10	Largo	\$\$\$	Med.	Med.	1
Entrega - recepción	9	8	8	10	9	Med.	\$	Med.	Fácil	2

0 = Ningún impacto
 10 = Máximo impacto

Fuente: Octopaint
 Elaborado: El Autor

El equipo de reingeniería de Octopaint clasificó a los procesos de supervisión, entrega – recepción, ejecución de obra y solicitud del servicio como los de mayor impacto sobre las metas comerciales declaradas. Otros procesos tenían un impacto mucho menor y se podía manejar fácilmente. Se escogieron estas cuatro prioridades por su alto impacto en las metas de la empresa, tomando en cuenta el tiempo que tardan y el costo elevado, en comparación a los demás.

La supervisión es la que tiene mayor influencia en las metas de la empresa, el tiempo de operación es largo y su costo es elevado; mantiene un riesgo mediano ya que la ausencia de este proceso puede incurrir en costos adicionales y a su vez aumentaría el tiempo en cada obra.

La segunda prioridad es el proceso entrega – recepción, que analiza la importancia de realizar un buen trabajo, evitar la mayor cantidad de errores y reducir el tiempo en esta transacción; su costo es bajo.

La ejecución de obra como tercera prioridad, es la carta de presentación de la empresa, ya que al mantener un continuo desarrollo de las actividades, se mantiene un costo adecuado en los insumos a pesar de tener un riesgo elevado por la existencia de desperdicios.

Finalmente la solicitud del servicio, es importante para las metas de la empresa, porque al dar un correcto trato y una atención oportuna a los clientes se podrá captar mayor parte del mercado.

3.3 VISION

El propósito de esta etapa es identificar los elementos existentes de los procesos, tales como las organizaciones, sistemas, flujos de comunicación, oportunidades de mejora, problemas, objetivos y los cambios que se necesitan.

3.3.1 ENTENDER LA ESTRUCTURA DEL PROCESO

Esta tarea sirve para identificar todas las actividades y pasos de los procesos que maneja Octopaint. Las actividades representan las principales subdivisiones de un proceso;

mientras que los pasos son a su vez subdivisiones de las actividades. El objetivo es desarrollar suficiente comprensión para la alta gerencia de la manera cómo funcionan los procesos actuales para asegurar que los procesos rediseñados que van a remplazarlos representen realmente una gran mejora.

Se detallará los principales procesos de Octopaint que se definieron anteriormente:

Solicitud del servicio: empieza por medio de la búsqueda del servicio de pintura por parte del cliente ya sea en la web o en la guía telefónica. Una vez que el cliente se pone en contacto con la empresa, esto entra directamente al departamento administrativo en donde la persona encargada le toma los datos y establece una cita para visitar el lugar y conocer los requerimientos del cliente. Toda esta información se la transfiera al jefe de operaciones, el mismo que asistirá en la fecha pactada al lugar indicado. En el inmueble se inspecciona las condiciones en que éste se encuentra y se da la orden al pintor para que en el lapso de 3 días máximo haga la respectiva medición.

Medición de la obra: el maestro pintor (contratista) recibe la orden y toda la información necesaria para realizar la medición del bien inmueble, la misma que es proporcionada por el jefe de operaciones de Octopaint. Enseguida entrega por escrito los valores obtenidos al jefe administrativo, el mismo que ingresa en el sistema de la empresa para mantener actualizada la base de datos y proceder con la cotización.

Cotización: el jefe administrativo se encarga de cotizar los valores que le fueron entregados por el pintor, se encarga de reunir todos los documentos respectivos como carta de presentación, carta de clientes, descripción de los productos que se utiliza y elabora una carpeta que será entregada por vía electrónica al cliente. Si el cliente acepta el precio descrito en la proforma se procede a formalizar los trabajos.

Firma del Contrato: al recibir la aprobación por parte del cliente sobre la cotización el jefe de operaciones envía a trámite para la elaboración de un contrato al jefe administrativo, tanto para el cliente como para el pintor (contratista). Como todo contrato de prestación de servicios, se detallan las cláusulas y las responsabilidades con las que se comprometen las partes, y se envía para su firma. Este contrato también se lo transmite a la asistente contable, quien revisa las formas de pago y emite la factura según corresponda el valor del

anticipo. La factura emitida pasa al departamento de cobranzas y trámites para hacer un seguimiento del pago.

Ejecución de la obra: la obra empieza a funcionar dependiendo la fecha que se estipuló en el contrato, al igual que su duración. El jefe de operaciones es quien se encarga de “armar” la obra y proporcionarle por primera vez los materiales necesarios y las indicaciones principales. Posteriormente entrega la obra al supervisor de obra.

Supervisión: el supervisor de obra es quien maneja el pedido del material y la logística de los equipos y de la maquinaria. Se coordina los pedidos con el chofer quien recibe las instrucciones directamente del supervisor. El chofer cuando necesita equipos de seguridad o maquinaria para el servicio de pintura, y que se encuentre en la oficina, se maneja con inventario directamente con la asistente contable, quien lleva un registro de los equipos o maquinaria que saque de la oficina, la obra a la que se le asigne y el tiempo de permanencia. La supervisión se la realiza hasta el final de la obra, en donde se le comunica al chofer el día y a la hora en que tiene que retirar todo el material y demás insumos para dejar impecable el área.

Entrega – Recepción: esta tarea está a cargo del jefe administrativo, quien recibe el aviso por parte de la supervisión sobre la finalización de los trabajos, y quien procede a citar al cliente para entregar la obra. El administrativo pasa la liquidación de los trabajos realizados al departamento contable, que emiten la factura y se procede al cobro inmediato. El administrativo también se comunica con el jefe de operaciones para entregarle un acta de entrega recepción, fotos de lo que se hizo y una garantía sobre el servicio prestado. El jefe de operaciones lleva dichos documentos para entregar al cliente y finaliza el proceso.

3.3.2 ENTENDER EL FLUJO DEL PROCESO

Esta actividad permite identificar los insumos/productos que utiliza cada proceso. Las entidades o “cosas” que son materia del proceso pueden ser de dos clases. Las de primera clase son materiales permanentes por naturaleza, como clientes, empleados, máquinas y productos. La segunda clases comprende las de naturaleza transaccional e informativa, como los pedidos, las facturas y cheques de nómina.

En Octopaint, se identificarán todos los insumos/productos de los procesos antes mencionados. Cabe indicar que los insumos/productos no se ejecutan de la misma manera todas las veces, por el contrario, lo normal es que tengan variaciones según las circunstancias.

Solicitud del servicio:

- Pedido
- Identificar cliente
- Registro de cliente
- Priorizar necesidades

Medición de la obra:

- Informe de obra
- Lista de medidas
- Conocimiento de área

Cotización:

- Registro de proforma
- Archivo del cliente
- Detalle del pedido
- Materiales a utilizar
- Factura
- Envío de documentación

Firma del Contrato:

- Aprobación de cotización
- Registro de inicio y culminación de actividades
- Conocimiento de responsabilidades
- Archivo de cuentas por cobrar
- Firma de contrato

Ejecución de la obra:

- Informe de personal
- Registro de pedidos
- Archivo de inventario
- Cronograma de actividades

Supervisión:

- Registro de actividades
- Informe de obra
- Informe de personal
- Conocimiento de calidad

Entrega – recepción:

- Informe de trabajos
- Lista de requerimientos
- Aprobación de trabajos
- Factura
- Acta de entrega
- Recibo de documentación adicional

El tiempo de un proceso para Octopaint, varía con cada cliente, ya que no se maneja un patrón específico sino depende principalmente de sus exigencias.

3.3.3 IDENTIFICAR ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO

El equipo de reingeniería de Octopaint, realizó esta tarea en la etapa de identificación, lo que ayudó a comprender las necesidades y los deseos de los clientes y definieron las actividades que generan un rendimiento a los procesos.

Los clientes directos de Octopaint querían un servicio con rapidez, de excelentes acabados, con un costo razonable y que ensucie lo menos posible. Otros clientes directos como los

constructores de igual forma querían rapidez, una respuesta inmediata a sus requerimientos, costos bajos, buena calidad y poco desperdicio.

El equipo concluyó que para ofrecer el rendimiento externo en los procesos de la empresa, las principales actividades que cumplen las expectativas y agregan valor son la priorización de las necesidades del cliente, la velocidad con que se maneja una cotización, los documentos que reciben para conocer la antigüedad de la empresa y la facilidad en adquirir dicha información. Tampoco hay que olvidar el tiempo que transcurre ejecutando la obra, la calidad del trabajo, la optimización de recursos y el servicio post venta que se puede ofrecer.

Las actividades que se describieron en la tabla 3.11 y que no agreguen valor, son consideradas como actividades de bajo impacto o de control.

3.3.4 DETERMINAR LOS IMPULSORES DEL RENDIMIENTO

En esta tarea se pretende determinar los factores que influyen en el rendimiento de los procesos de Octopaint, identificando las fuentes de problemas, errores existentes, lagunas de información, fragmentación de actividades y demoras.

Todo este conocimiento proviene de la naturaleza del negocio, que ha sido analizado desde el momento en que se detallaron los procesos como resultado de la acumulación de costumbres y prácticas que tiene el equipo de reingeniería.

- En la solicitud del servicio había demora en tramitar su pedido del servicio de pintura. Como el jefe de operaciones no tenía mucho tiempo, se acumulaban pedidos en espera de su atención y no podía atender a todos los clientes. Esto tenía relación con la medición de la obra y con la elaboración de la cotización, por lo que en muchas ocasiones se perdían potenciales clientes.
- La obsolescencia de la página web de la empresa no permitía una correcta navegación del sitio, y la información recabada no se encontraba actualizada. En el mundo globalizado y automatizado que vivimos, es importante presentar datos, fotos y videos interactivos que nos permita captar una mayor parte del mercado. Por lo contrario, dicha página no generaba ningún valor para la empresa.

- La ejecución de las obras no tenía una prioridad definida, por medio de un cronograma de actividades realizado junto con el cliente. Existía un sinnúmero de retrasos, obras en espera y escases de personal. Se necesitaba mover a los trabajadores de un lugar a otro para cubrir con las necesidades del cliente y no causar multas o deterioro dentro del inmueble.
- Había discrepancias significativas en las medidas de las áreas pintadas, por la falta de supervisión por parte del jefe de operaciones. A veces esto ocasionaba disgusto en el cliente y se rehusaba a pagar todos los trabajos.
- No había control de los pedidos de material y equipos que realizaban los empleados, así como la logística se manejaba por cercanía de la obra y no por prioridad. Esto producía atraso y generaba horas “muertas” de trabajo.

Se han explicado los principales problemas que existen en los procesos que manejan Octopaint y la estrecha relación que hay entre ellos.

3.3.5 CALCULAR OPORTUNIDADES

Esta tarea sirve para recopilar toda la información que ha ido recabando el equipo de reingeniería de Octopaint. Por medio de una tabla se calculará el grado de cambio que se necesita y la dificultad que existe para hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá y los riesgos de efectuarlo.

TABLA 3.15: OPORTUNIDADES

Oportunidad	Cambio	Dificultad	Beneficios	Costos	Apoyo	Riesgos
Mejorar la imagen de la empresa	Crear una visión y misión institucional	Baja	Mayor seriedad	Desarrollo de ideas competitivas	Alto	Ninguno
Efectividad en las actividades	Definir una estructura organizacional	Baja	Mejor organización	Reestructuración de responsabilidades	Alto	Ninguno
Ofrecer prioridad a clientes	Dar seguimiento a sus pedidos	Moderada	Reducir demoras	Fuga de clientes	Moderado	Los clientes pueden desistir la espera
Mejorar la exactitud del metraje	Adquirir equipos de medición electrónicos	Moderada	Aumentar la precisión	Discrepancia entre las partes	Bajo	Falla mecánica
Mejorar la calidad del servicio	Aceptar obras hasta un límite establecido	Alta	Control oportuno de tiempos	Establecer y mantener límites	Moderado	Disminuir ingresos mensuales
Aumentar la productividad	Supervisión diaria e informes	Moderada	Disminución de errores	Modelo de libro de obra	Alto	Ninguno
Mejorar el despacho de material	Crear una hoja de ruta diaria	Baja	Mejorar la eficiencia	Logística de obras	Alto	Ninguno
Crear una franquicia internacional	Ajustarse a estándares del país de destino	Alta	Mayores ingresos y reconocimiento	Capacitación internacional	Alto	Existencia de monopolios
Ofrecer servicio post venta	Personal capacitado para dar seguimiento	Moderada	Fidelidad en clientes	Capacitación al personal	Bajo	Ninguno
Fortalecer alianzas con proveedores	Establecer volúmenes de compra	Alta	Ganancia mutua	Valores anuales fijos de compra	Moderado	No alcanzar el volumen de ventas pactado

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

3.3.6 INTEGRAR VISIONES

Aquí se requiere producir una visión integrada de los procesos operativos de Octopaint, aquellos que se han venido desarrollando en las tareas anteriores. Se describirá uno a uno los procesos y sus principales componentes o subprocesos:

Solicitud del servicio: Cuando el cliente se comunice con la empresa para adquirir el servicio de pintura, el operador tomará sus datos personales, nombre, teléfono, dirección y correo electrónico; definirá la prioridad y el tipo de servicio que requiere el comprador. El operador a su vez enviará al jefe de operaciones toda la información obtenida por medio del correo electrónico.

Medición de la obra: El jefe de operaciones recibirá el correo electrónico y de inmediato se debe comunicar con la persona de contacto, con la cual hará una cita para visitarle en el lugar que requiere los servicios de Octopaint. Una vez ahí le explicará técnicamente el trabajo que se va a realizar, el tiempo aproximado de duración de los trabajos y el día que se procederá a medir la obra. Posteriormente esta misma persona dará una orden por escrito al maestro pintor para un día determinado conocer y explicarle el área a ser intervenida.

Cotización: Las mediciones realizadas por el maestro debe pasar por escrito y en forma clara y detallada al jefe administrativo, quien a su vez registrará los valores en el sistema y procederá a elaborar la cotización para el cliente. Ésta debe contar con fecha actual, número de cotización, nombre del cliente o referido, nombre de la obra, descripción del detalle, cantidad de metros, unidad de medida, precios unitarios, precios totales, actividades a realizar, tipo de material que se va a utilizar, formas de pago, tiempo de entrega, validez de la cotización y responsable de Octopaint. Una vez elaborada la proforma, se envía dicha información junto con una carta de presentación al mail del cliente, y simultáneamente se le invita a visitar la página web de la compañía para que conozca de los servicios y promociones que se ofrece. Este documento queda en espera hasta recibir un mail de aprobación o una llamada por parte del usuario y pasar a la siguiente fase.

Firma del contrato: Cuando el departamento administrativo recibe la noticia que la cotización ha sido aprobada, de inmediato se pasa a la asistente para que tramite el contrato

por los servicios que se van a ofrecer. Se tomará en cuenta las cláusulas que más se ajusten para las partes, así como las obligaciones necesarias para trabajar en armonía. Esto debe enviarse por correo nuevamente al cliente, en forma de borrador para su visto bueno. Al ser aprobado se procede a firmarlo y legalizarlo.

Ejecución de obra: Cada obra es un mundo nuevo, por lo que la mayoría de trabajadores deben ser capacitados para cubrir con ciertas exigencias de los clientes. Por lo general todos cumplirán por lo menos una capacitación por mes. Desde el inicio de la obra el jefe de operaciones elaborará un cronograma de actividades acorde a las necesidades del cliente, el mismo que entregará al pintor para cumplirlo a cabalidad. El pedido de insumos por parte de los trabajadores se deberá hacerlo hasta las 18h00 de cada día y poder así organizar la logística del siguiente día. El jefe de operaciones hará un listado por obra y de insumos que entregará en la mañana al chofer para que pueda armar su hoja de ruta.

Supervisión: La supervisión de obra la realizará el jefe de operaciones, quien entregará un informe semanal de obra, basándose en un formato de libro de obra y que el departamento administrativo pueda llevar un estricto control del personal y de las actividades.

Entrega – recepción: una vez culminadas las actividades en la obra, cumpliendo con los tiempos establecidos y las necesidades del cliente, se envía un informe al departamento administrativo para que emita un documento firmado por el representante de la empresa, en donde se indique la finalización de los trabajos solicitados por el cliente y a su entera satisfacción. Adicionalmente se pasa una orden escrita al departamento contable para emitir la factura por el valor correspondiente a los trabajos. Se envían finalmente todos estos documentos, así como fotos de los trabajos en el inmueble para sustento de la transacción realizada.

3.4 SOLUCIÓN: DISEÑO TÉCNICO

El grupo de reingeniería por medio del diseño técnico busca multiplicar el efecto de la tecnología y la información a fin de mejorar el rendimiento de los procesos de Octopaint.

Como se definió anteriormente, las principales entidades que maneja Octopaint son el servicio, los clientes y los empleados. Esta tarea identifica la dirección y la importancia entre la relación de dichas entidades. La relación se puede dar de uno a uno, de uno a muchos, o de muchos a muchos.

La entidad servicio mantendrá siempre una estrecha relación con los clientes y los empleados. En cuanto a los clientes, se encuentran relacionados ya que el servicio es lo que busca el cliente para satisfacer sus necesidades y cubrir con sus expectativas. Y por los empleados, es en cuanto les hacen partícipes de las actividades esenciales que ofrece Octopaint para entregar el servicio al mercado de Quito.

Conociendo los procesos que se desean rediseñar, se requiere implementar un programa que facilite el manejo de información y mantenga una base de datos actualizada con los requerimientos de los clientes. Actualmente Octopaint cuenta con un sistema llamado BONE. Su función principal es dar apoyo al área contable, más no a los asuntos administrativos, por lo que se necesitará hacer reajustes en el sistema y así facilitar la conexión entre las operaciones.

El sistema contará con diferentes etapas en donde se irá retroalimentando la información de los clientes de Octopaint. Se hará un seguimiento a cada obra que se encuentre activa, el contratista (pintor) que está ejecutando el trabajo, los insumos que se han utilizado, si se está cumpliendo con el cronograma de actividades y el tiempo estimado de entrega. De esta manera se pretende automatizar todos los procesos y así tener un mayor control de ellos, mejorando la calidad y optimizando recursos.

El manejo de la información es un tema muy complejo, ya que si no se canaliza de la mejor forma, el sistema puede arrojar datos erróneos. En algunos casos, se deberá manejar la información manualmente e identificando claramente a quién corresponde la obra que se está ejecutando. Por ejemplo, hay casos en que un constructor pide una cotización para uno de sus clientes, esto no se podrá detallar en el sistema operativo ya que se generaría

confusión y la información quedaría a la deriva. Lo único que el sistema puede realizar es almacenar la información de los clientes finales, es decir quienes recibirán el servicio, y no las personas que están de intermediarias. Para ello se deberá mantener un registro manual por parte del jefe de operaciones para hacer un seguimiento periódico y oportuno de cada obra en ejecución.

Si este sistema no se acopla a las necesidades de Octopaint, se deberá conseguir otro software que permita un mejor manejo de datos y que a su vez facilite el servicio post venta que la empresa quiere ofrecer. Los sistemas que se utilicen deberán contar con las licencias necesarias para su funcionamiento en el país de origen y en el país de destino en el caso de la franquicia, que está destinada para el año 2014.

Como se detalló anteriormente, el equipo de reingeniería sabe que para el cliente lo primordial es el tiempo, tanto para su decisión del servicio, así como para dar por terminado el trabajo. La solución técnica propone mantener una persona encargada en hacer que los tiempos se cumplan. El tiempo que transcurre desde la medición de la obra hasta la entrega de la cotización, el tiempo real empleado en ejecutar la obra, y el tiempo necesario para realizar la entrega – recepción de los trabajos.

Dentro del diseño técnico también se encuentra el uso de la tecnología como capacitador clave de la reingeniería de procesos.

La tecnología ayudará a hacer simulaciones, correlaciones y tendencias de las ventas nacionales e internacionales, como franquicias, que Octopaint pueda obtener, contra las ventas reales en los últimos períodos. También se puede captar y documentar por medio de imágenes y almacenamiento de datos todas las obras que se vayan a empezar, estén en ejecución o ya han finalizado. El proceso de comunicación con los clientes internos y externos se vuelve interactivo, gracias a la transmisión de datos por vía telefónica, video y redes sociales.

Se considera también como tecnología cualquier proceso que abarque una retroalimentación y que mejore el mando y el control de las actividades, puesto que desarrolla efectivamente las responsabilidades y administra recursos. En este punto está explícito el dar movilidad a las operaciones de la empresa, como es el uso de teléfonos celulares, laptops, computadores de escritorio y demás artículos de oficina.

3.5 SOLUCIÓN: DISEÑO SOCIAL

Esta etapa define y especifica las dimensiones sociales de los procesos que tiene Octopaint. El diseño social produce descripciones de la organización, de la dotación del personal, los cargos, responsabilidades e incentivos que se pueden manejar en los procesos rediseñados.

Todo el personal de Octopaint estará inmerso en la transformación, desde la persona que hace la limpieza hasta el gerente general. A pesar de ser un grupo pequeño, las tareas tienen un mayor grado de responsabilidad y exigencia. El equipo de reingeniería será quien guíe a toda la empresa a cambiar de mentalidad y a adaptarse a los nuevos mecanismos que se promulguen. Las actividades principales del equipo serán informar, capacitar y evaluar a todas las personas dentro de los nuevos procesos.

Dentro de todas las oportunidades de mejoramiento que el equipo de reingeniería pretende alcanzar, se destacan algunas que son inmediatas ya que se pueden alcanzar en 90 días; éstas son dar prioridad a los clientes, mejorar la exactitud en el metraje, reducir fallas, mejorar el despacho de materiales e incrementar el control en obra. Las oportunidades que se pueden alcanzar en un año serían mejorar la calidad del servicio, crear una franquicia internacional y fortalecer alianzas con proveedores.

Para los procesos rediseñados se utilizarán al mismo personal que forma parte de la empresa, y si es necesario se contratará a dos o tres personas más para que den apoyo en las actividades ya asignadas.

La nueva organización contará con una visión y misión institucional que ofrezca a los clientes mayor seriedad en su servicio, desarrollando ideas competitivas para el mercado nacional e internacional. Se definirá una estructura organizacional, en donde se determine las responsabilidades de cada persona después de la reestructuración.

Los clientes sentirán que sus pedidos están siendo monitoreados por el personal para brindar una mejor atención y rapidez en el proceso. Octopaint contará con equipos de medición electrónicos para aumentar la precisión con que se manejan las cotizaciones. En cuanto a mejorar la calidad del servicio, la empresa determinará un cierto número de obras que puede manejar mensualmente, estableciendo límites y condiciones para cumplir y satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Los clientes desde que reciben el servicio,

notarán que existe una estricta supervisión en las actividades que se realizan, basadas en informes, libros diarios de obra y de ruta. Después de implementar estas nuevas normativas, la parte más crítica de Octopaint tendrá un correcto desenvolvimiento, y lo catapultará a crear una franquicia internacional para sus países vecinos, como es Colombia, concretamente en Bogotá. Es importante que también se ofrezca un servicio post venta, con la finalidad de obtener un *feedback* de todos los clientes y mejorar la calidad constantemente.

Finalmente, lo que se obtendrá con la reingeniería es una alianza más fuerte con los proveedores, y generar un sistema para que ellos se alineen a los requerimientos de Octopaint y alcanzar buenos estándares nacionales e internacionales.

3.6 TRANSFORMACIÓN

En esta etapa finalmente se implementa todo lo visto anteriormente. Es similar a una prueba piloto sobre los procesos de Octopaint y que poco a poco pueden ser mejorados para garantizar su éxito.

Los diseños y los planes producidos en las etapas anteriores especificarán casi totalmente el trabajo de la etapa de transformación. Se dice casi porque la implementación nunca resulta exactamente como los planes que se realizaron.

Una de las principales oportunidades que tiene Octopaint para mejorar sus procesos empieza con la creación de una visión y misión institucional, la cual se detalla a continuación:

Misión

Mantener la buena imagen de casas, residencias, edificios y toda clase de construcciones a nivel nacional, mediante el servicio oportuno de pintura. Garantizando la duración y calidad de los trabajos realizados, atendiendo los más mínimos detalles dentro del tiempo establecido.

Visión

Ser una de las empresas líderes del Ecuador en ofrecer servicios de pintura con calidad internacional, que permita traspasar las fronteras de nuestros principales países vecinos. Generando para nuestros clientes espacios cómodos y acogedores, manteniendo el equilibrio con la naturaleza y su entorno.

Otra de las oportunidades de mejora es brindar un seguimiento a los pedidos de todos los clientes. En este punto se puede implementar en la página web de la empresa un link en el cual cada cliente puede conocer el estado de su pedido, es decir, si la cotización ya fue enviada, el día que van a realizar la visita para la medición, el avance de la obra y demás factores. Con esto se ofrecerá al cliente una información diaria y actualizada de sus requerimientos. Esta opción será similar a la que usan las tiendas de compras online, denominado 'tracking'.

En cuanto a la mejora en la exactitud del metraje, Octopaint conseguirá una línea de equipos de medición electrónicos, que sirven para facilitar la aproximación en las medidas en las zonas de difícil acceso o que tengan formas desiguales de un determinado inmueble.

Se ha llegado a la conclusión que los meses en los que hay una alta demanda del servicio, entre los meses de junio a septiembre, únicamente se manejarán quince obras por mes simultáneamente. Esto quiere decir, que si hay obras medianas o pequeñas, se deben ir concluyendo para poder recibir otras nuevas. Al establecer estos límites se tendrá un mayor control de los tiempos de avance y de entrega en los servicios de la empresa.

Para aumentar la productividad y ofrecer efectividad en los servicios de Octopaint, se utilizarán libros de obra y se realizarán informes semanales sobre los trabajos cumplidos. La finalidad de esto es disminuir errores y aumentar el compromiso de los trabajadores, mejorar la calidad y optimizar recursos. A su vez se generará una hoja de ruta para el despacho del material y los equipos que se requieren en cada obra; la logística es una de las partes más importantes para brindar un servicio de calidad.

Octopaint está decidido a trabajar bajo estándares internacionales de calidad y poder acoplarse a los requerimientos de los países a los que va dirigida su franquicia. En sus inicios se tiene pensado la ciudad de Bogotá, por la similitud en el clima, en la cultura y la

estrecha relación que se tiene con el gobierno ecuatoriano. La empresa Octopaint obtendrá un mayor reconocimiento nacional e internacional, generando grandes ingresos y beneficios tanto para los clientes como para la organización.

Ya sea en el mercado nacional o internacional, lo ideal es ofrecer un servicio post venta, que retroalimente la información que se tiene con comentarios y sugerencias por parte de los clientes. La fidelidad ha sido parte de Octopaint por varios años, lo cual se debe convertir en una cultura y cuidarla como el mayor de los tesoros.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS FINANCIERO

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA OCTOPAINT

TABLA 4.16: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

OCTOPAINT Cía. Ltda.		
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2010 Y 2011		
CONCEPTO	2010	2011
Ventas netas	685.926,17	986.185,36
(-)Costo de ventas	302.557,60	421.702,57
UTILIDAD BRUTA	383.368,57	564.482,79
(-)Gastos de ventas y administración	57.690,98	180.481,62
UTILIDAD OPERATIVA	325.677,59	384.001,17
(-)Gastos financieros	781,28	5.827,19
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LAB	324.896,31	378.173,98
(-)15% de participación laboral	48.734,45	56.726,10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RTA	276.161,86	321.447,88
(-)25% de impuesto a la renta	69.040,47	80.361,97
UTILIDAD NETA	207.121,40	241.085,91

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

TABLA 4.17: ANEXO DE COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	Año 2010	Año 2011
Inventario inicial de materia prima	0,00	0,00
(+) Compras de materia prima	170.978,50	176.444,98
(-) Inventario final de materia prima	0,00	0,00
(=)Costo de la materia prima utilizada	170.978,50	176.444,98
(+) Costo de mano de obra directa	131.579,10	245.257,59
(+) Costos indirectos de fabricación	0,00	0,00
(=) Costo de producción	302.557,60	421.702,57
(+) Inventario inicial de productos en proceso	0,00	0,00
(-)inventario final de productos en proceso	0,00	0,00
(=) Costo de productos terminados	302.557,60	421.702,57
(+) inventario inicial de productos terminados	0,00	0,00
(-)Inventario final de productos terminados	0,00	0,00
(=)COSTO DE VENTAS	302.557,60	421.702,57

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

TABLA 4.18: BALANCE GENERAL

CONCEPTO	31-XII-2010	31-XII-2011
Caja y bancos	17.217,56	303.238,00
Cuentas y documentos por cobrar-clientes	90.498,15	212.402,72
ACTIVO CORRIENTE	107.715,71	515.640,72
Equipos de computación	1.976,58	3.665,40
Maquinarias y equipos	8.190,77	12.232,99
Vehículos	16.026,79	20.818,14
Muebles y enseres	473,89	1.589,11
Depreciación acumulada	-17.341,01	-21.772,12
ACTIVO FIJO NETO	9.327,02	16.533,52
ACTIVO TOTAL	117.042,73	532.174,24
Cuentas y documentos por pagar-proveedores	119.391,04	265.549,83
Otros	58.172,94	37.359,76
PASIVO CORRIENTE	177.563,98	302.909,59
Capital social	300,00	300,00
PATRIMONIO	300,00	300,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	177.863,98	303.209,59

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

4.1.1 ANÁLISIS VERTICAL

TABLA 4.19: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2010 Y 2011				
CONCEPTO	2010	2011	%	%
Ventas netas	685.926,17	986.185,36	100,00%	100,00%
(-)Costo de ventas	302.557,60	421.702,57	44,11%	42,76%
UTILIDAD BRUTA	383.368,57	564.482,79	55,89%	57,24%
(-)Gastos de ventas y administración	57.690,98	180.481,62	8,41%	18,30%
UTILIDAD OPERATIVA	325.677,59	384.001,17	47,48%	38,94%
(-)Gastos financieros	781,28	5.827,19	0,11%	0,59%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LAB	324.896,31	378.173,98	47,37%	38,35%
(-)15% de participación laboral	48.734,45	56.726,10	7,10%	5,75%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RTA	276.161,86	321.447,88	40,26%	32,60%
(-)25% de impuesto a la renta	69.040,47	80.361,97	10,07%	8,15%
UTILIDAD NETA	207.121,40	241.085,91	30,20%	24,45%

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

Si se analiza las cifras obtenidas en el cuadro 4.4, el año 2010 arroja una utilidad bruta en ventas del 55,89%, lo cual es considerado beneficioso para Octopaint ya que mantiene un volumen de ventas óptimo que ayudan a cubrir los costos de ventas. También se puede

apreciar que la utilidad operativa en ventas está en un buen nivel al alcanzar un 47,48%, considerando que está relacionada directamente con el giro del negocio. Después del respectivo pago de impuesto en el ejercicio fiscal, las actividades de Octopaint reflejan una utilidad neta del 30,2%, siendo un valor alentador para la alta gerencia. Los costos de ventas y los gastos incurridos mantienen un equilibrio y un ambiente positivo para el negocio.

Por otro lado, las cifras del 2011 muestran un incremento en las ventas del servicio de pintura por parte de Octopaint. La utilidad bruta se ha incrementado también y ha llegado a un 57,24% que es favorable para la empresa. El valor de gastos de ventas y administrativos se han incrementando considerablemente, lo cual disminuye la utilidad operativa y por consiguiente la utilidad neta llega a un 24,45%, menor al año anterior. Se puede también analizar que el costo de ventas está alineado al incremento de las ventas, pero este indicador se debe manejar cuidadosamente para así generar una mayor rentabilidad en el negocio.

TABLA 4.20: ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

CONCEPTO	31-XII-10	31-XII-11	%	%
Caja y bancos	17.217,56	303.238,00	14,71%	56,98%
Cuentas y documentos por cobrar-clientes	90.498,15	212.402,72	77,32%	39,91%
ACTIVO CORRIENTE	107.715,71	515.640,72	92,03%	96,89%
Terreno	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Equipos de computo	1.976,58	3.665,40	1,69%	0,69%
Maquinarias y equipos	8.190,77	12.232,99	7,00%	2,30%
Vehículos	16.026,79	20.818,14	13,69%	3,91%
Muebles y enseres	473,89	1.589,11	0,40%	0,30%
Depreciación acumulada	-17.341,01	-21.772,12	-14,82%	-4,09%
ACTIVO FIJO NETO	9.327,02	16.533,52	7,97%	3,11%
ACTIVO TOTAL	117.042,73	532.174,24	100,00%	100,00%
Cuentas y documentos por pagar-proveedores	119.391,04	265.549,83	67,12%	87,58%
Otros	58.172,94	37.359,76	32,71%	12,32%
PASIVO CORRIENTE	177.563,98	302.909,59	99,83%	99,90%
Capital social	300,00	300,00	0,17%	0,10%
PATRIMONIO	300,00	300,00	0,17%	0,10%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	177.863,98	303.209,59	100,00%	100,00%

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

Por medio del balance general del año 2010 y 2011 de Octopaint, se aprecia que es una empresa de servicios, ya que su fortalece se encuentra en el activo corriente con el 92% y el 97% respectivamente, teniendo mayor influencia la cartera por cobrar a clientes. Los

activos fijos no tienen una mayor participación porque no influyen directamente en el servicio de pintura.

Dentro del pasivo, se puede interpretar que las cuentas por pagar a proveedores generan el mayor peso. Esto se debe a que todas las compras de materiales se manejan a por un período de 30 a 45 días. En cuanto al patrimonio se mantiene intacto año tras año, ya que Octopaint se maneja con el circulante que el negocio va generando y no tiene la necesidad de inyectar más capital en sus actividades.

4.1.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

TABLA 4.21: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2010 Y 2011				
CONCEPTO	2010	2011	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Ventas netas	685.926,17	986.185,36	300.259,19	43,77%
(-)Costo de ventas	302.557,60	421.702,57	119.144,97	39,38%
UTILIDAD BRUTA	383.368,57	564.482,79	181.114,22	47,24%
(-)Gastos de ventas y administración	57.690,98	180.481,62	122.790,64	212,84%
UTILIDAD OPERATIVA	325.677,59	384.001,17	58.323,58	17,91%
(-)Gastos financieros	781,28	5.827,19	5.045,91	645,85%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LAB	324.896,31	378.173,98	53.277,67	16,40%
(-)15% de participación laboral	48.734,45	56.726,10	7.991,65	16,40%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RTA	276.161,86	321.447,88	45.286,02	16,40%
(-)25% de impuesto a la renta	69.040,47	80.361,97	11.321,50	16,40%
UTILIDAD NETA	207.121,40	241.085,91	33.964,51	16,40%

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

Como se observa en el cuadro 4.6, las ventas de Octopaint han tenido un incremento del 44% del año 2010 al 2011, se estima que hubo una mejor organización en sus actividades y se logró captar una mayor parte del mercado. Sus costos y gastos también se elevaron, puesto que debieron invertir una mayor cantidad de insumos para ofrecer el servicio de pintura a sus clientes. Sin embargo a pesar de los costos incurridos, hay una utilidad neta aceptable del 16%.

TABLA 4.22: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

CONCEPTO	31-XII-10	31-XII-11	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Caja y bancos	17.217,56	303.238,00	286.020,44	1661,21%
Cuentas y documentos por cobrar-clientes	90.498,15	212.402,72	121.904,57	134,70%
ACTIVO CORRIENTE	107.715,71	515.640,72	407.925,01	378,71%
Edificios	1.976,58	3.665,40	1.688,82	85,44%
Maquinarias y equipos	8.190,77	12.232,99	4.042,22	49,35%
Vehículos	16.026,79	20.818,14	4.791,35	29,90%
Muebles y enseres	473,89	1.589,11	1.115,22	235,33%
Depreciación acumulada	-17.341,01	-21.772,12	-4.431,11	25,55%
ACTIVO FIJO NETO	9.327,02	16.533,52	7.206,50	77,26%
ACTIVO TOTAL	117.042,73	532.174,24	415.131,51	354,68%
Cuentas y documentos por pagar-proveedores	119.391,04	265.549,83	146.158,79	122,42%
Otros	58.172,94	37.359,76	-20.813,18	-35,78%
PASIVO CORRIENTE	177.563,98	302.909,59	125.345,61	70,59%
Capital social	300,00	300,00	0,00	0,00%
PATRIMONIO	300,00	300,00	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	177.863,98	303.209,59	125.345,61	70,47%

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

Los valores que se detallan en el cuadro 4.7 arrojan resultados alentadores para la empresa Octopaint. El activo corriente tiene un crecimiento excesivo al haber transcurrido solamente un año. El circulante que se refleja en el cuadro, indica que la empresa ha captado un mayor mercado y por dicha razón la cartera de cobro se encuentra también elevada. El sector de la construcción en Ecuador está en crecimiento constante, esto genera mayor trabajo para Octopaint e inyecta dinero en su línea de actividad.

4.1.3 ÍNDICES FINANCIEROS

TABLA 4.23: ÍNDICES FINANCIEROS BÁSICOS

CONCEPTO	Año 2010	Año 2011	TENDENCIA	
			FAVORA	DESAVA
1. INDICES DE LIQUIDEZ				
Capital de Trabajo	-69848,27	212731,13	X	
Índice de solvencia o razón corriente	0,61	1,70	X	
Índice de liquidez inmediata	0,10	1,00	X	
2. INDICES DE ACTIVIDAD				
Rotación del activo total	5,86	1,85		X
Rotación de cuentas por cobrar	6,06	5,21		X

Plazo medio de cobros	59,37	69,11	X
Días de (atraso) adelanto en el cobro	-0,63	9,11	X
Rotación de cuentas por pagar	1,43	0,92	X
Plazo medio de cuentas por pagar	251,38	392,70	X
Días de (atraso) adelanto en el pago	161,38	302,70	X
3. INDICES DE ENDEUDAMIENTO			
Índice de endeudamiento	1,52	0,57	X
Apalancamiento financiero	390,14	1.773,91	X
Índice de cobertura de intereses	416,85	65,90	X
4. INDICES DE RENTABILIDAD			
Margen de Utilidad Neta	30,20%	24,45%	X
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	69040,47%	80361,97%	X
Rentabilidad sobre activos	176,96%	45,30%	X

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

Con el cuadro 4.8 se puede analizar que el índice de liquidez se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo y mantener con normalidad sus operaciones. Se puede apreciar un incremento en el capital de trabajo del año 2010 al 2011, lo que resulta positivo para Octopaint, entendiéndose que ha cubierto todo su pasivo corriente eficazmente.

En cuanto al índice de solvencia, se puede determinar que Octopaint tiene en promedio USD\$ 1,70 disponible para cancelar USD\$ 0,61 que pertenecen al pasivo corriente y permiten su ciclo de operación.

Octopaint tiene una liquidez inmediata que le permite cubrir sus pasivos inmediatos, y los que se encuentren vencidos, utilizando el efectivo disponible que se ha incrementado para el año 2011.

Analizando la rotación del activo total con un resultado de 1,85, se puede concluir que la empresa no es eficiente al utilizar su activo total para generar las ventas. Así mismo no es eficiente en cuanto a la recuperación de las ventas a crédito ya que tan solo 5 veces en promedio ha prestado atención al cobro de sus cuentas. Por otro lado en promedio 0,92 veces se han cancelado las compras a crédito dentro del ejercicio fiscal.

Los índices de actividad también señalan que los clientes de Octopaint tardan en promedio 69 días en cancelar sus cuentas referentes al servicio de pintura; mientras que la empresa se demora aproximadamente 390 días en cancelar a sus proveedores. Esto sucede porque las

compras que tiene Octopaint son a crédito y durante el año va realizando desembolsos semanales o quincenales para mantener la relación comercial durante el año.

Dentro del índice de endeudamiento al poseer un resultado de 0,57 se estima que hay un impacto negativo en la rentabilidad sobre el patrimonio. Consecuentemente una unidad monetaria de patrimonio levanta 1.773,91 unidades de activos como lo indica el índice de apalancamiento financiero.

Referente a los índices de rentabilidad, se demuestra que en el año 2010 se obtuvo una utilidad neta del 30% sobre las ventas, pero en el año 2011 se obtuvo una utilidad del 24% sobre el total de las ventas. Aparentemente ha disminuido la utilidad de un año a otro, sin embargo dichos porcentajes son aceptables y se alinean a las correctas decisiones tomadas por la alta gerencia de Octopaint.

Octopaint con el pasar del tiempo no ha tenido la necesidad de incrementar su patrimonio puesto que se maneja con el flujo de efectivo que el giro del negocio lo provee. Esto se encuentra reflejado en la rentabilidad sobre el patrimonio, que tiene un crecimiento considerable, a pesar que la rentabilidad sobre los activos ha disminuido.

4.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

4.2.1 CIFRAS FINANCIERAS DE OCTOPAINT

TABLA 4.24: DATOS FINANCIEROS

COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
1. Costo del Proyecto	Valor	Porcentaje
Equipos de computación	4.600,00	6,91%
Maquinaria y Equipo	15.000,00	22,52%
Vehículos	25.000,00	37,54%
Muebles y Enseres	7.500,00	11,26%
Activos Diferidos	6.300,00	9,46%
Capital de trabajo	8.200,00	12,31%
INVERSIÓN TOTAL	66.600,00	100,00%
2. Costo del Proyecto	Valor	Porcentaje
Aporte propio	15.000,00	22,52%
Deuda a largo plazo	51.600,00	77,48%
FINANCIAMIENTO TOTAL	66.600,00	100,00%

TABLA DE AMORTIZACION DE LA DEUDA				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Pagos de Capital	12.900,00	12.900,00	12.900,00	12.900,00
Pagos de interés	5.160,00	3.870,00	2.580,00	1.290,00
DIVIDENDOS	18.060,00	16.770,00	15.480,00	14.190,00

PRODUCCION ANUAL				
VALOR EN METROS CUADRADOS				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Estuco en interiores	17.000	17.935	19.119	20.633
Pintura en interiores	23.182	24.457	26.071	28.136
Pintura en exteriores	12.143	12.811	13.656	14.738
Impermeabilización	2.125	2.242	2.390	2.579
Estuco Veneciano	1.133	1.196	1.275	1.376
TOTAL	55.583	58.640	62.510	67.461

PRECIOS DE VENTA UNITARIOS				
VALORES EN USD DÓLARES				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Estuco en interiores	2,00	2,04	2,09	2,14
Pintura en interiores	2,20	2,25	2,30	2,35
Pintura en exteriores	3,50	3,58	3,66	3,74
Impermeabilización	12,00	12,27	12,54	12,82
Estuco Veneciano	15,00	15,33	15,67	16,02

COSTOS Y GASTOS FIJOS OPERATIVOS				
VALORES EN USD DÓLARES				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Costos de Fabricación	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Administración	43.900,00	46.095,00	48.399,75	50.819,74
Gastos de Ventas	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50
Depreciaciones	4.431,11	4.431,11	4.431,11	4.431,11
TOTAL DE COSTOS FIJOS	60.331,11	63.126,11	66.060,86	69.142,35

COSTO VARIABLE UNITARIO				
VALOR EN USD DOLARES				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Costo Variable Unitario	1,25	1,28	1,31	1,34

Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

4.2.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

TABLA 4.25: EVALUACIÓN FINANCIERA

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas netas	170.000,00	183.331,57	199.770,03	220.377,96
Costo Variable Total	69.478,76	73.300,09	78.137,90	84.326,42
Costos Fijos	55.900,00	58.695,00	61.629,75	64.711,24
Depreciación	4.431,11	4.431,11	4.431,11	4.431,11
UTILIDAD EN OPERACIÓN	40.190,13	46.905,37	55.571,27	66.909,19
(-)Gastos financieros	5.160,00	3.870,00	2.580,00	1.290,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LAB	35.030,13	43.035,37	52.991,27	65.619,19
(-)15% de participación laboral	5.254,52	6.455,31	7.948,69	9.842,88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RTA	29.775,61	36.580,06	45.042,58	55.776,31
(-)25% de impuesto a la renta	7.443,90	9.145,02	11.260,65	13.944,08
UTILIDAD NETA	22.331,71	27.435,05	33.781,94	41.832,23
CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
UTILIDAD EN OPERACIÓN	40.190,13	46.905,37	55.571,27	66.909,19
+ Depreciaciones	4.431,11	4.431,11	4.431,11	4.431,11
- Participación Laboral	5.254,52	6.455,31	7.948,69	9.842,88
- Impuesto a la Renta	7.443,90	9.145,02	11.260,65	13.944,08
- Intereses	5.160,00	3.870,00	2.580,00	1.290,00
FLUJO NETO DE CAJA	26.762,82	31.866,16	38.213,05	46.263,34
INDICES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO				
VAN		46.783,04		
TIR		35,15%		
COSTO/BENEFICIO		1,70		
PERIODO DE RECUPERACIÓN		2,25 (2 años, 3 meses)		
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS	\$	139.714,15		

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

En el gráfico 4.9 se puede observar que el costo variable del año base es USD\$ 1,25. Dicho valor se ha considerado únicamente de la pintura de interiores, ya que es el rubro más utilizado por los clientes, y para un mejor entendimiento se usará esa cifra. El costo variable nace de la combinación del costo de mano de obra que es USD\$ 0,75 más el costo de los materiales por metro cuadrado de aplicación que corresponde a USD\$ 0,50 aproximadamente.

Gracias a los índices del cuadro 4.10 se concluye que el proyecto es factible, ya que se han obtenido valores positivos que alientan a seguir adelante y motivados para la creación de una franquicia internacional.

Poseer un VAN (Valor Actual Neto) mayor a cero, en este caso de USD\$ 46.783,04 indica que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y el proyecto puede aceptarse.

La tasa interna de retorno al ser de 35%, garantiza que el proyecto genera una rentabilidad mayor que el de las inversiones y mayor que el costo de las fuentes de financiación utilizadas por la empresa Octopaint.

La relación costo/beneficio es la que permite determinar la viabilidad del proyecto puesto que implica que el VAN es positivo. El valor 1,7 es el beneficio que la empresa recibe por cada unidad monetaria que se sacrifica en el proyecto.

En lo que respecta al período de recuperación, la inversión tardará exactamente 2 años y 3 meses en ser recobrada, en función de los flujos de caja actualizados.

4.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS FUTUROS

4.3.1 ESCENARIO PREVISTO PESIMISTA

TABLA 4.26: ESCENARIO PESIMISTA

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas netas	162.679,43	175.436,91	191.167,49	210.888,00
Costo Variable Total	66.486,85	70.143,63	74.773,11	80.695,14
Costos Fijos	55.383,25	58.152,42	61.060,04	64.113,04
Depreciación	4.240,30	4.240,30	4.240,30	4.240,30
UTILIDAD EN OPERACIÓN	36.569,02	42.900,57	51.094,05	61.839,52
(-)Gastos financieros	4.937,80	3.703,35	2.468,90	1.234,45
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LAB	31.631,22	39.197,22	48.625,15	60.605,07
(-)15% de participación laboral	4.744,68	5.879,58	7.293,77	9.090,76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RTA	26.886,54	33.317,63	41.331,38	51.514,31
(-)25% de impuesto a la renta	6.721,64	8.329,41	10.332,84	12.878,58
UTILIDAD NETA	20.164,91	24.988,23	30.998,53	38.635,73
CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
UTILIDAD EN OPERACIÓN	36.569,02	42.900,57	51.094,05	61.839,52
+ Depreciaciones	4.240,30	4.240,30	4.240,30	4.240,30
- Participación Laboral	4.744,68	5.879,58	7.293,77	9.090,76
- Impuesto a la Renta	6.721,64	8.329,41	10.332,84	12.878,58
- Intereses	4.937,80	3.703,35	2.468,90	1.234,45

FLUJO NETO DE CAJA	24.405,20	29.228,52	35.238,83	42.876,03
INDICES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO				
VAN	37.724,89			
TIR	30,42%			
COSTO/BENEFICIO	1,57			
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,44 (2 años, 5 meses, 8 días)			

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

El cuadro 4.11 detalla el peor escenario en el que Octopaint podría ofrecer sus servicios. Para esto se ha tomado en cuenta el crecimiento estimado del PIB en el sector de la construcción que es del 5,50%, mientras que Octopaint pretende mantener sus operaciones por debajo de ese valor, siendo 4,50% su mínimo crecimiento en ventas.

El valor actual neto en este escenario también disminuye de USD\$ 46.783,04 a USD\$ 37.724,89, lo cual no es un buen síntoma si se quiere expandir internacionalmente. Y la inversión se recupera en un mayor período de tiempo, 2 años, 5 meses y 8 días, que genera mayores intereses en la deuda.

4.3.2 ESCENARIO PREVISTO OPTIMISTA

TABLA 4.27: ESCENARIO OPTIMISTA

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas netas	184.450,00	198.914,75	216.750,48	239.110,08
Costo Variable Total	75.384,46	79.530,60	84.779,62	91.494,17
Costos Fijos	56.920,00	59.766,00	62.754,30	65.892,02
Depreciación	4.807,75	4.807,75	4.807,75	4.807,75
UTILIDAD EN OPERACIÓN	47.337,79	54.810,40	64.408,81	76.916,15
(-)Gastos financieros	5.598,60	4.198,95	2.799,30	1.399,65
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LAB	41.739,19	50.611,45	61.609,51	75.516,50
(-)15% de participación laboral	6.260,88	7.591,72	9.241,43	11.327,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RTA	35.478,31	43.019,73	52.368,08	64.189,02
(-)25% de impuesto a la renta	8.869,58	10.754,93	13.092,02	16.047,26
UTILIDAD NETA	26.608,73	32.264,80	39.276,06	48.141,77
CALCULO DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
UTILIDAD EN OPERACIÓN	47.337,79	54.810,40	64.408,81	76.916,15
+ Depreciaciones	4.807,75	4.807,75	4.807,75	4.807,75
- Participación Laboral	6.260,88	7.591,72	9.241,43	11.327,47
- Impuesto a la Renta	8.869,58	10.754,93	13.092,02	16.047,26
- Intereses	5.598,60	4.198,95	2.799,30	1.399,65

FLUJO NETO DE CAJA	31.416,49	37.072,55	44.083,82	52.949,52
INDICES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO				
VAN			64.662,81	
TIR			44,17%	
COSTO/BENEFICIO			1,97	
PERIODO DE RECUPERACIÓN			1,95 (1 año, 11 meses, 12 días)	

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

El cuadro 4.12 detalla el escenario óptimo en el que Octopaint podría desenvolverse dentro del mercado. Como en el literal anterior, se consideró un crecimiento del PIB en el sector de la construcción del 5,50%, mientras que Octopaint pretende mantener sus operaciones por encima de ese valor, enfocándose en el 8,5% de incremento en sus ventas anuales.

El valor actual neto en este escenario asciende a USD\$ 64.662,81, lo cual es motivador para la alta gerencia, ya que se ha sobrepasado el promedio de ventas y poco a poco se ha captado mayor parte del mercado. El período de recuperación reduce y en tan solo 1 año, 11 meses y 12 días se recobrará la inversión.

4.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA FRANQUICIA INTERNACIONAL

El análisis financiero de la franquicia tiene como misión estimar con la mayor precisión la viabilidad del negocio, ofreciéndole al franquiciado una serie de documentos y estadísticas para su análisis. En los primeros contactos el franquiciador debe entregar al franquiciado la información sobre la inversión inicial y una cuenta previsual de la explotación para un período mínimo de tres años, en un punto promedio de la cadena franquiciada. Se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 4.28: INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN INICIAL	
Inmovilizado material	\$ 34.200,00
Instalaciones	\$ 8.000,00
Mobiliario (100 m2)	\$ 1.200,00
Transporte pesado	\$ 25.000,00

Circulante	\$ 17.900,00
Efectivo	\$ 350,00
Stock materiales	\$ 3.000,00
Uniformes	\$ 250,00
Material oficina	\$ 300,00
Sueldos	\$ 5.000,00
Equipos de seguridad	\$ 1.000,00
Equipos de aplicación	\$ 8.000,00
Gastos amortizables	\$ 20.300,00
Canon de entrada	\$ 15.000,00
Publicidad de lanzamiento	\$ 2.000,00
Capacitación personal	\$ 1.800,00
Constitución de la sociedad	\$ 1.500,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 72.400,00
Recursos Propios	45%
Financiado	55%

Fuente: Octopaint
Elaborado: El Autor

La alta gerencia de Octopaint ha decidido que para formar parte de la cadena, el franquiciado debe aportar con el 45% de la inversión con recursos propios, y la diferencia puede acudir al sistema financiero de su país. Esto se definió ya que se ha demostrado que existe un mayor aprecio e interés si está en juego los ahorros o dinero propio del franquiciado.

TABLA 4.29: CUENTA PREVISIONAL DE EXPLOTACIÓN

CUENTA PREVISIONAL ANUAL DE EXPLOTACIÓN			
Períodos	2011	2012	2013
Ventas	238.756,90	363.532,82	653.078,29
TOTAL INGRESOS	238.756,90	363.532,82	653.078,29
GASTOS			
Sueldos y salarios	\$ 17.000,00	\$ 18.700,00	\$ 22.440,00
Beneficios Sociales	\$ 2.800,00	\$ 3.080,00	\$ 3.696,00
Seguridad Social	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.980,00
Arriendo	\$ 6.500,00	\$ 7.150,00	\$ 8.580,00

Royalties	\$ 59.689,22	\$ 90.883,21	\$ 163.269,57
Publicidad	\$ 500,00	\$ 800,00	\$ 1.200,00
Agua, gas, electricidad	\$ 2.000,00	\$ 2.200,00	\$ 2.640,00
Teléfono e internet	\$ 2.500,00	\$ 2.750,00	\$ 3.300,00
Gasolina	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.960,00
Material de oficina	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 792,00
Movilización	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00	\$ 1.320,00
Gastos Operativos	\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.980,00
Seguros	\$ 4.500,00	\$ 4.950,00	\$ 5.940,00
Gastos financieros	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 660,00
TOTAL GASTOS	\$ 103.589,22	\$ 139.423,21	\$ 221.757,57
Amortizaciones	\$ 6.766,67	\$ 6.766,67	\$ 6.766,67
RESULTADO NETO	\$ 128.401,01	\$ 217.342,94	\$ 424.554,05

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

La tabla 4.17 muestra el documento que el franquiciador debe compartir con su potencial franquiciado, con el objetivo de transmitir las experiencias, estudios e información necesaria para llegar a dichos volúmenes de venta. Esta cuenta indica los beneficios y rentabilidad de la actividad que realiza Octopaint en un determinado período de tiempo.

Los royalties que constan en la tabla, han sido calculados a partir de los rangos descritos en la tabla 5.18. El valor máximo que Octopaint puede recibir por las ventas generadas por el franquiciado es del 25%, aún si sobrepase los USD\$ 100.000 en ventas, seguirá recibiendo dicho porcentaje.

CAPÍTULO V

5. FRANQUICIA INTERNACIONAL

5.1 GENERALIDADES

“El término franc (*franchising*), en francés antiguo, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referidos a derechos de mercado, pesca o forestales. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chambéry (Francia) en marzo de 1232”.⁸

Oswaldo J. Marzorati se pronuncia así sobre la franquicia: “A nuestro modo de ver, este sistema puede ser definido de la siguiente manera: la franquicia comercial es aquel contrato celebrado por escrito en el cual el otorgante, por lo general denominado ‘franquiciante’, ofrece individualmente a muchos tomadores, que forman un sistema de distribución comercial de su producción para vender o distribuir bienes o prestar servicios de manera exclusiva, un sistema para desarrollar un negocio, con lo cual crean una relación de asistencia del otorgante al franquiciado con carácter permanente, al amparo de una marca, nombre comercial o enseña, bajo el control del franquiciante y de conformidad con un método, sistema o plan preestablecido por éste, contra el pago de un canon y otras prestaciones adicionales”. (López, 2005, p. 168)

En la franquicia de servicios el franquiciante le concede al franquiciado el derecho a distribuir y comercializar los servicios de aquél, junto con el derecho a usar la marca, denominación y rótulo común, además de los secretos empresariales. Así mismo le proporciona la asistencia técnica indispensable para el desarrollo de la franquicia. (López, 2005, p. 222)

Las principales razones que apoyaron al desarrollo de la franquicia eran básicamente las siguientes:

- Se consideraba que era una fórmula comercial que contribuye a la modernización del comercio.

⁸ Marta Chervin De Katz, p. 7.

- La franquicia le permite al pequeño comercio anticuado reconvertirse y formar parte de una cadena moderna que le permitirá su supervivencia.
- Es una forma de comercio que posibilita la creación de nuevas empresas, nuevos empleos estables, y mejores condiciones de vida.
- La franquicia facilita que un pequeño empresario pueda crecer y competir con otras compañías de mayor dimensión.

5.2 CONCEPTO DE FRANQUICIA

El concepto legal de franquicia que define la Unión Europea⁹ establece que, franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, *know-how* o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales.

Una vez conocido el concepto de franquicia, se procede a definir lo que es un acuerdo comercial. No es más que un contrato en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho de explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios. Los requisitos mínimos para que un contrato sea considerado de franquicia son: el uso de una marca, la comunicación por el franquiciador al franquiciado (*know-how*) y la asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo.

5.3 SUJETOS DE LA FRANQUICIA

Las partes que se encuentran inmersas en el contrato de franquicia, y por consiguiente son los firmantes, se los denomina franquiciador y franquiciado.

⁹ Artículo 1.3 del Reglamento (CEE) No. 4087/88 de la Comisión. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*.

5.3.1 EL FRANQUICIADOR

Por lo general, el franquiciador es un empresario que utiliza esta forma comercial para desarrollar nacional o internacionalmente un determinado negocio. El crecimiento o la expansión territorial de una empresa es lo que busca día a día la alta gerencia, valiéndose de diversas alternativas para lograrlo. Cabe recalcar que como toda alternativa de comercio, la franquicia tiene ciertas ventajas y desventajas en su desarrollo, y son aún más notorias cuando se quiere traspasar fronteras.

En principio, para ser un franquiciador se debe reunir las siguientes condiciones:

- Ser propietario de una marca, logotipos, diseños, signos distintivos, know-how, etc.
- Tener prestigio o reputación por las marcas que comercializa.
- Haber alcanzado el éxito en su actividad.
- Disponer de una amplia experiencia en su rama.
- Dedicar recursos humanos y financieros a la investigación y desarrollo de ventajas competitivas de su concepto.
- Crear una central de franquicias, que permita el crecimiento y la atención de sus franquiciados.
- Tener el deseo de expandirse utilizando la franquicia.

5.3.2 EL FRANQUICIADO

El franquiciado es siempre un emprendedor que puede ser una persona física o una organización y que ha visto en la franquicia una fórmula segura o de riesgo reducido para alcanzar el éxito. Por tanto, es responsable de los recursos humanos y financieros que comprende el manejo del negocio frente a terceros.

Para los franquiciados existen dos tipos de franquicias, las que son prestigiosas, consolidadas y expertas, con un riesgo mínimo. Y las demás franquicias, que son las que tienen un riesgo equiparable, o en algunos casos un riesgo superior al comercio independiente.

5.4 TIPOS DE FRANQUICIA

Las franquicias pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios y situaciones diversas. La primera clasificación es la que se basa en el criterio de evolución de la franquicia, y se subdivide en franquicia de primera, segunda y tercera generación. La segunda clasificación comprende el criterio de posición en el canal del franquiciador y franquiciado, y se clasifica a su vez en franquicia vertical y horizontal. La última clasificación se refiere al criterio de la actividad del franquiciado y se subdivide en franquicia industrial, de servicios y de distribución.

En el caso de Octopaint, la franquicia se registrará a la tercera clasificación y enfocada a los servicios. Lo característico de este tipo de franquicia es que la actividad está enfocada a la prestación de servicios y no a la distribución de productos. La aportación esencial por parte del franquiciador es el *know-how* de sus actividades.

La franquicia de servicios revela de manera original y auténtica la aplicación de la filosofía de la franquicia, ya que, no hay productos para vender. Rigol¹⁰ afirma que este tipo de franquicias suelen ser bastantes vulnerables e imitadas, por lo que precisan un excelente marketing, una constante innovación y una gran capacidad de crecimiento para ocupar el mercado nacional o internacional con rapidez.

5.5 ELEMENTOS DE LA FRANQUICIA

5.5.1 LA MARCA

La marca es un nombre, símbolo, diseño, o la combinación de éstos, que sirve para identificar los productos/servicios de una empresa y diferenciarlos de la competencia. La marca está conformada por dos elementos importantes, como es el nombre de la marca y el logotipo, que es la expresión gráfica.

A continuación se señala algunas de las características que debe cumplir la marca:

- El nombre de la marca debe ser breve, esto es dos palabras como máximo.

¹⁰ Rigol, J. (1992). La franquicia, una estrategia de expansión, Barcelona, p. 32.

- Debe ser de fácil lectura y pronunciación para crea impacto en el lector.
- La audición del nombre debe resultar agradable para el oído.
- Fácil de memorizar (Top of mind).
- El nombre de la marca debe estar asociado a lo que ofrece y así ayude a recordar dicho producto o servicio.
- La marca debe ser completamente distinta de la competencia.
- El nombre debe estar registrado y protegido por ley.

De igual manera, los requisitos que debe reunir un logotipo para que sea considerado óptimo, son los siguientes:

- Simplicidad
- Que cause impacto
- Agradable en el aspecto visual
- Fácil de memorizar
- Originalidad
- Asociación y evocación del servicio que ofrece
- Protegido por ley

El siguiente gráfico, demuestra como la empresa Octopaint ha venido utilizando por varios años su marca, junto con el logotipo que está asociado al servicio que ofrece, y lo hace único:



El logo representa las múltiples actividades que se ofrecen, brindando un servicio íntegro a toda la distinguida clientela. Es muy agradable visualmente y mantiene colores sobrios que dan una sensación de armonía y sencillez.

5.5.2 KNOW – HOW

El know-how es uno de los elementos clave para el éxito de una franquicia internacional. Se define como un conjunto de conocimientos empíricos, que al ser puestos en práctica de una manera determinada, y basado en la experiencia, constituyen una ventaja competitiva frente a los que disponen del mismo conocimiento.

El saber hacer o know-how, debe ser transmitido por el franquiciador hacia el franquiciado, como un conocimiento íntegro que se deriva de la amplia experiencia en un determinado sector, que ha sido probado e identificado exitosamente.

Dentro del know-how que tienen las empresas que van a ser franquiciadas, se debe distinguir los siguientes puntos:

- Saber: esto abarca todas las técnicas de producción, comercialización, ventas y formas de prestar un servicio.
- Hacer: es poner en práctica el conocimiento recibido, después de haber experimentado y haber obtenido resultados positivos.
- Transmisible: la condición indispensable para la franquicia es que el know-how se pueda transmitir a otros, es decir, a los franquiciados.
- Estandarizado: hay que preparar y diseñar el know-how para poder transmitirlo a los franquiciados. Esto automatiza las operaciones de la empresa.
- Experimentado con éxito: el conocimiento que se ha adquirido a través del tiempo, debe entrar a una etapa de prueba, donde se valida su alcance y rendimiento.
- Secreto: en el conocimiento que se otorga debe haber cláusulas de confidencialidad que salvaguarden lo conocido, o limite su accesibilidad.
- Sustancial: el know-how debe permitir al franquiciado, desde el inicio de su actividad, abrir un nuevo mercado y ser competitivo.
- Dinámico: crear una interacción fuerte entre el franquiciador y franquiciado, de manera que se mantenga la competitividad del know-how o se adapten a las modificaciones que se implementen.

- Original: ofrecer un producto o servicio distinguido es lo que marca el éxito para una franquicia. La originalidad puede ser total o relativa.

Para Octopaint, el conocimiento que ha adquirido con el transcurso de los años, radica en el buen trato que se ofrece al cliente, la calidad de los materiales que utiliza y el precio competitivo que maneja, considerando siempre un valor agregado.

En la franquicia internacional, Octopaint dará toda la asesoría práctica y técnica de los distintos servicios de pintura. Esto implica una retrospectiva de los problemas y errores más comunes que se presentan, hasta los más complejos e inusuales.

5.5.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

Si Octopaint quiere incrementar sus posibilidades de éxito con la franquicia, su servicio debe distinguirse claramente de sus competidores, tener una fuerte personalidad y ser original. Además, debe fortalecer su competitividad con el precio que ofrece y la calidad que éste implica.

5.5.4 LOS PAGOS

En los acuerdos de franquicia, el franquiciado realiza una serie de contraprestaciones financieras al franquiciador, por el uso de la marca, know-how, servicios, etc. Esto refleja la forma objetiva de los pagos, es decir, se paga algo por algo. Dichas contraprestaciones son las que mantienen la satisfacción entre las partes y fortalece sus relaciones de intercambio comercial. Existen tres tipos de pago:

1. Canon o derecho de entrada
2. Derechos periódicos o royalties
3. Otros

El canon o derecho de entrada es el monto que el franquiciado abona al franquiciador para entrar a formar parte de su cadena de negocios. La cantidad entregada abarca el derecho a usar la marca y los signos distintivos de la empresa, la cesión del know-how al franquiciado, el servicio y asistencia previa a la apertura del negocio y la concesión de un territorio de exclusividad.

Los royalties en cambio, son pagos periódicos por los resultados que obtiene el franquiciado durante el giro del negocio. La filosofía de este tipo de pago, radica en que el franquiciado obtiene sus beneficios gracias a la ayuda y asesoría continua que le presta el franquiciador. El valor pagado por el franquiciado incluye, publicidad, formación continua, asistencia e información, ayuda en la gestión del negocio y aprovisionamiento.

Con respecto a los otros pagos, es cuando no existe una cuantía definida entre el franquiciador y el franquiciado. En algunas cadenas el franquiciador soporta todos los costes, en otras el franquiciado, y también, pueden ser compartidos entre ambos. En este caso, los pagos más comunes son los de publicidad y promoción, los de formación inicial, el desarrollo de productos y los servicios especiales que el franquiciado necesite por parte del franquiciador.

Todas las modalidades de pago, deben constar en el respectivo contrato de franquicia.

La alta gerencia de Octopaint, ha decidido que el franquiciado extienda un pago inicial correspondiente a USD\$ 15.000,00 considerado como canon de entrada a la cadena. Dicha cantidad fue calculada por el gerente general, fundamentando que el valor que se ofrece no es tan bajo, ni excesivamente alto por el uso de la marca. De esta manera se incentivará a las personas para ingresar a este mercado que está en auge, utilizando el nombre de Octopaint.

Adicionalmente, habrá otro tipo de pago, denominado 'royalties', ya que al ofrecer un servicio que está en constante crecimiento, se necesita de asistencia técnica periódicamente. Se estipulará en el contrato que Octopaint recibirá un porcentaje variable sobre las ventas semestrales que realice el franquiciado. Para esto se manejarán los siguientes rangos de ventas:

TABLA 5.30: PAGOS PERIÓDICOS FRANQUICIA

Ventas (semestrales)		Porcentaje
Desde	Hasta	
\$ 0,00	\$ 15.000,00	15%
\$ 15.001,00	\$ 30.000,00	17%
\$ 30.001,00	\$ 50.000,00	20%
\$ 50.001,00	\$ 75.000,00	22%
\$ 75.001,00	\$ 100.000,00	25%

Fuente: Octopaint

Elaborado: El Autor

5.5.5 CONTROL

El control es uno de las pilares básicos en la relación franquiciador – franquiciado, tanto para el éxito del negocio, como para reforzar la confianza y evitar comportamientos oportunistas.

En el contrato se especificará todos los puntos a ser evaluados y controlados por parte del franquiciador. Esto implica cómo se van a desarrollar las inspecciones, en qué van a consistir, la colaboración en el control y la periodicidad de dichos controles. También se debe comunicar la forma en que debe el franquiciado llevar la contabilidad del negocio. Suministrará al franquiciador los datos y estadísticas que se le solicite, en las fechas determinadas. Y finalmente, obligará al franquiciado a tener un valor mínimo de ventas.

La frecuencia del control puede ser semanal, quincenal, o una vez por mes. El franquiciador puede efectuar inspecciones a sus franquiciados previa comunicación, y en otros casos de improviso.

Los parámetros que Octopaint medirá se basarán en el control de la calidad y servicio al cliente, la imagen del establecimiento, la gestión económica, la ejecución en obra y la publicidad utilizada.

5.6 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

“Una estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más metas de la organización”. (Hill C. , 2005)

Las estrategias empresariales son utilizadas para conocer lo que una organización debe hacer, para cumplir con los objetivos que se han establecido. Por lo general, en la franquicia ven una oportunidad de crecimiento y desarrollo en cuanto a las cifras de su negocio.

Existen diferentes tipos de estrategias para una franquicia, como la estrategia de crecimiento, la estrategia financiera y la estrategia de marketing. En el caso de Octopaint se manejará la estrategia de marketing.

5.6.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

La finalidad de esta estrategia, es hacer que las empresas seleccionen correctamente los canales de distribución para que sus productos lleguen de forma adecuada a sus clientes.

La franquicia por lo tanto, supone la creación de varios puntos de ventas, nacionales o internacionales, en donde se comercializa el producto o servicio de una empresa, generando un mayor volumen de venta.

La estrategia de marketing, pretende abarcar una mayor parte del mercado, usando distribución intensiva del servicio, distribución exclusiva o distribución selectiva. Para la franquicia de Octopaint, la distribución que más se ajusta a sus requerimientos es la distribución selectiva, ya que se enfoca a todos los inmuebles que necesitan mantenimiento o un servicio íntegro de pintura por primera ocasión, tanto en la ciudad de Quito como en Bogotá.

5.7 CONTRATO DE FRANQUICIA

Las relaciones comerciales que se establecen entre el franquiciador y el franquiciado, se plasman obligatoriamente en un contrato de franquicia. En dicho contrato se especificarán las obligaciones y derechos que adquieren las partes intervinientes.

El contrato representa la colaboración que demuestran las partes para alcanzar el éxito del negocio. Es fundamental generar consensos que faciliten las operaciones en una franquicia

internacional, recogiendo de manera clara y precisa los permisos y las restricciones de la relación comercial.

5.7.1 ESTRUCTURA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

A continuación se detallará una estructura típica de un contrato de franquicia, utilizado normalmente en negocios nacionales e internacionales. Para que sirva de guía, se ajustará a los requerimientos que tiene Octopaint.

Título del contrato

Como todo contrato, en su inicio debe incluir obligatoriamente el título de ‘Contrato de franquicia internacional’. En algunos casos cuando no existe un título definido, se puede suponer que el contrato no es de franquicia internacional, por lo que se recomienda usar siempre la titulación. No denominar al contrato como de franquicia podría ser considerado, en caso de pleito o disputa, como un contrato distinto y muchas cláusulas consideradas como no acordes con la ley vigente.

A partir de este punto, se empieza por denominar a las partes que celebrarán el contrato, como franquiciador y franquiciado, al igual que otros términos que aparecen asiduamente, como concedente y concesionario u otros similares.

Preámbulo

El contrato de franquicia debe comenzar con una exposición de intenciones entre las partes contratantes de establecer una relación duradera y en cooperación de la actividad objeto del contrato. Se deben identificar las partes de la forma más precisa y detallada. Octopaint ofrecerá la franquicia únicamente a personas naturales, por lo que deberá incluir nombres, apellidos, fecha y lugar de nacimiento, dirección, identificación personal y fiscal, situación matrimonial con indicaciones de estado civil relativas al cónyuge.

Se procede a presentar al franquiciador y su negocio, datos básicos y derechos de marca. Lo importante es que Octopaint exponga todo su *know-how* y la experiencia que ha desarrollado en su actividad, la historia de la empresa, los volúmenes de ventas, inversiones y tasas de rentabilidad. Este punto también debe contener la marca que se ha venido utilizando y los derechos de marca que se concede.

Seguidamente se presenta al franquiciado, describiendo la actividad anterior que realizaba, el grado de formación y la experiencia con la que cuenta. Es conveniente que Octopaint agregue en el contrato una declaración en la que se manifieste que el franquiciado está perfectamente informado sobre la franquicia que va a adquirir, y que ha recibido toda la información con tiempo suficiente para analizar y decidir libremente la incorporación a la cadena.

Concesión de la franquicia

Siguiendo con el contrato, se debe puntualizar de forma clara y precisa la independencia que tiene el franquiciador y el franquiciado. Las cláusulas son una parte esencial en las que se otorga al franquiciado el derecho al uso de la marca y logotipo de Octopaint, basándose en condiciones de la licencia de la marca, como límites, derechos y modalidades de utilización.

El objeto de la franquicia internacional debe estar claramente especificado, mencionando las actividades comerciales que Octopaint realiza, la manera en que se ofrecerá el servicio, el territorio al cual se delimitará el servicio, etc.

Por último, se debe hacer referencia a las contraprestaciones financieras por parte del franquiciado, es decir, el canon de entrada y los pagos periódicos semestrales (royalties) que Octopaint acordó en forma de porcentaje sobre las ventas realizadas.

Obligaciones del franquiciador y franquiciado

Esta parte del contrato de franquicia internacional es la más amplia, puesto que recoge las obligaciones a las que se sujetan las partes. Para Octopaint tendría la siguiente estructura:

Independencia

El franquiciador no es responsable de los actos del franquiciado frente a terceros.

Marca, logotipo e imagen

- Libertad de precios de venta del franquiciado, a pesar de recibir recomendaciones por parte del franquiciador.
- Mantener la imagen de la cadena.

- Conseguir un buen clima de cooperación entre las partes.
- Evitar comportamientos oportunistas y anti-éticos.
- Confidencialidad del franquiciado.

Know-how

- Reconocimiento por el franquiciado del *know-how* transmitido.
- Compromiso del franquiciador a renovar el *know-how*.
- Obligación de secreto por parte del franquiciado.
- Obligación del franquiciado de ceder su creatividad al franquiciador.
- El franquiciado reconoce la flexibilidad del *know-how*.

Pagos

- Canon de entrada
- Plazo de pago de los royalties

Servicios

- Formación inicial y continua del franquiciado y su personal.
- ¿Quién asume el coste de la información?
- Obligaciones de publicidad: cuantía y pagos.
- Obligación de asistencia al franquiciado.

Aprovisionamiento

- Negociación con proveedores por parte del franquiciador.
- Compras a proveedores y servicios a comercializar por parte del franquiciado.

No competencia

- El franquiciado se compromete a no competir con el franquiciador, mientras dure el contrato y al menos cinco años de su terminación.
- Secreto y confidencialidad del franquiciado al término del contrato.

Término del contrato

El contrato cuenta con ciertas disposiciones referentes a la duración de la relación entre franquiciador y franquiciado, así como los efectos derivados de dicha ruptura o terminación. Las partes principales que constan en este apartado son: duración, finalización del contrato, renovación, modificación del contrato, cesión del contrato, rescisión y obligaciones en la extinción.

Firma de los contratantes

Por lo general los contratos de franquicia internacional son firmados por el franquiciador y el franquiciado. Sin embargo, en algunos casos en lugar de constar como franquiciador, aparece el nombre de la empresa que está otorgando los derechos, en este caso Octopaint.

5.8 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

Como se ha venido explicando, la franquicia es una de las formas más interesantes que tiene una empresa para expandirse internacionalmente y generar mayores ingresos en sus operaciones. El éxito de la franquicia provoca una rápida expansión y obligatoriamente una salida a mercados internacionales, en muchas ocasiones sin siquiera completar con la red nacional y abastecer su demanda.

El equipo de reingeniería de Octopaint ha determinado que los factores que impulsan a la internacionalización de su servicio son las economías a escala, el perfeccionamiento del know-how, el crecimiento del negocio y la aparición de nuevos mercados atractivos.

El objetivo de toda empresa es crecer de una manera rápida y sostenida, generar mayores puntos de venta y mejorar sus resultados, obteniendo nuevas fuentes de información que desarrollen y perfeccionen el conocimiento del franquiciador y su cadena.

“Kedia, Ackerman, Bush y Justis encuentran como razones principales para que se internacionalice la cadena, el deseo de los directivos de expandirse y obtener los mejores beneficios, por encima de otros factores como el tamaño o la edad de la firma”. (Diez de Castro E., 2005, p. 229)

El éxito de la franquicia internacional debe estar fundamentado en tres estudios que garanticen su viabilidad. Esto implica, estudio de mercado, estudio jurídico – legal y viabilidad financiera. Dichos análisis se verán reflejados cuando la alta gerencia haya decidido realmente su expansión, ya que en algunas ocasiones generan grandes costes.

5.9 ELECCIÓN DE LA FORMA DE ACCESO AL PAÍS DE DESTINO

Octopaint decidió incursionar en el mercado de Bogotá – Colombia, ya que al ser uno de los principales socios comerciales de Ecuador, habría mayores posibilidades de consensos y relaciones más productivas.

Para acceder al mercado colombiano, Octopaint utilizará una *franquicia directa*. La franquicia directa consiste en la concesión de los derechos del negocio por parte del franquiciador al franquiciado que se va a ubicar en un país distinto. Hay varias complicaciones cuando este tipo de franquicia existe entre dos países lejanos, pero al ser fronterizos se mantendría un estricto control por parte del franquiciador. Se debe considerar las dificultades legales que una relación internacional conlleva, así como el aspecto económico y la fórmula comercial para poder adaptarse a las condiciones locales de Bogotá.

5.10 FRACASOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FRANQUICIA

Es importante para Octopaint considerar algunas de las razones por las que fracasan las franquicias internacionales y reducir así su riesgo.

- La incorrecta selección del franquiciado que va a encargarse del negocio en otro país, provoca en muchos, un mayor índice de fracaso. Con frecuencia hay que seguir un estricto proceso para no equivocarse con la persona que se va a negociar.

- El franquiciador debe realizar una inversión importante, aún mayor a la de su propio país, para que el negocio despegue en el país de destino. Se debe asignar los suficientes recursos para tener éxito.
- No tener en cuenta las peculiaridades sociales y culturales del país de destino, crea un ambiente de incertidumbre al momento de entregar el servicio, ya que puede ser aceptado o rechazado de inmediato. No siempre se puede globalizar las costumbres, gustos y preferencias de las personas.
- La expansión internacional por medio de la franquicia, no debe realizarse de forma rápida. La mayor parte de las veces, el servicio debe pasar por un período de aclimatación, previo a la introducción en el mercado.

5.11 VALORACIÓN DE LA FRANQUICIA

A continuación se hará una relación de las ventajas e inconvenientes que tiene tanto la franquicia para la sociedad, así como las partes que la integran, franquiciador y franquiciado.

5.11.1 VENTAJAS GENERALES DE LA FRANQUICIA

- Crecimiento de la economía
- Economías de escala
- Creación de nuevas empresas
- Innovación de la estructura comercial
- Nuevas plazas de empleo
- Acceso a nuevas tecnologías
- Fomenta la investigación y desarrollo
- Estabilidad empresarial

5.11.2 VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR

- Crecimiento comercial
- Potenciales clientes
- Fidelidad

- Nuevos mercados
- Imagen y reconocimiento
- Mayores ingresos
- Inversiones

5.11.3 DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR

- Discrepancias
- Individualismo del franquiciado
- Creación de un potencial competidor
- Falta de control del franquiciado

5.11.4 VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

- Know-how necesario
- Marca acreditada
- Publicidad y promoción
- Éxito inmediato
- Información del Mercado
- Precios competitivos
- Rentabilidad
- Seguridad financiera
- Formación y asistencia
- Supervisión periódica

5.11.5 DESVENTAJAS PARA EL FRANQUICIADO

- Contraprestaciones
- Fracaso de la cadena
- Conflicto de intereses
- Pérdida de autonomía
- Futuro hipotecado

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el desarrollo del presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir del trabajo de investigación realizado.

Este apartado sintetiza los resultados alcanzados por Octopaint después de realizar una reingeniería en sus procesos de calidad, con el fin de estructurar una franquicia internacional de la empresa.

6.1 CONCLUSIONES

Por medio de este proyecto se logró conocer la forma en la que funcionan los procesos operativos de Octopaint. Su fundador fue quien durante varios años llevó el control de todos los servicios que ofrece la organización, teniendo poco control de las actividades que realizan sus empleados, del manejo de los equipos y la calidad de los acabados. En fin, no existía la debida supervisión del servicio que se ofrecía a los clientes. Una de las principales falencias fue la excesiva confianza ofrecida al personal.

A pesar de no llevar un manejo adecuado en sus actividades operativas diarias, se detectó que la empresa cumplía satisfactoriamente los trabajos que se le encomendaban. Sin embargo con el crecimiento que se ha ido presentando en el sector de la construcción dentro de la ciudad de Quito y sus Valles, Octopaint empezó a colapsar por el exceso de trabajo, generando demora en su atención y disminuyendo la calidad en su servicio.

También se determinó que unos de los factores claves para el crecimiento de Octopaint son la motivación y la capacitación del personal, tarea que no se la ha manejado oportunamente. Ha sido casi nulo el apoyo que la alta gerencia ha ofrecido a sus empleados para innovar su trabajo diario y desarrollar nuevas destrezas.

Después de que la alta gerencia analizó la realidad de la empresa y el crecimiento que tiene el mercado en que se desarrolla, decidió realizar cambios significativos en su manera de trabajar, y vio en la reingeniería de procesos una salida viable y fácil de aplicar. Gracias a la reingeniería se optimizaron recursos, se implementaron nuevas estrategias que generan

valor agregado a los clientes actuales y potenciales, se tuvo un mayor control en las operaciones y se mejoraron los tiempos de entrega en el servicio.

El objetivo principal de esta tesis, es recalcar la importancia de reinventar los procesos de una empresa que ofrece servicios de pintura y que se encuentra en óptimas condiciones. Surgen nuevos conocimientos, se organizan los métodos de trabajo, se fortalece la actividad comercial, y así alcanzar la excelencia.

De igual manera, este proyecto ha catapultado a la empresa Octopaint para competir internacionalmente con otras empresas, por medio de una franquicia internacional. La ventaja de crear una franquicia internacional para Octopaint, y no internacionalizar la empresa, es que por medio del canon de entrada y los royalties semestrales la compañía recibe pagos periódicos por las actividades que realiza el franquiciado, sin la necesidad de mantener un control en sus operaciones; manejándose como un ingreso adicional a las actividades que realiza Octopaint en el Ecuador.

6.2 RECOMENDACIONES

Es importante recalcar que las recomendaciones de esta tesis van dirigidas a las operaciones de pequeñas y medianas empresas que prestan servicios de pintura, en especial para la empresa Octopaint.

Gracias a los análisis realizados a lo largo de la presente investigación, se pudo conocer la importancia de los procesos operativos dentro de Octopaint. Por lo que se recomienda aplicar paso a paso la reingeniería que se desarrolló en el capítulo 4. Se debe delegar eficazmente funciones, para así tener un control por medio de informes semanales de las actividades que se han realizado y el estado en que se encuentra cada una de las obras.

También es necesario que la alta gerencia de Octopaint invierta en la búsqueda de nuevas técnicas de aplicación de pintura, así como de tecnología, lo cual le permita sobresalir con relación a la competencia y pueda generar un valor agregado dentro del mercado nacional, y posteriormente internacional.

Es necesario considerar la creación de un manual de procedimientos, en donde se detallen los responsables de cada una de las áreas, el trabajo que ellos deben realizar, el tiempo que disponen para su desarrollo y las metas que se requieren, tanto individual como en conjunto.

Sabiendo el rol que cumple el personal operativo y su relación directa con el cliente. Es indispensable realizar capacitaciones periódicas, por lo menos cuatro veces al año; que sirvan para evaluar el desempeño de los empleados, y a su vez tener una retroalimentación que permita mejorar la experiencia de los clientes al adquirir los servicios de Octopaint.

Realizar campañas de publicidad para dar a conocer el servicio, es una buena opción para abarcar una mayor parte del mercado ecuatoriano. Utilizar medios de comunicación que están en auge como, las redes sociales, el internet y el mailing, considerando que pueden generar mayores ventas dentro y fuera de la ciudad.

Se recomienda investigar el mercado de proveedores de pintura, para establecer relaciones comerciales con varios abastecedores, que permitan a Octopaint disminuir costos de producción y por consiguiente ofrecer precios más bajos a sus clientes. Se puede manejar estos acuerdos comerciales como porcentajes de descuentos sobre determinados volúmenes de comprar que se realicen.

Finalmente, es importante analizar detalladamente la ampliación de horizontes empresariales que pretende Octopaint con la franquicia internacional. Se debe realizar un estudio más profundo sobre el país de destino en el que se quiere introducir la marca, las necesidades y requerimientos de los clientes, los parámetros de uso de la marca, y las cláusulas que deben constar en el contrato de franquicia, sobre todo cuando exista controversia entre el franquiciador y el franquiciado.

ANEXOS

ENCUESTAS

BIBLIOGRAFÍA

- Andino, P. (20 de 01 de 2012). Metodología - Plan de investigación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Anónimo. (* de * de *). *Definición Franquicias*. Obtenido de Definición Franquicias: <http://www.definicionfranquicias.com/index.html>
- BCE. (13 de agosto de 2012). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- BCE. (20 de junio de 2012). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB00000955>
- Caballero, G., & Freijeiro, A. B. (2010). *Dirección estratégica de la pyme*. Bogotá: Ideas Propias.
- Caldas, U. d. (2012). *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*. Obtenido de <http://www.udistrital.edu.co/universidad/colombia/bogota/caracteristicas/>
- Calonje, C. (2004). *El poder de la comunicación inteligente*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones*. México: Cengage Learning.
- Diez de Castro E., N. A. (2005). *El sistema de franquicia*. Madrid: Pirámide.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma S.A.
- Hammer, M., & Champy, J. (1995). *Más allá de la Reingeniería*. México: Institute of Industrial Engineers.
- Hill, C. (2005). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. (2001). *Negocios Internacionales* (tercera ed.). México.
- INEC. (2006). *Serie Histórica e Indices - Edificaciones*. Quito: *.

- López, F. (2005). *El contrato de franquicia internacional*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez Ltda.
- Manganelli, R., & Klein, M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Colombia: Norma S.A.
- Morris, D., & Brandon, J. (1994). *Reingeniería - Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Pearson, B. (1993). *Estrategia de negocios: Cómo mejorar drásticamente sus utilidades y su flujo de fondos*. Bogotá: MACCHI.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Prestipino, F. (2008). *De lo pequeño a lo grande*. México: McGraw-Hill.
- Wikipedia. (12 de Octubre de 2000). *Wikipedia, La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 16 de 12 de 2011, de Wikipedia, La Enciclopedia Libre: http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://en.wikipedia.org/wiki/James_A._Champy
- Wikipedia. (29 de Diciembre de 2011). *Wikipedia, La Enciclopedia libre*. Obtenido de Wikipedia, La Enciclopedia libre: http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos
- Wikipedia. (26 de Marzo de 2012). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert