



# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
ENCARGADA DEL ALMACENAMIENTO, CUSTODIA Y ADMINISTRACIÓN  
DEL ARCHIVO PASIVO DE LAS PRINCIPALES INSTITUCIONES PRIVADAS  
DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO DE CONFORMIDAD CON LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROFESOR GUÍA: EC. DIEGO RAZA**

**ÁLVAREZ GUERRERO ANDRÉS ESTEBAN**

**ENDARA MATA PATRICIA DENISSE**

**2007**





## AGRADECIMIENTOS

*“Quiero agradecer a aquellas personas que en su momento contribuyeron con este trabajo para finalizarlo con éxito. A todas esas personas que me alientan y llenan mi vida de alegría y esperanza; y de manera muy especial, a mis padres y hermana, mis mejores amigos, por su esfuerzo, por creer en mí, por ser mi guía y ejemplo.” Patricia*

*“A Dios por haberme permitido llegar a este punto de mi vida. A mis Padres por su invaluable ejemplo, por su esfuerzo, dedicación, cariño y amor; por haber siempre confiado en mí y haberme dado todo lo que necesitaba. A mis hermanos por apoyarme siempre y a todos quienes me ayudaron, familiares, amigos y conocidos.” Andrés*

*“Queremos agradecer a nuestro tutor y amigo, Diego Raza, por el apoyo brindado a lo largo de la ejecución de nuestro trabajo ya que supo orientarnos para culminarlo y alcanzar nuestra meta”*

## DEDICATORIA

*"Quiero dedicar este trabajo a mis padres y hermana quienes con su amor y confianza me impulsaron a alcanzar este objetivo. A todas esas personas importantes, que día a día caminan junto a mi y a Dios por su infinita generosidad." Patricia*

*"A mi Esposa Paola y a mi Hijo Stefan por ser mi mayor motivo e impulso para crecer y ser mejor; por la paciencia, el apoyo y amor que he recibido de mis dos grandes amores. Ellos son quienes siempre estarán junto a mí y no los defraudaré, ni decepcionaré." Andrés*

## RESUMEN EJECUTIVO

Este es un plan de negocios para la creación de una empresa encargada del almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo de las principales instituciones privadas de la ciudad de Quito. Mediante este proyecto se han identificado las principales oportunidades del negocio dentro de la industria, en la que se ha enmarcado el universo de estudio.

El plan de negocios inicia con el análisis del entorno determinado si los factores dentro del macroentorno y microentorno representan una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa; posteriormente se realiza la investigación del mercado en la que se definieron, mediante el uso de modelos cualitativos y cuantitativos, la percepción del consumidor y los atributos más destacados del servicio. Se determinaron las características de la empresa y se logró conocer la experiencia de las empresas ya establecidas. Más adelante se elaboró un plan administrativo en el cual se ideó la estructura estratégica y las tácticas del negocio, utilizando las principales herramientas para analizar el punto de partida de la organización.

Para el correcto desempeño en cuanto a la promoción y publicidad se realizó un plan de marketing, que ayudará a la empresa a posicionarse en el mercado.

Teniendo claro el panorama de la empresa y su entorno se prosiguió a realizar un análisis financiero con el fin de evaluar la puesta en marcha del negocio analizando su factibilidad.

Finalmente se concluyó el proyecto realizando un análisis de contingentes para prever cualquier situación que pueda suscitarse en la operación de la empresa.

## ÍNDICE

### 1. CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES

|       |                       |   |
|-------|-----------------------|---|
| 1.1   | ANTECEDENTES          | 1 |
| 1.2   | FORMACIÓN DEL NEGOCIO | 3 |
| 1.3   | OBJETIVOS             | 5 |
| 1.3.1 | Objetivo General      | 5 |
| 1.3.2 | Objetivos Específicos | 5 |

### 2. CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

|       |                                     |    |
|-------|-------------------------------------|----|
| 2.1   | MACROENTORNO                        | 7  |
| 2.1.1 | Factores Económicos                 | 7  |
| 2.1.2 | Factores Legales                    | 24 |
| 2.1.3 | Factores Políticos                  | 26 |
| 2.1.4 | Factores Sociales                   | 28 |
| 2.1.5 | Factores Tecnológicos               | 30 |
| 2.2   | MICROENTORNO                        | 37 |
| 2.2.1 | Rivalidad de Empresas Existentes    | 37 |
| 2.2.2 | Poder de Negociación de Clientes    | 38 |
| 2.2.3 | Poder de Negociación de Proveedores | 40 |
| 2.2.4 | Amenazas de Nuevos Competidores     | 41 |
| 2.2.5 | Productos Sustitutos                | 43 |

### 3. CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

|       |                               |    |
|-------|-------------------------------|----|
| 3.1   | INTRODUCCIÓN                  | 46 |
| 3.2   | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 46 |
| 3.2.1 | Objetivo General              | 46 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.2.2 | Objetivos Específicos                         | 46 |
| 3.3   | HERRAMIENTAS DE MERCADO                       | 47 |
| 3.4   | METODOLOGÍA                                   | 50 |
| 3.4.1 | Población                                     | 50 |
| 3.4.2 | Tamaño de la Muestra                          | 50 |
| 3.5   | RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN                | 52 |
| 3.5.1 | Informe de los Resultados de la Investigación | 52 |
| 3.6   | OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO                       | 76 |

#### 4. CAPÍTULO 4 LA EMPRESA

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| 4.1         | INTRODUCCIÓN                              | 80 |
| 4.2         | MISIÓN                                    | 80 |
| 4.3         | VISIÓN                                    | 81 |
| 4.4         | VALORES Y PRINCIPIOS                      | 81 |
| 4.5         | OBJETIVO GENERAL                          | 82 |
| 4.6         | OBJETIVOS POR ÁREAS FUNCIONALES           | 82 |
| 4.6.1       | Objetivos de Comercialización y Servicios | 82 |
| 4.6.2       | Objetivos Financieros                     | 83 |
| 4.7         | CADENA DE VALOR Y PROCESOS DE LA EMPRESA  | 83 |
| 4.7.1       | ¿Quiénes son los clientes?                | 83 |
| 4.7.2       | ¿Qué servicio se ofrecerá?                | 84 |
| 4.7.3       | ¿Cómo se lo hará?                         | 84 |
| 4.7.3.1     | Actividades Primarias                     | 86 |
| 4.7.3.1.1   | Logística Interna                         | 86 |
| 4.7.3.1.1.1 | Abastecimiento                            | 86 |
| 4.7.3.1.1.2 | Recepción y Verificación                  | 87 |
| 4.7.3.1.1.3 | Almacenamiento                            | 88 |
| 4.7.3.1.2   | Operaciones Pre-contrato                  | 88 |
| 4.7.3.1.2.1 | Atención al Cliente                       | 88 |
| 4.7.3.1.3   | Operaciones Post-contrato                 | 89 |

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| 4.7.3.1.3.1    | Diagnóstico                                   | 89  |
| 4.7.3.1.3.2    | Empaquetamiento a cargo de Archivos S.A.      | 89  |
| 4.7.3.1.3.3    | Empaquetamiento a cargo del Cliente           | 90  |
| 4.7.3.1.3.4    | Colocación del sello de seguridad             | 90  |
| 4.7.3.1.3.5    | Traslado de las cajas a Archivo S.A.          | 90  |
| 4.7.3.1.3.6    | Elaboración de la Base de Datos               | 91  |
| 4.7.3.1.3.7    | Almacenamiento de las cajas                   | 91  |
| 4.7.3.1.3.8    | Administración del archivo                    | 91  |
| 4.7.3.1.3.9    | Facturación Mensual                           | 93  |
| 4.7.3.1.4      | Servicio Post-venta al cliente                | 94  |
| 4.7.3.2        | Actividades de Apoyo                          | 96  |
| 4.7.3.2.1      | Infraestructura                               | 96  |
| 4.7.3.2.2      | Estructura de la empresa                      | 97  |
| 4.7.3.2.2.1    | Personal                                      | 98  |
| 4.7.3.2.2.1.1. | Determinación del número de Personas          | 98  |
| 4.7.3.2.2.1.2  | Características requeridas                    | 99  |
| 4.7.3.2.2.1.3  | Fuentes                                       | 102 |
| 4.7.3.2.3      | Administración General                        | 102 |
| 4.8            | DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO                       | 103 |
| 4.8.1          | Escala Estratégica de la empresa              | 103 |
| 4.9            | ANÁLISIS ESTRATÉGICO                          | 105 |
| 4.9.1          | Etapa de los Insumos                          | 105 |
| 4.9.1.1        | Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI | 105 |
| 4.9.1.2        | Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE | 107 |
| 4.9.1.3        | Matriz de Perfil Competitivo MPC              | 109 |
| 4.9.2          | Etapa de la Adecuación                        | 110 |
| 4.9.2.1        | Matriz FODA                                   | 110 |
| 4.9.2.2        | Matriz Boston Consulting Group BCG            | 112 |
| 4.9.2.3        | Matriz Interna-Externa IE                     | 113 |



|         |                              |     |
|---------|------------------------------|-----|
| 4.9.2.4 | Matriz de la Gran Estrategia | 115 |
| 4.9.3   | Etapa de la Decisión         | 116 |
| 4.9.3.1 | Matriz MCPE                  | 116 |

## 5. CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 5.1     | INTRODUCCIÓN                              | 120 |
| 5.2     | OPORTUNIDAD                               | 120 |
| 5.3     | SITUACIÓN                                 | 121 |
| 5.4     | MARKETING ESTRATÉGICO                     | 122 |
| 5.4.1   | Objetivos de Marketing                    | 123 |
| 5.4.2   | Consumidor                                | 123 |
| 5.4.2.1 | Perfil del Consumidor                     | 124 |
| 5.4.2.2 | Deseos y Necesidades del Consumidor       | 125 |
| 5.4.2.3 | Hábitos de uso y actitudes del consumidor | 127 |
| 5.4.3   | Mercado                                   | 128 |
| 5.4.3.1 | Nivel de Demanda                          | 129 |
| 5.4.3.2 | Objetivos de Ventas                       | 130 |
| 5.4.4   | Impacto de la Tecnología                  | 130 |
| 5.4.5   | Competidores                              | 132 |
| 5.4.6   | Segmentación del Mercado                  | 134 |
| 5.4.7   | Estrategias de Marketing                  | 134 |
| 5.4.8   | Estrategias de Posicionamiento            | 135 |
| 5.4.9   | Disciplinas de Valor                      | 136 |
| 5.4.9.1 | Intimidad con el cliente                  | 136 |
| 5.5     | MARKETING TÁCTICO                         | 138 |
| 5.5.1   | Producto                                  | 138 |
| 5.5.1.1 | Estrategia de Producto (Servicio)         | 139 |
| 5.5.1.2 | Características                           | 140 |
| 5.5.1.3 | Marca                                     | 141 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 5.5.1.4     | Logotipo  | 142 |
| 5.5.1.5     | Diseño  | 143 |
| 5.5.1.5.1   | Empaque   | 144 |
| 5.5.1.5.2   | Etiqueta  | 145 |
| 5.5.1.6     | Beneficios para el consumidor                                   | 146 |
| 5.5.2       | Precio  | 147 |
| 5.5.2.1     | Estrategia del Precio   | 147 |
| 5.5.2.2     | Fijación de Precios   | 148 |
| 5.5.2.2.1   | Para alcanzar un rendimiento meta                               | 148 |
| 5.5.2.2.2   | Para afrontar la competencia                                    | 149 |
| 5.5.2.3     | Precios en los servicios  | 149 |
| 5.5.3       | Plaza (Distribución)  | 151 |
| 5.5.4       | Promoción (Comunicación)  | 151 |
| 5.5.4.1     | Objetivos de la Promoción (Comunicación)                        | 152 |
| 5.5.4.1.1   | Crear conciencia de marca                                       | 152 |
| 5.5.4.1.2   | Crear elecciones favorables hacia la marca                      | 152 |
| 5.5.4.1.3   | Crear entendimiento y comprensión al<br>suministrar información | 153 |
| 5.5.4.2     | Estrategias de Promoción (Comunicación)                         | 153 |
| 5.5.4.3     | Mix de Comunicación   | 154 |
| 5.5.4.3.1   | Slogan  | 154 |
| 5.5.4.3.2   | Venta Personal  | 155 |
| 5.5.4.3.3   | Publicidad  | 156 |
| 5.5.4.3.4   | Relaciones Públicas   | 157 |
| 5.5.4.3.5   | Promoción   | 158 |
| 5.5.4.3.5.1 | Presupuesto de Promoción  | 158 |

## 6. CAPÍTULO 6 ANÁLISIS FINANCIERO

|     |                             |     |
|-----|-----------------------------|-----|
| 6.1 | INTRODUCCIÓN                | 160 |
| 6.2 | SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES | 160 |



|       |                        |     |
|-------|------------------------|-----|
| 6.3   | ANÁLISIS FINANCIEROS   | 163 |
| 6.3.1 | Inversión del Proyecto | 163 |
| 6.3.2 | Flujo de Efectivo      | 165 |
| 6.3.3 | Punto de Equilibrio    | 167 |

## 7. CAPÍTULO 7 EVALUACIÓN DE RIESGO

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 7.1     | ANÁLISIS DEL RIESGO DEL ENTORNO   | 169 |
| 7.1.1   | Análisis del Entorno Macroeconómico                                       | 169 |
| 7.1.1.1 | Inestabilidad Política  | 169 |
| 7.1.1.2 | Cambio Jurídico en cuanto a la Legislación de Régimen Tributario          | 170 |
| 7.1.1.3 | Cambio de Moneda Oficial en Ecuador                                       | 171 |
| 7.1.2   | Análisis del Entorno Microeconómico                                       | 171 |
| 7.1.2.1 | Entrada de empresas de la competencia auspiciadas por el gobierno central | 171 |
| 7.1.2.2 | Aumento del precio de la materia prima                                    | 172 |
| 7.1.2.3 | Riesgo de pérdida de información  | 173 |

## 8. CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 8.1 | CONCLUSIONES    | 174 |
| 8.2 | RECOMENDACIONES | 175 |
| 8.3 | BIBLIOGRAFÍA    | 176 |

## ANEXOS



# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES

En la actualidad las empresas se encuentran viviendo una época de revolución de la información; todas necesitan información para realizar sus transacciones comerciales y administrativas. Hoy en día se puede obtener la información a través de diferentes medios como: papel, discos duros y cintas magnéticas; sin embargo, el papel sigue siendo el más utilizado.

El almacenamiento y la administración de los documentos ha ido cambiando a través de los tiempos, hace muchos años la información se guardaba en la piel de los animales y en las piedras, hoy en día la información es almacenada en papeles y un gran porcentaje, como se indicó anteriormente, en medios magnéticos.

Cada día se habla más de las oficinas y los escritorios limpios, sin papeles, pero de igual forma, cada día hay mayor cantidad de documentos en las empresas; en gran medida, esto se debe a que no existen programas de retención de documentos y tampoco existe un control de los documentos pasivos o inactivos. Se considera importante tener un buen control de los sistemas de almacenamiento y de esta manera mantener la seguridad e



integridad de la información. Un correcto almacenamiento y una correcta administración de los documentos pasivos ayudan a liberar espacio y disminuir costos.

Las empresas se dan cuenta de la necesidad de tener control sobre sus documentos; teniendo una administración apropiada, los documentos pueden ser manejados de manera más fácil y esto puede traer consigo beneficios. Por la información obtenida, la documentación pasiva es almacenada dentro de la misma empresa, en espacios buenos y útiles.

Sin importar el método elegido, el propósito principal de archivar los documentos es que se los pueda encontrar nuevamente y que éstos permanezcan ordenados y se conserven en un estado adecuado.

ARCHIVOS S.A. desea construir una manera distinta de almacenar, custodiar y administrar el archivo pasivo. El proyecto que se ha puesto como consigna nace de varias inquietudes sobre el servicio y más aún sabiendo que: del 81% de empresas encuestadas que indicaron no tercerizar este servicio, más de la mitad no han escuchado del mismo; del 81% de empresas encuestadas que indicaron no tercerizar este servicio, el 39% indicó que tomaría en cuenta una propuesta de tercerización de almacenamiento de archivos pasivos; el 81% de las empresas que no tercerizan el servicio y no han escuchado del mismo, después de darles una breve explicación de éste indicaron que estarían dispuestas a contratarlo; y, de las 19 empresas que respondieron que definitivamente no tercerizarían este



servicio, el 74% de ellas no han escuchado sobre el mismo y sólo el 26% lo ha hecho.

Este proyecto sobre todo, es un negocio comercial, razón por la cual se ha establecido un concienzudo análisis financiero que ha arrojado resultados alentadores para convertirla en una empresa real.

La idealización y creación de esta empresa representa una alternativa para todas las empresas que deseen tercerizar el almacenamiento, custodia y administración de su archivo pasivo. La arquitectura de este proyecto encierra actividades y procesos cuyo único fin es el de incrementar el valor perceptible de todos sus clientes y así poder expandir el negocio.

## **1.2. FORMACIÓN DEL NEGOCIO**

El plan de negocios nace de la observación de una de las necesidades de la empresa en la que trabaja uno de los autores. Se trata de una empresa grande que cuenta con una gran cantidad de documentos que constituyen el archivo pasivo; para almacenar estos documentos la empresa arrienda una casa. Los autores consideraron que la tercerización del archivo pasivo sería una alternativa válida para empresas como ésta.



Los autores realizaron la investigación necesaria para entregar a la universidad un plan de negocios efectivo en el que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera universitaria, así como su criterio y conocimientos con el propósito de crear una empresa que genere empleo y excedentes financieros.

### **¿Por qué un negocio de tercerización del archivo pasivo para las principales instituciones privadas de Quito?**

El código tributario obliga a los contribuyentes a guardar los respaldos contables relacionados a la actividad económica, mientras la obligación tributaria no esté prescrita. Este lapso es extenso y conlleva a una gran cantidad de documentos de respaldo que deben guardar los contribuyentes. Además de los libros y registros que la ley obliga a llevar y guardar, existe otro tipo de documentos que las distintas empresas conservan por políticas internas u otras razones. Mantener almacenados los documentos dentro de la empresa disminuye el espacio físico dentro de la misma e implica inversión de tiempo en organizar y almacenar los archivos; además no siempre se puede asegurar una conservación adecuada de los documentos en términos de seguridad, control de plagas, ventilación, higiene, humedad.

A pesar de que ya existen unas pocas empresas que realizan este servicio, muchas empresas privadas de Quito no conocen la existencia del servicio, ni en qué consiste el mismo.





La tercerización del archivo pasivo constituye una alternativa válida para el almacenamiento de documentos en un mercado que tiene un gran potencial para ser explotado.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Definir un plan de negocios que permita la implantación exitosa de una empresa encargada del almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo de las principales instituciones de la ciudad de Quito.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar las condiciones del macro y microentorno para determinar las potenciales oportunidades y amenazas para la implantación de la empresa.
- Llevar a cabo una investigación de mercado que permita determinar el nivel de aceptación de las empresas con relación a esta alternativa para el almacenamiento de su archivo pasivo; así como la disposición al



consumo y al pago, la frecuencia de consumo, los factores claves de compra, las preferencias y la competencia.

- Elaborar un plan de marketing que defina el producto, el precio, la promoción, la plaza; y de esta manera establecer una estrategia de marketing que asegure el éxito en la implantación de la empresa.
- Determinar las posibles estrategias comerciales que aseguren la implantación exitosa de una empresa dedicada a la tercerización del archivo pasivo.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.



## CAPÍTULO 2

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. MACROENTORNO

Mediante este análisis se pretende ver cómo las situaciones externas afectan y condicionan a la empresa, de esta manera aprovechar todas las oportunidades que el entorno plantee y contrarrestar las amenazas que este mismo pueda generar.

#### 2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

Son aquellos factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento. Los factores económicos, son principalmente el “modo de producción” de las riquezas, determinan de una manera general el proceso social, político, intelectual de la vida humana en sociedad<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Entrevista a Jaime Naranjo Santander, profesor de Macroeconomía de la Universidad de las Américas. Quito, noviembre 2004.





## a.- Inflación

Se entiende por inflación al aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, *Inflación: variación anual a diciembre*).

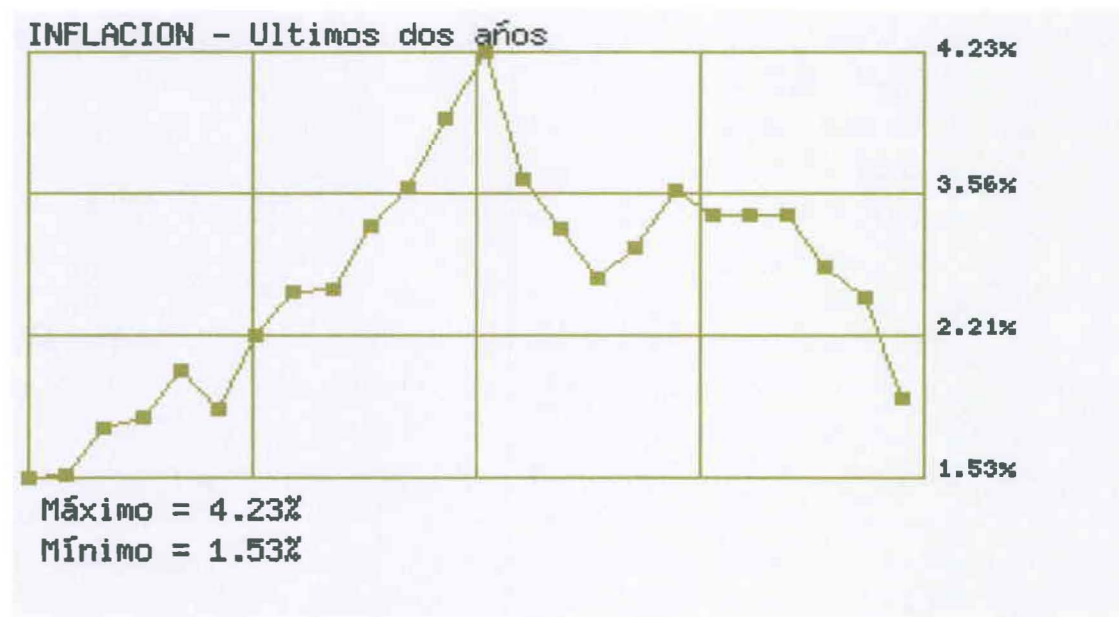
En el informe 'Análisis de la inflación del año 2004' publicado por el Banco Central del Ecuador se clasifica a la inflación según los segmentos de mercado; los grupos son los siguientes:

1. Alimentos y bebidas.
  - 1.1. Alimentos frescos.
  - 1.2. Frutas frescas.
  - 1.3. Alimentos industrializados.
2. Productos para la limpieza.
  - 2.1. Personal.
  - 2.2. Del hogar.
3. Precios controlados.
4. Bienes para el hogar.
  - 4.1. No duraderos.
  - 4.2. Duraderos.

5. Vestimenta confeccionada.
6. Ocio.
7. Alimentos preparados y confección de ropa.
  - 7.1. Alimentos preparados.
  - 7.2. Confección de ropa.
8. Atención médica y medicinas.
9. Educación.
10. Arriendo.

GRÁFICO 2.1

Inflación marzo 2005 – marzo 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador, 17 de marzo de 2007.

Elaboración: Los autores.



Al analizar el gráfico 2.1 se puede observar un pico en marzo de 2006, pero a partir de esa fecha se ve una clara tendencia a la baja. El año anterior la inflación anual cerró en 2.87% y el ex director del INEC, Germán Rojas, opina que es factible que se cumpla la meta inflacionaria del 2,6% para el año 2007. Sin embargo, asegura que eso dependerá de que exista una “cierta tranquilidad” económica que tendrá como referente la situación política, por ser un año de “graves conmociones” como la consulta popular (“Inflación se mantiene estable”).

Los precios influyen para la adquisición de materiales de construcción, materiales para almacenamiento, tecnología y demás herramientas. Con un porcentaje menor de inflación el poder adquisitivo es mayor por lo tanto es beneficioso para la economía, las instituciones en general y representa una oportunidad para esta empresa.

#### **b.- Riesgo País**

El riesgo país es la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos. Es la diferencia que existe entre el rendimiento de un título público emitido por



el gobierno nacional y un título de características similares emitido por el Tesoro de los Estados Unidos (Anzil).

El índice de riesgo país es calculado por distintas entidades financieras, en general calificadoras internacionales de riesgo. Las más conocidas son Moody's, Standard & Poor's, y J.P. Morgan. También existen empresas que calculan el riesgo país, como Euromoney o Institucional Investor. Cada una de ellas tiene su propio método, pero la mayoría de las veces llegan a similares resultados (Anzil).

Para el cálculo del Riesgo País Euromoney utiliza los 'Factores de Riesgo Ponderación' (en porcentajes):

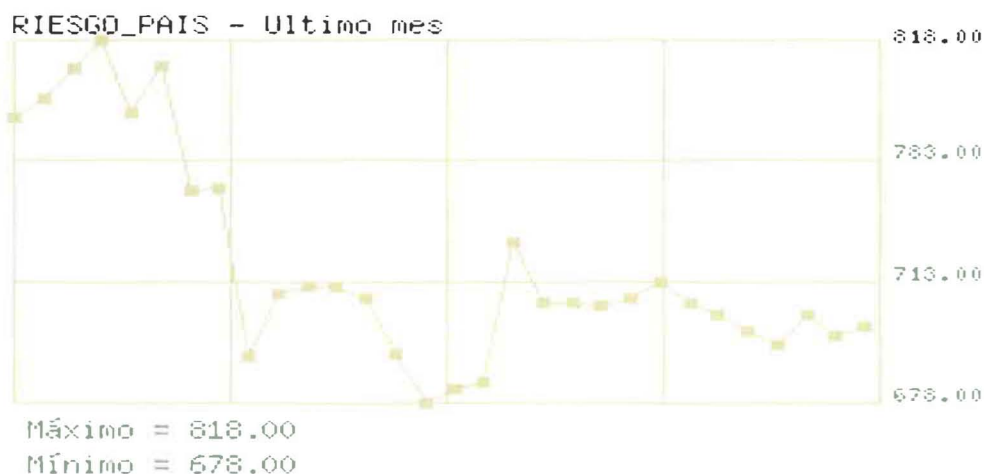
- Indicadores analíticos - 50% (desempeño económico - 25%, riesgo político-25%).
- Indicadores crediticios - 30% (Indicadores de deuda - 10%, deuda en default o reprogramada - 10%, calificación crediticia - 10%).
- Indicadores de mercado - 20% (acceso a financiamiento bancario - 5%, acceso a financiamiento de corto plazo - 5%, descuento por incumplimiento - 5%, acceso a mercado de capitales - 5%) (Anzil).

El 8 de marzo de 2005, el riesgo país se ubicó en 592 puntos, su récord más bajo desde que la economía ecuatoriana se dolarizó. El indicador más alto de

riesgo país se registró en 4 712 puntos el 5 de junio de 2000, cuando el país estaba en la renegociación de su deuda externa, luego de que el ex presidente Jamil Mahuad declaró la moratoria parcial a finales de septiembre de 1999 ("Riesgo país se dispara 150 puntos en un mes").

## GRÁFICO 2.2

### Riesgo país 02 febrero – 15 marzo 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador, 17 de marzo de 2007.

Elaboración: Banco Central del Ecuador

El gráfico 2.2 muestra que durante ese período el riesgo país se situó entre los 678 y los 818 puntos; puntuaciones que se pueden calificar de positivas si se consideran los valores entre los que ha fluctuado el índice desde la dolarización.





Este indicador debe ser tomado muy en cuenta ya que indica el destino financiero del país que implica el precio por arriesgarse a invertir en el mismo. Cuanto mayor es el riesgo, menor es la posibilidad de que los proyectos de inversión sean exitosos.

Éste es un factor primordial en el estudio de la empresa ya que está relacionado en forma directa con la actividad económica de las empresas. Este valor del riesgo país no es tan elevado como ha sido en años anteriores y podría traer aspectos bastantes positivos, sin embargo este índice es variable debido a la inestabilidad política que el país presenta. Mientras menor es el índice hay mayores posibilidades para inversión extranjera que conlleva un crecimiento económico.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta y que está relacionado en cierto punto con el riesgo país, es la inversión extranjera.

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, los capitales de las sociedades se incrementaron el 112%, entre enero de 2007 e igual mes de 2006, impulsados en buena parte por capitales de origen foráneo. La inversión de nuevas compañías en el país representa una oportunidad para esta empresa. (...) Los registros destacan que el 35% de los capitales provinieron del sector comercial, el 21% del sector inmobiliario, 14% del industrial y 2% de los hoteles y restaurantes, entre otros. (...) El



47% de los capitales salieron de la capital de Ecuador. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, el 28% provino de Guayaquil. Cuenca significó el 15% de las inversiones totales; Portoviejo, el 6%; Loja, 2%; Ambato, 1% y; Machala, 1% ("Las empresas ampliaron sus inversiones el 112%").

Un bajo índice del riesgo país conjuntamente con un incremento de la inversión extranjera son variables positivas para la empresa ya que representan posibles aumentos de compañías u operaciones de compañías ya establecidas.

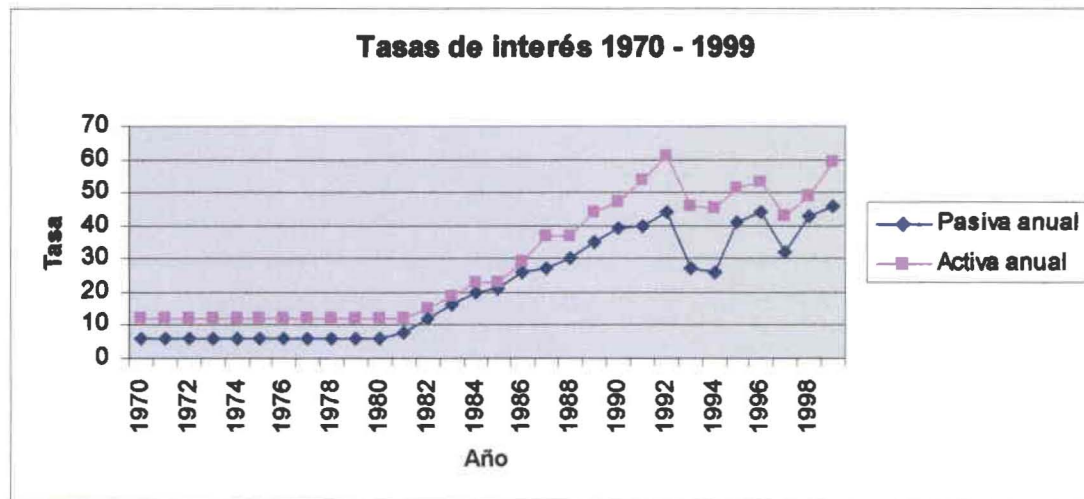
### **c.- Tasas de Interés**

Se entiende por tasa de interés al precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o al rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta; mientras que la tasa de interés pasiva es el precio que se recibe por un depósito en los bancos (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, *Tasas de interés*).

Las tasas de interés son aquellas que se transan en el mercado, el BCE calcula cada semana las tasas de interés en función de la información que remiten las

instituciones financieras los días jueves de cada semana (Banco Central del Ecuador, *Estadísticas monetarias y financieras*).

GRÁFICO 2.3



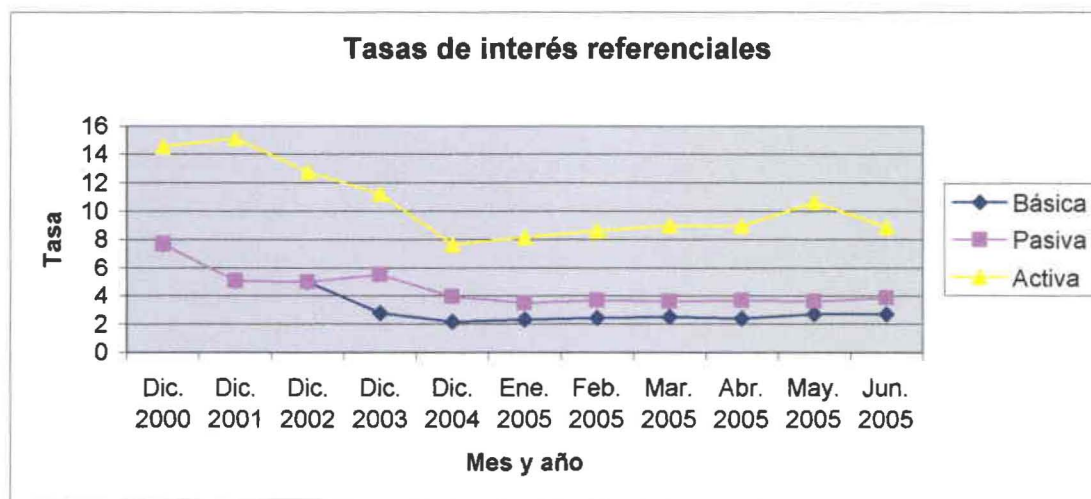
Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Elaboración: Los autores.

El gráfico 2.3 indica que desde 1970 hasta 1980 las tasas de interés mantuvieron un comportamiento estable. A partir de 1981 hasta 1999 se presentó una tendencia generalizada al alza.



GRÁFICO 2.4



Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Elaboración: Los autores.

El gráfico 'Tasas de interés referenciales' refleja el comportamiento de las tasas básica, pasiva y activa. Las tasas de interés son superiores a las de EE.UU. y de acuerdo a un análisis realizado por el Banco Central el principal determinante de la alta tasa de interés activa en el periodo de la dolarización, es el riesgo de no-pago del sector privado, percibido por los bancos, de manera especial en los créditos destinados a empresas de menor tamaño, así como a los créditos destinados a actividades de consumo y compra de vivienda ("Principal determinante de alta tasa de interés activa").

Las tasas de interés son un factor primordial al momento de invertir. Con la disminución de la tasa activa se está dando una mayor oportunidad para que



los empresarios puedan acceder a mejores créditos para implementar tecnología que a su vez incremente la competitividad. En la actualidad diferentes Instituciones Financieras están apoyando el financiamiento de cualquier tipo de proyecto a tasas más bajas, fomentando así la formación de empresas (Instituto de Altos Estudios Nacionales).

El poder obtener un préstamo a una menor tasa que hace algunos años o meses es beneficioso. Sin embargo la tasa activa sigue siendo alta si se la compara con la de EE.UU., por lo tanto constituye una amenaza para el financiamiento de la empresa.

#### **d.- PIB**

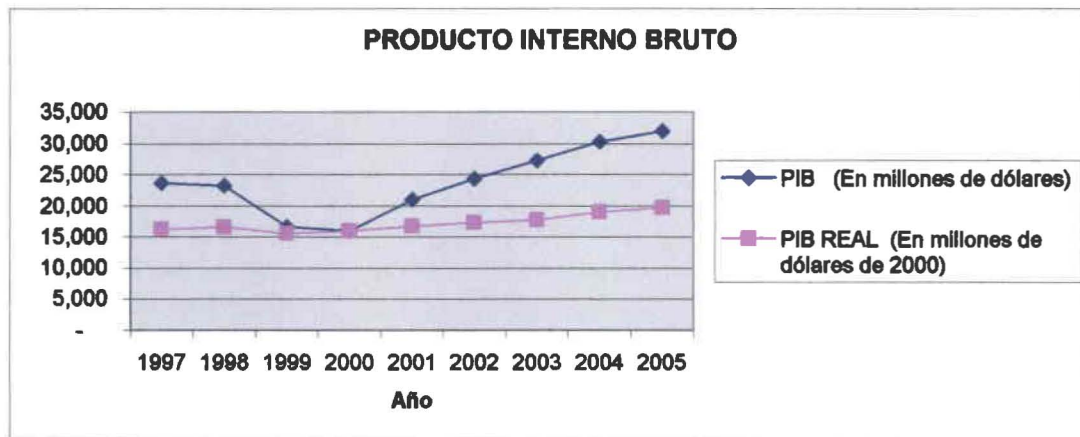
"El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período" (Banco Central del Ecuador. *Preguntas frecuentes*).

Distintas industrias contribuyen a la formación del PIB, sus tasas de participación en el año 2003 fue:



- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (9%).
- Pesca (1.4%).
- Explotación de minas y canteras (19.8%).
- Industrias manufactureras (excluye r. petróleo) (12.8%).
- Fabricación productos de r. petróleo (-7.4%).
- Suministros de electricidad y agua (1%).
- Construcción (7.9%).
- Comercio (15.4%).
- Hoteles y restaurantes (1.1%).
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones (10.3%).
- Intermediación financiera (2.6%).
- Actividades inmobiliarias empresariales (6.2%).
- Administración pública y de defensa (5.2%).
- Enseñanza (3.1%).
- Servicios sociales y de salud (1.5%).
- Otros servicios comunitarios (0.7%).
- Hogares privados con servicios (0.2%).
- Servicios de intermediación financiera (-3%).
- Otros elementos del PIB (12.3%) (Servicio de Información y Censo Agropecuario del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador).

GRÁFICO 2.5

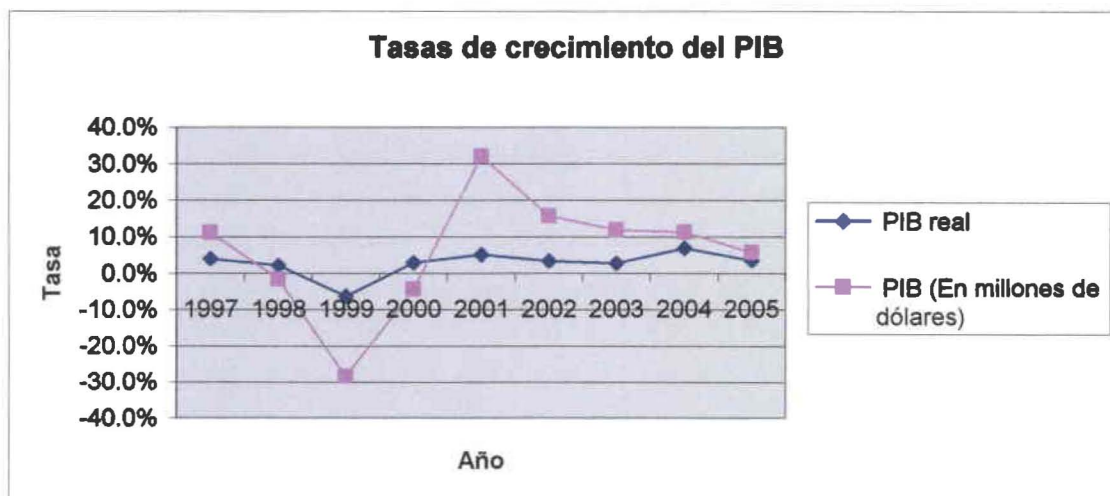


Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual GRÁFICO Nro. 4.2.3

Elaboración: Los autores.

A partir del año 2000, año en el que la economía ecuatoriana se dolarizó, se nota un incremento constante y significativo en los niveles del PIB.

GRÁFICO 2.6



Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Mensual, Cuadro Nro. 4.2.3

Elaboración: Los autores.



El gráfico 2.6 muestra una tendencia ligeramente estable del PIB en los últimos tres años, si se lo compara con los valores de años anteriores.

Mauricio Dávalos, coordinador del área económica del Ministerio de Economía, prevé terminar el año 2007 con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 4,4%, superior al inicialmente previsto por el Banco Central del Ecuador que era de 3,3% ("El Gobierno es optimista sobre el PIB y la inflación").

Sin duda alguna el PIB es el indicador más importante de la economía ecuatoriana. Una mejora de la economía da mayores oportunidades de crecimiento a los nuevos empresarios y esto se convierte en una oportunidad para la empresa.

#### **e.- Exportaciones**

Las exportaciones constituyen las ventas que realiza el país en un mercado extranjero de bienes (visibles) y servicios (invisibles).

Las exportaciones se pueden clasificar en:

- Exportaciones petroleras.
- Exportaciones no petroleras.
- Exportaciones tradicionales no petroleras.
- Exportaciones no tradicionales ("Exportaciones Ecuatorianas").



Las cifras del gráfico 2.7 están expresadas en el precio FOB (free on board - libre a bordo) que significa el precio de una mercadería colocada a bordo de la nave en el puerto de embarque (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, *Participación de las exportaciones*).

GRÁFICO 2.7



Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Elaboración: Los autores.

**Nota:** Las cifras sobre exportaciones hasta 2003 son definitivas, las de 2004 y 2005 son provisionales.

En el año 2005 las exportaciones alcanzaron el valor de \$ 10 100 millones, mientras que hasta octubre de 2006 la cifra ya había alcanzado \$ 10 403 millones, por lo que el anterior año tuvo un record de exportaciones ("El 2006 cerrará con ingresos récords en exportaciones").



Desde 1970 hasta la actualidad ha existido una tendencia creciente de las exportaciones. A mayores exportaciones, mayor será la cantidad de respaldos contables que deban mantener las empresas del país; esto significa un mayor mercado potencial para esta empresa y, por lo tanto, una oportunidad.

#### **f.- Importaciones**

Se entiende por importación a la compra que se realiza en un mercado extranjero de bienes (visibles) y servicios (invisibles). El CIF es una cláusula usada en las transacciones comerciales para determinar el precio de una mercadería en el puerto de destino en el que están incluidos el costo de la mercadería, el costo del transporte y el seguro (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, *Participación de las importaciones*).

VER PÁGINA SIGUIENTE

GRÁFICO 2.8



Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Elaboración: Los autores.

**Nota:** Las cifras sobre exportaciones hasta 2003 son definitivas, las de 2004 y 2005 son provisionales.

Según el Banco Central, la economía ecuatoriana está todavía en una etapa expansiva de crecimiento. Las importaciones de bienes de consumo son las de mayor expectativa, seguidas de las materias primas y, por último, los bienes de capital (Paredes).

Las importaciones presentan la misma tendencia ascendente que las exportaciones, y por la misma razón de un mayor número de respaldos contables representan una oportunidad para la empresa.





### 2.1.2 FACTORES LEGALES

Los factores legales se los puede considerar como los elementos, circunstancias, situaciones de carácter jurídico que pueden influir tanto positiva como negativamente en el manejo diario de una empresa.

#### a.- Leyes relevantes para la creación de la empresa

El artículo 96 del Código Tributario (ANEXO No. 1) trata sobre los deberes formales de los contribuyentes; en su numeral uno, literal 'c', dice:

Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita.

El reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno menciona, en varias partes, que el período de prescripción de la obligación tributaria es de seis años. Este lapso es extenso y conlleva a una gran cantidad de documentos de respaldo que deben guardar los contribuyentes lo que representa la mayor oportunidad para la empresa.



## **b.- Inseguridad Jurídica**

La inseguridad jurídica se da por dos causas en mayor parte: inestabilidad de la legislación, es decir, reformas continuas de las leyes, y también por la falta de aplicación de justicia en el país, lo que provoca falta de inversión nacional y extranjera<sup>2</sup>.

Existe inseguridad jurídica porque la ley no se cumple, los contratos se irrespetan y el sistema judicial no asegura una correcta aplicación de las normas para el reconocimiento de derechos<sup>3</sup>.

Un claro ejemplo de inseguridad jurídica es que al 21 de noviembre de 2005 había pasado 1011 días desde que la Contraloría quedó vacante y 351 días desde que el país se había quedado sin una Corte Suprema de Justicia legítima ("Pendientes").

La inseguridad jurídica es un punto de preocupación para el inversionista nacional y extranjero e incluso para empresas ya establecidas en el país. Éste es un aspecto negativo para la creación de una nueva empresa con estas características ya que su funcionamiento básicamente depende de ellas. En consecuencia, la inseguridad jurídica es una amenaza.

---

<sup>2</sup> Entrevista a Ab. Francisco Bustamante. Quito, noviembre 2005.

<sup>3</sup> Entrevista a Ab. Francisco Bustamante. Quito, noviembre 2005.



### 2.1.3 FACTORES POLÍTICOS

Son variables que integran leyes, grupos de presión, influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

#### a.- Inestabilidad Política

La inestabilidad es evidente en lo político y no es nada beneficioso para el progreso económico y social. La inestabilidad política ha significado para el Ecuador una traba en su proceso económico.

Según un informe de Transparencia Internacional, que analizó 159 países (calculado en base a una encuesta que recoge las percepciones de empresarios y analistas), el Ecuador se ubica en el puesto 117 entre los países afectados por la corrupción. Le siguen Bolivia y Guatemala.

La inestabilidad política es otro factor perjudicial para la creación de nuevas empresas. Las personas que no confían en su gobierno, no invierten su capital. Este factor también representa una amenaza para la empresa.



## **b.- Tratado de Libre Comercio (TLC)**

El TLC, desde el punto de vista económico, es un marco de acción global dentro del cual los países involucrados se comprometen a cumplir con las nuevas reglas comerciales y legales surgidas del acuerdo. Es decir, el TLC es una nueva cancha de juego con reglas -y sanciones- aceptadas por las partes ("El ABC del TLC").

Pero por otro lado también supone una estabilidad política a nivel regional. La combinación de estos dos aspectos hace que el TLC sea un tema sensible y complejo ("El ABC del TLC").

Con el nuevo gobierno de Rafael Correa, las negociaciones acerca de un TLC con Estados Unidos de Norteamérica quedaron suspendidas. El secretario de Comercio estadounidense, Carlos Gutiérrez indicó que respeta el punto de vista de Ecuador porque para que un TLC funcione bien ambos lados tienen que estar de acuerdo. Gutiérrez recordó que los EEUU es el destino del 49% de las exportaciones de Ecuador, lo que equivale a unos \$6 000 millones de anuales, y sostuvo que ese rubro, sumado a la inversión, genera unos 150 000 empleos directos e indirectos en el país ("El país notifica a EEUU que no está interesado en TLC").

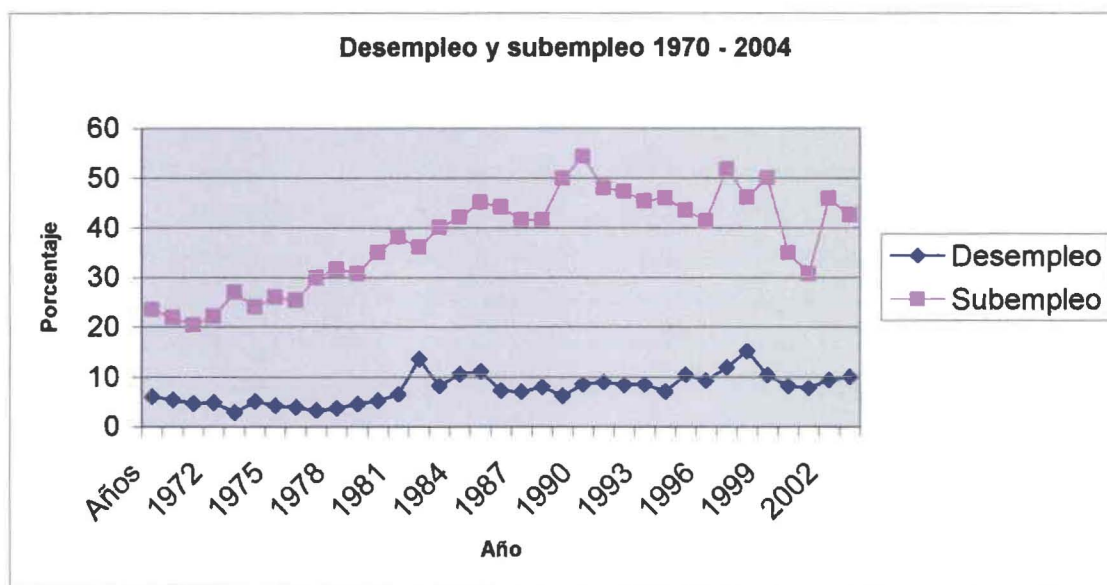
Una menor inversión como consecuencia de la no firma del TLC con EEUU significaría una potencial amenaza para esta empresa.

## 2.1.4 FACTORES SOCIALES

### a.- Desempleo

El desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. Mientras que el subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, *Empleo y desempleo*).

GRÁFICO 2.9



Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

Elaboración: Los autores.

Al observar el gráfico 2.9 se nota que tanto el desempleo como el subempleo han manifestado tendencias crecientes a lo largo del período comprendido



entre los años de 1970 y 2004. Aunque en los años 2000 y 2001 hubo una notable caída, en el año 2002 volvió la tendencia al alza.

**TABLA 2.1**  
**DESEMPLEO**

| FECHA              | VALOR   |
|--------------------|---------|
| Febrero-28-2007    | 9.90 %  |
| Enero-31-2007      | 9.89 %  |
| Diciembre-31-2006  | 9.03 %  |
| Noviembre-30-2006  | 9.82 %  |
| Octubre-31-2006    | 9.98 %  |
| Septiembre-30-2006 | 10.40 % |
| Agosto-31-2006     | 9.94 %  |
| Julio-31-2006      | 10.15 % |
| Junio-30-2006      | 10.73 % |
| Mayo-31-2006       | 10.09 % |
| Abril-30-2006      | 10.25 % |
| Marzo-31-2006      | 10.43 % |
| Febrero-28-2006    | 10.58 % |
| Enero-31-2006      | 10.21 % |
| Diciembre-31-2005  | 9.30 %  |
| Noviembre-30-2005  | 9.71 %  |
| Octubre-31-2005    | 9.82 %  |
| Septiembre-30-2005 | 10.75 % |
| Agosto-31-2005     | 11.01 % |
| Julio-31-2005      | 11.12 % |
| Junio-30-2005      | 10.99 % |
| Mayo-31-2005       | 10.60 % |
| Abril-30-2005      | 10.62 % |
| Marzo-31-2005      | 11.10 % |

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Elaboración: Banco Central del Ecuador

La tabla 2.1 refleja datos más recientes del desempleo, los mismos que varían aproximadamente entre los valores históricos desde la década de los años setenta.





El aumento del subempleo representa una amenaza ya que esto significa que el sector informal crece y en muchos casos no guardan respaldos contables y en teoría significa una reducción del mercado potencial de la empresa.

### **2.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS**

Las líneas de tecnología, conectividad e innovación, indican las debilidades, estrategias y acciones que ayudan a crear y facilitar soporte tecnológico a empresas y organizaciones.

A continuación se presenta el diagnóstico y varios indicadores que reflejan la situación del sector tecnológico en el Ecuador, con relación a inversión en tecnología, conectividad e innovación. La información es la publicada al 04 de mayo de 2007 por el Consejo Nacional para la reactivación de la Producción y la Competitividad (página web del gobierno del Ecuador).



### **a.- Inversión en ciencia y tecnología**

El bajo nivel general de inversión ha estado acompañado por un reducido nivel de inversión del sector privado. El Estado es la principal fuente de recursos para las actividades científicas y tecnológicas, asignando más del 95% del gasto total, que incluye contrapartes nacionales de proyectos de ayuda internacional. Sólo el 5% restante es financiado por empresas privadas ("Telecomunicaciones y Conectividad").

### **b.- Porcentaje de matrícula en carreras técnicas en la educación superior.**

El porcentaje de estudiantes matriculados en carreras técnicas del total de la matrícula universitaria tiene una tendencia decreciente. Esto es más preocupante cuando países con los que Ecuador compite en los mercados internacionales como Colombia, han mejorado esta relación ("Telecomunicaciones y Conectividad").

En lo que se refiere a investigadores, el Ecuador únicamente dispone de 0,3 investigadores por cada mil integrantes de la población económicamente activa (PEA), mientras el promedio de la región es de aproximadamente 0,81 ("Telecomunicaciones y Conectividad").

En cuanto al índice de avance tecnológico, el país se encuentra ubicado en el número 53 entre los 72 países clasificados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), según el índice de avance tecnológico (TAI) preparado para el Informe de Desarrollo Humano de 2001 ("Tecnología, Conectividad e Innovación").

Ecuador se encuentra entre las últimas posiciones en cuanto a tecnología se refiere.

TABLA 2.2

## Indicadores de Tecnología

| Categoría Tecnología                                     | Puesto entre 80 |
|--|-----------------|
| Absorción de tecnología a nivel de la empresa            | 77              |
| Calidad de las instituciones de investigación científica | 75              |
| Fuga de cerebros   | 75              |

Fuente: WEF 2002

Elaboración: <http://www.ecuadorcompite.gov.ec/>



La tabla 2.3 muestra la lamentable posición en la que se encuentra el país en cuanto a estos tres aspectos considerados.

### **c.- Telecomunicaciones y Conectividad**

Una infraestructura de telecomunicaciones eficiente y competitiva es necesaria para el proceso de globalización. A continuación se muestran indicadores de la infraestructura de telecomunicaciones del Ecuador.

VER PÁGINA SIGUIENTE

TABLA 2.3

**Comparación infraestructura de telecomunicaciones del Ecuador con el mundo**

| <b>Infraestructura</b>  | <b>Ecuador</b> | <b>Mundo</b> |
|---|----------------|--------------|
| # de teléfonos fijos por cada 100 habitantes                                  | 11.02          | 17.19        |
| # total de teléfonos públicos por cada 1000 habitantes                        | 0.75           | 2.63         |
| # de abonados celulares por cada 100 habitantes                               | 7.73           | 15.48        |
| # de receptores de televisión por cada 100 habitantes                         | 21.83          | 27.3         |
| <b>Velocidad y calidad de la red telefónica</b>                               |                |              |
| % de digitalización de centrales telefónicas                                  | 94.64          | 91.43        |
| # de averías por cada 100 líneas telefónicas principales al mes               | 42.6           | 24.8         |
| # de minutos de tráfico telefónico de salida internacional por habitante      | 3.83           | 19.53        |
| <b>Disponibilidad de Internet</b>   |                |              |
| # total estimado de usuarios de Internet reportados por cada 10000 habitantes | 300.33         | 820.81       |
| # de servidores de Internet por cada 10000 habitantes                         | 2.63           | 232.66       |
| # de computadores personales por cada 100 habitantes                          | 2.33           | 7.74         |
| <b>Costo de acceso a Celulares e Internet</b>                                 |                |              |
| Costo promedio en dólares suscripción mensual línea celular                   | 42             | 7.74         |
| Costo promedio en dólares conexión línea celular                              | 500            | 232.66       |

Fuente: CONATEL, julio 2003

Elaboración: STRATEGA BDS





Como se puede observar en la tabla anterior, las condiciones de infraestructura del país son ineficientes. Para el 2002 el índice colocaba al país en el puesto 75 entre 80 ("Telecomunicaciones y Conectividad").

En cuanto al avance en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, el CONATEL ha resaltado que la imposibilidad de acceso de la mayoría de la población a las Tecnologías de Información y Comunicación se produce por las limitaciones económicas y por la falta de infraestructura.

#### **d.- Almacenamiento de datos**

Durante la historia de los ordenadores se han usado varios métodos distintos para el almacenamiento de datos. Al principio se recurrió a cintas de papel perforadas, después a tarjetas perforadas. A continuación se pasó a los discos magnéticos, entre los e se encuentran los discos duros y los disquetes. Posteriormente aparecieron los discos ópticos con el CD y se creó el CD-ROM. Los DVDs. aparecen en 1996 y ahora se utilizan una variedad de dispositivos extraíbles como por ejemplo el flash memory. ("Dispositivos de almacenamiento externo").

De los dispositivos antes mencionados, en este momento el mercado ofrece discos duros, discos de cartuchos removibles, disquetes de 3,5 pulgadas,





discos ópticos, flash card, DVD, entre otros; pero lo importante es que a medida que transcurre el tiempo, los dispositivos de almacenamiento externo, evolucionan logrando mejoras en el espacio de almacenamiento, una mayor rapidez, mejor calidad y seguridad,

Otro aspecto relevante es que a medida que la tecnología avanza, los productos se hacen más asequibles a una mayor cantidad de consumidores, disminuyendo así las limitaciones existentes tiempo atrás respecto al uso de medios de almacenamiento.

El acceso a los dispositivos de almacenamiento electrónico y la capacidad de almacenaje de los mismos se optimizan constantemente. Esto representa una amenaza al negocio ya que el almacenamiento del archivo pasivo de los potenciales clientes se limitaría, únicamente, a documentos que estrictamente deban ser conservados físicamente.

Una vez analizados en forma detallada los factores del macroentorno y de haberlos considerado como oportunidades o amenazas para la empresa, se continuará con el análisis del microentorno que ayudará a determinar de forma más precisa la relación de la empresa con sus clientes, proveedores, sustitutos y competidores; así mismo se analizarán las barreras de entrada y salida que esta empresa tendrá.



El microentorno brindará una visión más amplia del mercado al que la empresa pretende ingresar tomando en cuenta sus factores.

## **2.2 MICROENTORNO**

### **2.2.1 RIVALIDAD DE EMPRESAS EXISTENTES**

Para la empresa es fundamental tener conocimiento sobre las empresas que operan en el mercado, analizarlas, descubrir sus ventajas y desventajas. Además es importante aprender de ellas.

Para el análisis, se han tomado en cuenta los tipos de servicios relacionados al almacenamiento físico del archivo y las respectivas empresas que hasta el momento operan en el mercado; éstas son:

- FILE STORAGE S.A.
- ILS, Integrated Logistics Services.
- Metrosolution
- Lockers
- Data M & O



La compañía llamada File Storage representa una competencia importante para la empresa debido a su posicionamiento en las ciudades de Quito y Guayaquil; además posee experiencia, reconocimiento y lealtad de sus actuales clientes.

Si bien es cierto, ya existen compañías que ofrecen el servicio de tercerización del archivo pasivo, el hecho de que no exista mayor rivalidad entre las mismas representa una oportunidad para la empresa.

### **2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES**

La Superintendencia de Compañías del Ecuador publicó el directorio de las 1 000 compañías más importantes del Ecuador de 2005; la clasificación por actividades que es la siguiente:

- Comercio 28%.
- Industrias 9%.
- Servicios a empresas 35%.
- Agricultura 8%.
- Transporte 9%.
- Construcción 5%.
- Minas y canteras 1%.

- Electricidad 1%.
- Servicios personales 4%.

GRÁFICO 2.11



Fuente: Anuarios Estadísticos e Informes de Labores Institucionales.

Elaboración: Los autores.

El gráfico 2.11 muestra una clara tendencia ascendente del número de compañías y esto significa un creciente mercado potencial de clientes.

Según los reportes de la 'Super', en el 2005 unas 40 empresas diarias se constituyen en el país [...] Entre enero y septiembre de este año, se registraron 7 606 empresas lo que equivale a un incremento del 80%, con respecto al mismo período de 2004 ("En 2005, en el Ecuador se han creado 40 empresas cada día").



En el Ecuador operan empresas nacionales y multinacionales que deben mantener su archivo almacenado. El crecimiento del número de compañías dentro del mercado es positivo; sin embargo, las compañías a las que se desea ofrecer el servicio son las que tienen una gran cantidad de archivo pasivo y por esta misma razón poseen un gran poder de negociación, lo que significa una amenaza.

### 2.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

La empresa, con el fin de lograr un óptimo funcionamiento necesitará de los siguientes servicios por parte de sus proveedores:

- Ajustadores de siniestros.
- Alarmas contra incendio.
- Extinguidores y equipos contra incendio.
- Alarmas contra robo.
- Vigilancia y seguridad privada.
- Casetas para vigilancia.
- Código de barras.
- Lectores de código de barras.
- Sellos de seguridad.
- Sistemas de seguridad ("Seguridad").
- Cajas de cartón corrugado.



Los servicios requeridos cuentan con una amplia variedad de proveedores locales. Para cada uno de los servicios que la empresa requiere, hay un mínimo de cuatro proveedores que han sido tomados en cuenta con el fin de tenerlos como respaldo.

Al ser una empresa de servicios y debido a las características de la misma, los insumos que son pieza clave para su funcionamiento son fáciles de obtener y en el mercado se pueden encontrar varios proveedores que ofrecen los mismos productos con diferentes características.

El que exista un mercado amplio permite una fácil obtención de insumos, no existe mayor poder de negociación por parte de los proveedores. Éste es un aspecto que sin duda representa una oportunidad para la empresa, ya que se tendrá la posibilidad de elegir entre varias opciones el producto de máxima calidad y que se ajuste a las necesidades de la misma.

#### **2.2.4 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES**

El principal obstáculo al que se enfrenta un competidor nuevo es el tiempo de existencia y la imagen que poseen sus competidores; así también como las barreras de entrada que pueda encontrar.





### a.- Barreras de Entrada

En el sector al que se pretende enfocar la empresa, existe una baja competencia, lo que hace de alguna forma fácil la entrada de un nuevo competidor, sin embargo, hay aspectos importantes que se deben tomar en cuenta ya que podrían dificultar el ingreso de la misma, estos son:

- Inversión.

La inversión en cualquier empresa es una barrera para iniciarlo; en este caso, la necesidad de tener un galpón, estanterías, seguros, vigilancia, entre otros aspectos, representa una inversión bastante considerable.

- Financiamiento.

El financiamiento resulta ser una barrera de entrada, en primer lugar por la alta tasa activa que tienen los bancos; y en segundo lugar porque es muy difícil igualar o superar los recursos financieros de aquellas empresas ya establecidas, en este caso del competidor directo.

- Confianza del cliente en depositar sus documentos.

Los documentos que son parte del archivo pasivo pueden ser valiosos o simplemente son almacenados porque la ley lo exige; en cualquier caso, podría existir desconfianza por parte del cliente en entregarlos.



En general, las barreras de entrada no son altas y esto facilitaría la entrada de nuevas empresas y esto constituye una amenaza.

#### **a.- Barreras de Salida**

Las barreras de salida para esta empresa son bajas, ya que las herramientas adquiridas para atender el negocio pueden ser fácilmente vendidas, aunque a un costo inferior al precio de compra. En la ciudad existen locales donde se pueden vender estas herramientas e incluso algunos de los proveedores pueden comprarlas. En lo que se refiere al galpón, no existen dificultades ya que éste será arrendado.

Barreras de salida bajas constituyen una oportunidad para el negocio.

### **2.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Se han considerado dos posibles sustitutos para el servicio ofrecido.

El primero son las mismas empresas (potenciales clientes), quienes por temas de accesibilidad y comodidad manejan y tienen el control total de su archivo y el segundo son las empresas encargadas de digitalización.



El segundo es la digitalización de la información. Dentro de las nuevas tecnológicas, se encuentra la digitalización de documentos, esto permite que todos los escritos sean traspasados a medios electrónicos y almacenarlos en servidores diseñados de forma especial para este fin. Además esto les permite realizar un índice para una adecuada gestión, búsqueda y modificación ("Seguridad digital y firma electrónica").

La digitalización genera un ahorro importante en lo que se refiere al almacenamiento físico y además evita los retrasos producidos por la lenta búsqueda de documentos que se encuentran impresos. Sin embargo, la digitalización es un mercado nuevo en el Ecuador que no se encuentra desarrollado.

El cliente puede elegir entre muy pocas alternativas que pueden variar su presupuesto, esto implica que además de ser algo útil, cómodo y seguro se debe ofrecer un servicio diferenciado y de calidad.

Esta empresa entrará en el mercado como un competidor directo, no como sustituto, por lo tanto sus administradores tendrán que crear estrategias de planificación y de marketing que lleven al cliente a optar por esta opción.



Sin duda, el que exista limitados servicios sustitutos, es una oportunidad para la empresa ya que muestra una solución para el problema del archivo de las empresas.



## **CAPÍTULO 3**

# **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Después de haber determinado y analizado los factores que constituyen una amenaza o una oportunidad en el macro y microentorno, se presenta, a continuación, el análisis y la investigación del mercado al que está enfocado este plan de negocios.

### **3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar el nivel de aceptación de las instituciones privadas más importantes de la ciudad de Quito para la creación de una empresa encargada del almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo, y así poder proyectar escenarios tentativos de ventas.

#### **3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar si las empresas tienen o no conocimiento de este tipo de servicio.



- Establecer el volumen y tipo de documentos que forman parte del archivo pasivo de estas empresas.
- Conocer su disposición tanto para la compra, como para el pago.
- Analizar el motivo por el que las empresas podrían estar o no interesadas en este servicio.
- Determinar la posible demanda del servicio.
- Conocer cuán satisfechas se encuentran las empresas que disponen de este servicio y si estarían dispuestas a cambiar de proveedor.
- Establecer si existe una tendencia a tercerizar otro tipo de servicio dentro de las empresas encuestadas.

### **3.3. HERRAMIENTAS DE MERCADO**

Como primer paso los autores realizaron una investigación exploratoria con el objeto de obtener información preliminar del almacenamiento; descubrir ideas que no habían sido reconocidas previamente y, principalmente, para conocer oportunidades potenciales o enfoques relacionados con este tipo de servicio.

Los autores obtuvieron los conocimientos básicos sobre el tema, se realizó la recopilación de información, antecedentes del proyecto y se determinaron las necesidades de la investigación con el objeto de evitar errores y encontrar las posibles oportunidades de la nueva empresa.





Para obtener una visión más amplia del proyecto se siguió el consejo del coordinador de marketing de la Universidad de las Américas, y se realizaron varias entrevistas a personas relacionadas con el archivo pasivo de sus respectivas empresas (ANEXO No. 2)

La entrevista constó de once preguntas y su propósito fue conocer el número de empresas que estarían interesadas en la tercerización del archivo pasivo, el conocimiento por parte de las personas entrevistadas acerca de la existencia del servicio y su opinión acerca del mismo. Además indagaba la preferencia sobre la tercerización del archivo pasivo o activo, así como su inclinación al pago por caja, peso o volumen.

El resultado de las entrevistas fue que la mayoría de entrevistados no conocían la existencia del servicio, sin embargo lo concebían como una buena idea para empresas que poseen gran cantidad de documentos o disponen de poco espacio para almacenarlos. También se pudo establecer que los entrevistados no consideran conveniente tercerizar el archivo activo y que el pago por caja almacenada sería el más adecuado. De las empresas entrevistadas, las que sí tercerizan el archivo son empresas grandes que se encuentran dentro de la base de datos de las mil empresas más importantes del Ecuador según la Superintendencia de Compañías; por esta razón se consideró que el mercado al que debía estar dirigida la encuesta es el de las empresas privadas más importantes de la ciudad de Quito que representan un total de 408 empresas.



Para continuar con la investigación se elaboró una encuesta cuyo contenido se basó en los datos e información recopilada en las entrevistas. El coordinador de marketing de la Universidad de las Américas brindó una importante ayuda y un especial soporte en la elaboración de esta encuesta, misma que se realizó de la manera más sencilla posible para que los encuestados puedan entender las preguntas sin confusiones; la encuesta fue precisa y concreta para evitar en lo posible las evasivas. (ANEXO No. 3)

La encuesta fue la técnica aplicada ya que emplea la comunicación como mecanismo para recolectar la información directamente de los integrantes de la muestra, se empleó una encuesta telefónica debido a la limitada disposición de tiempo de los encuestados. Dicha encuesta se realizó a los Gerentes Financieros o Contadores considerando que son quienes tienen poder de decisión dentro de la empresa.

Para la elaboración de las encuestas se contrató a la empresa DESDIG, empresa que estuvo encargada de realizar las llamadas y de obtener las respuestas de la encuesta. Se decidió contratar a esta empresa ya que cuenta con un gran prestigio, realiza un trabajo efectivo de calidad y sobretodo es confiable.



### **3.4. METODOLOGÍA**

Con la ayuda de Juan Carlos García, profesor de matemáticas y estadística de la Universidad de las Américas, se determinó que el método más conveniente a aplicarse es el muestreo aleatorio simple, en el cual se sortea entre todos los componentes del universo las empresas que formarán parte de la muestra calculada y de esta forma se trata de contar con la mayor representación posible del universo.

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

La base de datos se obtuvo de la lista de las 1 000 empresas más importantes del Ecuador del año 2004 según la Superintendencia de Compañías; la lista del año 2004 fue la publicación más reciente al momento de realizar la investigación de mercado. De la lista de las 1 000 empresas casi la mitad se encuentran en la ciudad de Quito, constituyendo un total de 408 empresas, razón por la que se seleccionaron estas empresas como el universo.

#### **3.4.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para calcular el tamaño de la muestra a ser encuestada se utilizó la siguiente fórmula:



$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot N + z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

$$2.0101 \cdot 408 + 4$$

Si se considera que las probabilidades tanto de éxito como de fracaso sean de 50% y utilizando un nivel de confianza al 95.5% que da como resultado que  $z_{\alpha/2}$  sea igual a dos, la fórmula queda así:

$$n = \frac{2^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot N}{E^2 \cdot N + 2^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

Y se simplifica a:

$$n = \frac{N}{E^2 N + 1}$$

Si se calcula con un nivel de error de  $E = 10$  y utilizando como universo las 408 empresas privadas asentadas en la ciudad de Quito, el resultado del tamaño de la muestra es de 81 empresas; esto se puede verificar en los cálculos presentados a continuación.

$$n = \frac{408}{(0.10)^2 \cdot 408 + 1}$$

$$n = \frac{408}{5.08}$$

$$n = 80.3149$$

$$n = 81$$



### 3.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de realizar las encuestas, el paso siguiente fue realizar la tabulación de las mismas para de esta forma determinar cuáles son las empresas que estarían interesadas en el servicio, y en base a todas las respuestas de las 85 empresas encuestadas elaborar el informe final de la investigación de mercados.

#### 3.5.1 INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.- ¿Al momento, cómo almacena el archivo pasivo de su empresa?

Indique si lo hace dentro de su empresa o en otro lugar.

CUADRO 3.1

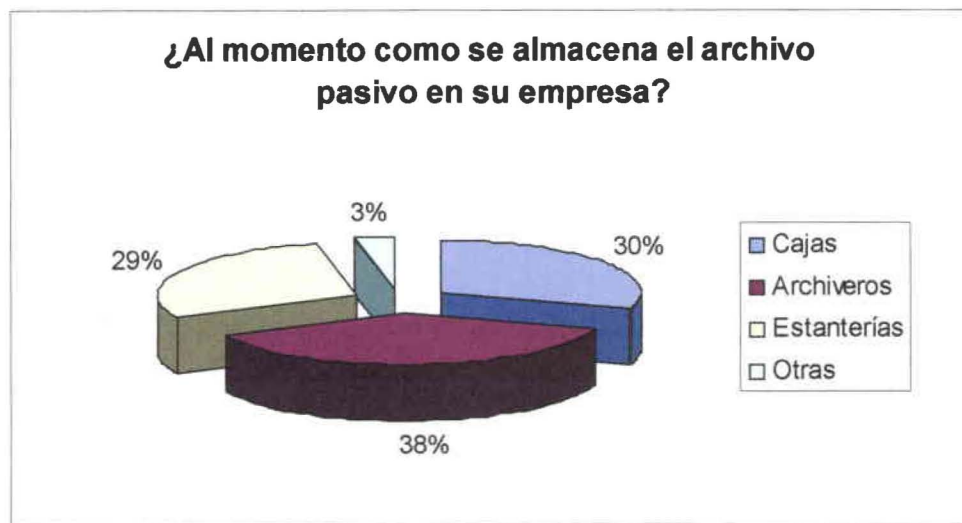
| Opciones     | Respuestas | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Cajas        | 28         | 30%         |
| Archiveros   | 35         | 38%         |
| Estanterías  | 27         | 29%         |
| Otras        | 3          | 3%          |
| <b>Total</b> | <b>93</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



**GRÁFICO 3.1**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

De las 85 empresas encuestadas, el 38 % de ellas indicaron que almacenan sus documentos en archiveros, lo que indica que dichos documentos se guardan bajo llave. Por otro lado existe un 30% de empresas que almacenan sus documentos en cajas, casi a la par de las empresas que lo hacen en estanterías con un 29%; por último está un porcentaje menor de 3% correspondiente a las empresas que almacenan su archivo de otras maneras.



CUADRO 3.2

| Opciones             | Respuestas | Porcentaje  |
|----------------------|------------|-------------|
| Dentro de la empresa | 79         | 93%         |
| Fuera de la empresa  | 6          | 7%          |
| <b>Total</b>         | <b>85</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.2



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

Más del 90% de las empresas encuestadas indicaron que almacenan su archivo pasivo en un espacio destinado para el efecto dentro de la propia empresa y sólo un 7% almacena su archivo pasivo fuera de sus instalaciones.



2.- Indique los principales grupos de documentos que constituyen el archivo pasivo de la empresa.

### 2.1. Tipo de Documentos

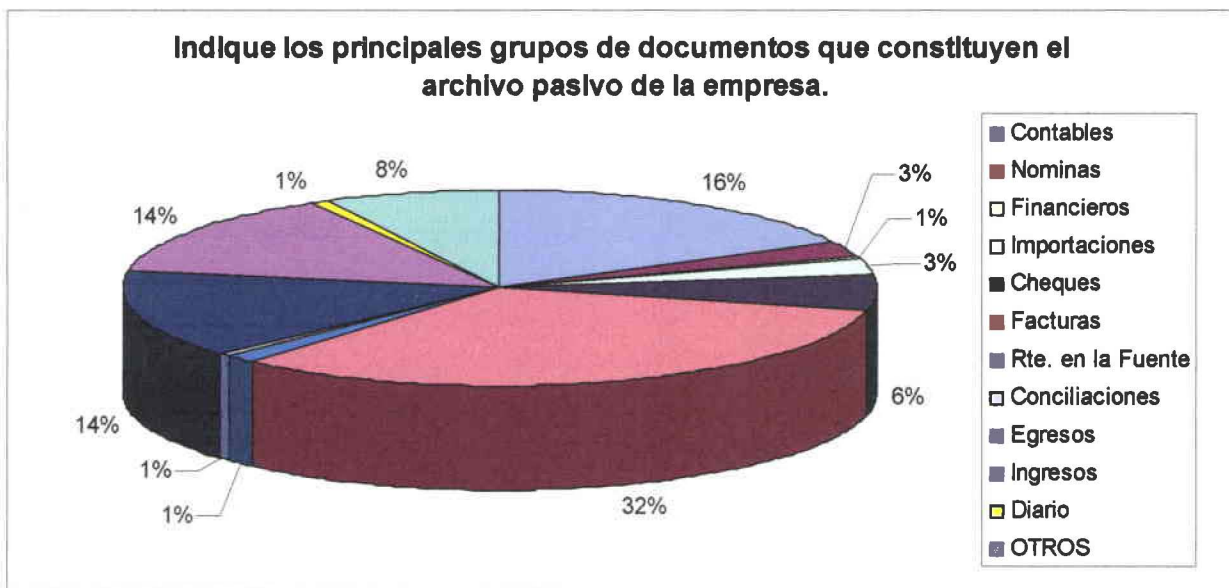
CUADRO 3.3

| Tipo de Documento        | Número     | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Contables                | 27         | 17%         |
| Nómina                   | 4          | 3%          |
| Financieros              | 1          | 1%          |
| Importaciones            | 4          | 3%          |
| Cheques                  | 9          | 6%          |
| Facturas                 | 52         | 33%         |
| Retenciones en la Fuente | 2          | 1%          |
| Conciliaciones           | 1          | 1%          |
| Egresos                  | 23         | 15%         |
| Ingresos                 | 22         | 14%         |
| Diario                   | 1          | 1%          |
| Otros                    | 12         | 8%          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>158</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

**GRÁFICO 3.3**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

Dentro de los principales grupos de documentos que las empresas almacenan como archivo pasivo prevalecen en un 60% documentos contables, financieros, cheques, retenciones, facturas; es decir los documentos para el fisco. En un 60%, se ve la necesidad imperiosa de guardar dichos documentos de manera segura, ordenada y por un determinado numero de años.

2.2. Número de hojas que se almacenan mensualmente

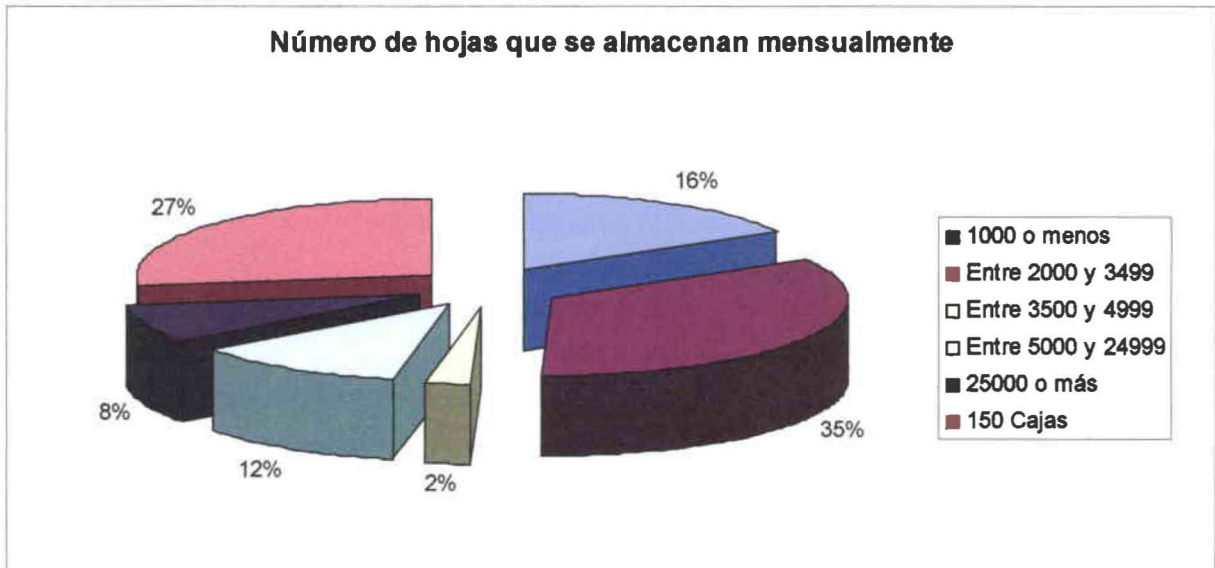
CUADRO 3.4

| Número de hojas mensuales | Número    | Porcentaje  |
|---------------------------|-----------|-------------|
| 1000 o menos              | 14        | 16%         |
| Entre 2000 y 3499         | 29        | 34%         |
| Entre 3500 y 4999         | 2         | 2%          |
| 25000 o más               | 10        | 12%         |
| 25000 o más               | 7         | 8%          |
| 150 Cajas                 | 23        | 27%         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>85</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.4



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



El dato más importante es que el 27% de las empresas almacenan aproximadamente 150 cajas al mes, lo cual representa una ventaja para la nueva empresa; las encuestas también indican que un 35% de las empresas almacenan un aproximado entre 2 000 y 3 500 documentos seguido de un 16% de empresas que almacenan un aproximado de 1 000 documentos.

### 2.3. ¿Cada cuánto se almacena en el archivo pasivo?

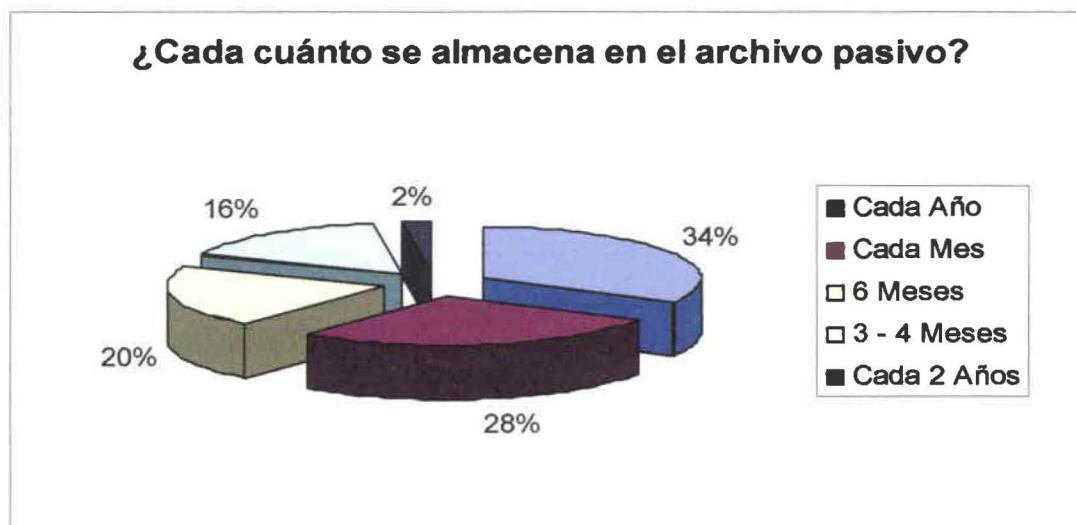
**CUADRO 3.5**

| ¿Cada cuánto se almacena en el archivo pasivo? | Número    | Porcentaje  |
|--|-----------|-------------|
| Cada Año                                       | 28        | 33%         |
| Cada Mes                                       | 24        | 28%         |
| 6 Meses  | 17        | 20%         |
| 3 - 4 Meses                                    | 14        | 16%         |
| Cada 2 Años                                    | 2         | 2%          |
| <b>Total</b>                                   | <b>85</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

**GRÁFICO 3.5**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

El 34% de los encuestados evidencian almacenar su archivo pasivo cada año y un 28% que lo realiza cada mes, dato que brinda buenas expectativas a la nueva empresa; y seguido de un 20% que lo realiza cada 6 meses.

**2.4. Tiempo de permanencia en el archivo pasivo (en años)**

**CUADRO 3.6**

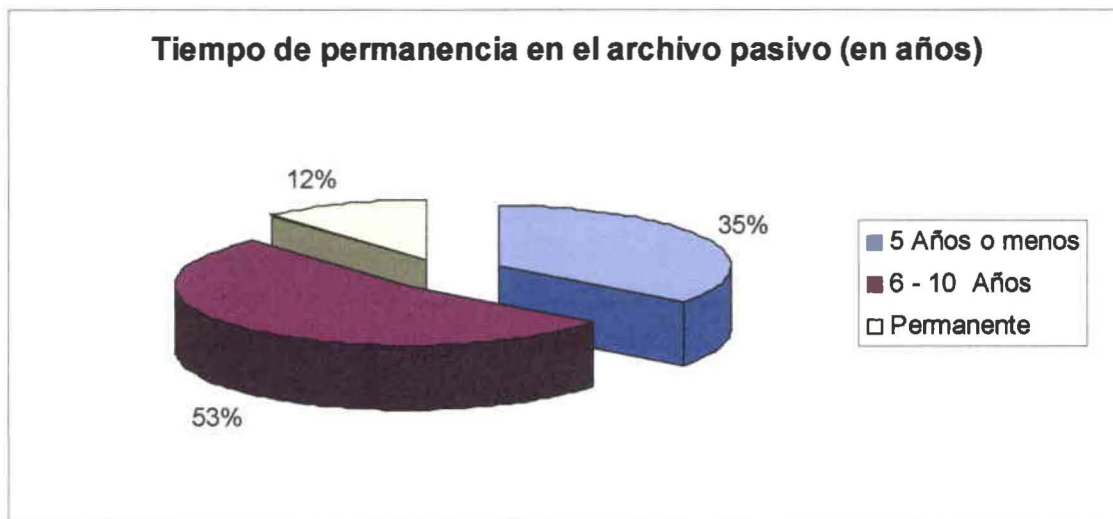
| Tiempo de permanencia en el archivo pasivo(en años) | Número    | Porcentaje  |
|---|-----------|-------------|
| 5 Años o menos                                      | 30        | 35%         |
| 6 - 10 Años   | 45        | 53%         |
| Permanente  | 10        | 12%         |
| <b>Total</b>  | <b>85</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



**GRÁFICO 3.6**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

Más de la mitad de los encuestados indican que el tiempo de permanencia del archivo pasivo es de 6 a 10 años y un 35% guardan su archivo por un periodo menor o igual a 5 años. Un dato importante es que el 12% de los encuestados evidencian guardar de manera permanente su archivo pasivo lo cual implica una oportunidad para la empresa.

**3. ¿Terceriza la empresa este servicio?**

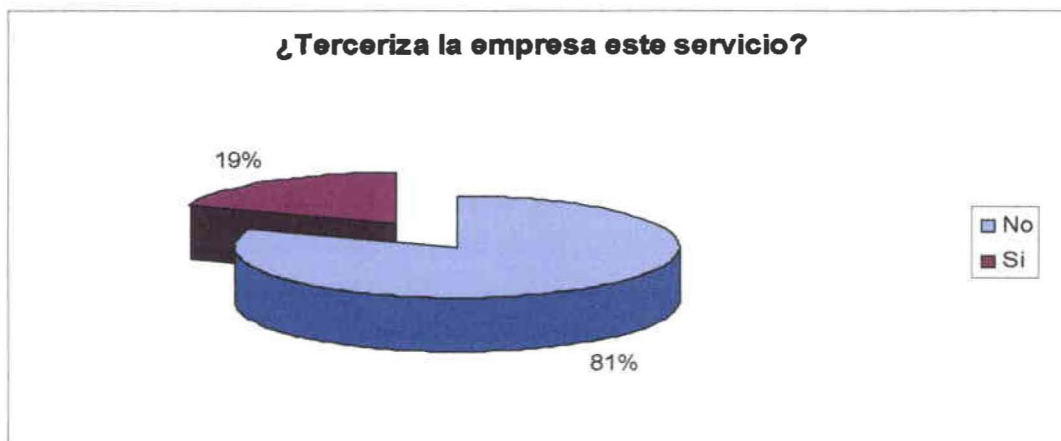
**CUADRO 3.7**

| Opciones     | Número    | Porcentaje  |
|--------------|-----------|-------------|
| No           | 69        | 81%         |
| Sí           | 16        | 19%         |
| <b>Total</b> | <b>85</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.7



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

Sólo un 19% de las empresas encuestadas tercerizan este servicio; por otro lado, el 81% de las empresas que no tercerizan este servicio representan una oportunidad ya que estas empresas son potenciales clientes, siempre y cuando los requerimientos de espacio y administración lo ameriten.

### 3.1. ¿Con qué empresa?

**Empresas proveedoras del servicio de tercerización del archivo pasivo.**

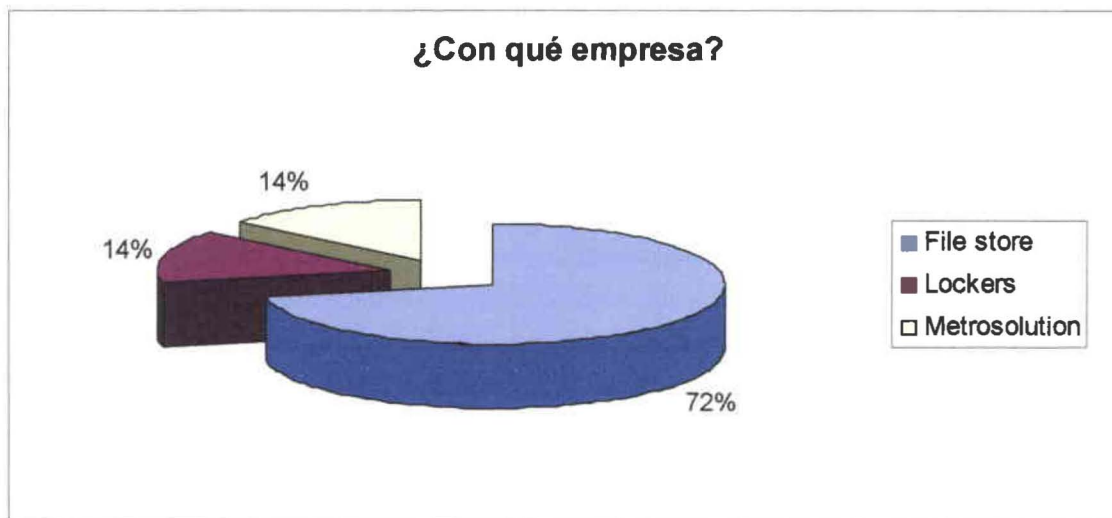
**CUADRO 3.8**

| EMPRESA       | Porcentaje  |
|---------------|-------------|
| File store    | 63%         |
| ILS           | 19%         |
| Lockers       | 13%         |
| Metrosolution | 6%          |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

**GRÁFICO 3.8**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



File Storage es la empresa más reconocida del mercado. Otras empresas que fueron nombradas pero en menor cantidad en la encuesta son ILS, Lockers y Metrosolution. Analizando la competencia se evidencia que son muy pocas las empresas que son conocidas o proveen este servicio en la ciudad de Quito.

**4. ¿Ha escuchado sobre la tercerización del archivo pasivo?**

**CUADRO 3.9**

| Opciones     | Número    | Porcentaje  |
|--------------|-----------|-------------|
| Sí           | 32        | 46%         |
| No           | 37        | 54%         |
| <b>Total</b> | <b>69</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

**GRÁFICO 3.9**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



Más del 50% de los encuestados desconocen la existencia de este servicio, esto deja ver de manera concreta una importante potencialidad en caso de presentar una oferta de servicios específica de tercerización de archivo pasivo. El 46% de las empresas sí han escuchado del servicio de tercerización del archivo pasivo. Este dato podría evidenciar una falta de publicidad y promoción del servicio por lo que estos aspectos serán tomados muy en cuenta dentro del plan de marketing de la nueva empresa.

#### 5. ¿Qué tan dispuesta estaría la empresa a tercerizar este servicio?

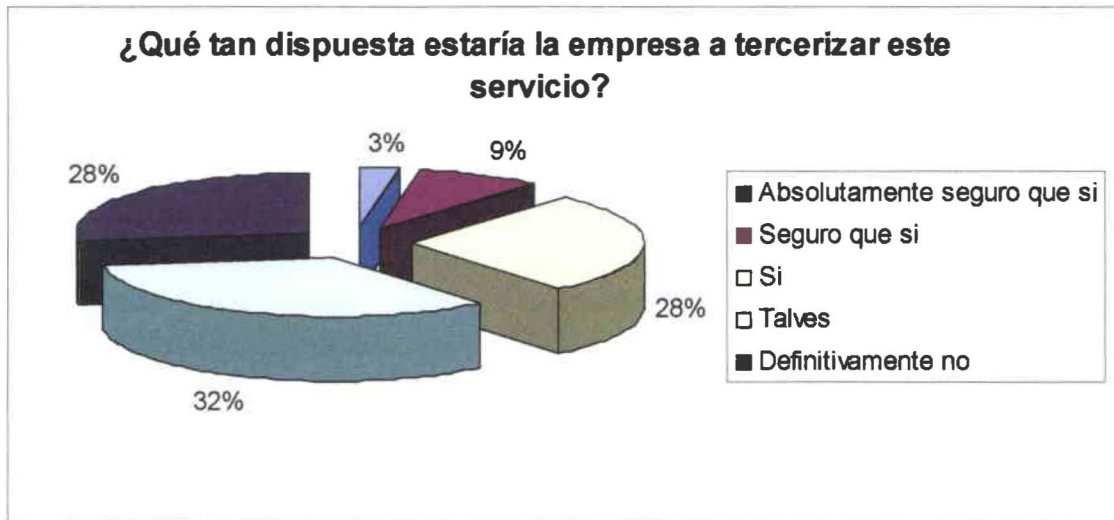
CUADRO 3.10

| Opciones                    | Número    | Porcentaje  |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Absolutamente seguro que sí | 2         | 3%          |
| Seguro que sí               | 6         | 9%          |
| Sí                          | 19        | 28%         |
| Tal vez                     | 23        | 33%         |
| Definitivamente no          | 19        | 28%         |
| <b>Total</b>                | <b>69</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.10



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

El 9% de las empresas encuestadas indicaron estar seguras de que sí tercerizarían el servicio, seguido de el 28% de empresas que sí estarían dispuestas a tercerizar el servicio. Existe un 32% de empresas que no están seguras, sin embargo esto se puede atribuir a una falta de conocimiento del mismo; los resultados podrían variar con un plan de mercadeo y poniendo en práctica estrategias claras y bien definidas.

**6. ¿De los siguientes factores, cuáles son los más importantes por los que no tercerizaría el archivo pasivo de la empresa? Ordene del 1 al 3 (siendo 1 el de mayor importancia).**



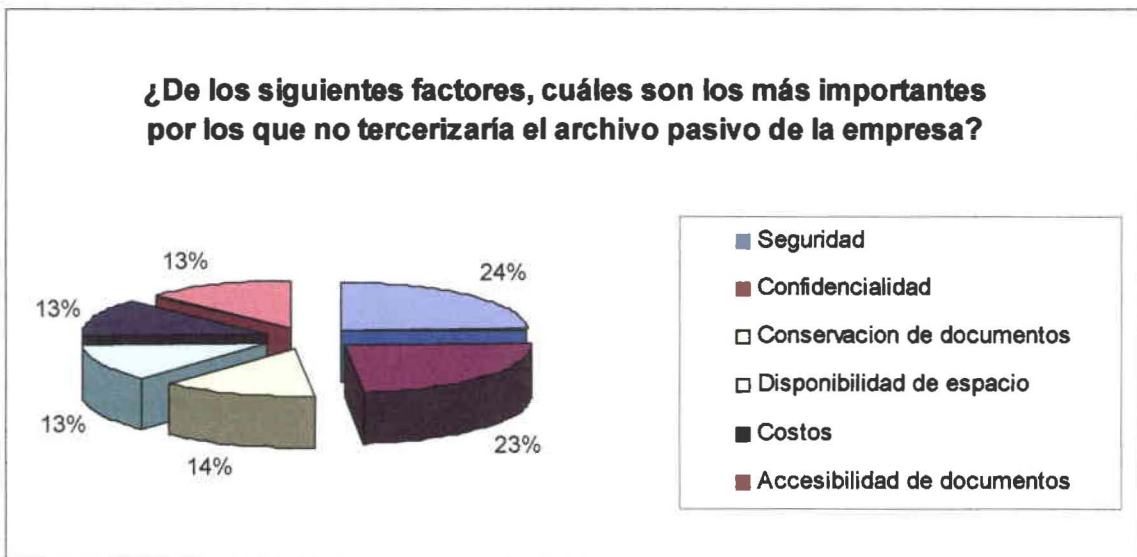
**CUADRO 3.11**

| Opciones                    | Número     | Porcentaje  |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Seguridad                   | 49         | 25%         |
| Confidencialidad            | 47         | 24%         |
| Conservación de documentos  | 27         | 14%         |
| Disponibilidad de espacio   | 25         | 13%         |
| Costos                      | 25         | 13%         |
| Accesibilidad de documentos | 26         | 13%         |
| <b>Total</b>                | <b>199</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

**GRÁFICO 3.11**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



La propuesta de valor de la empresa debe incluir características de seguridad y confidencialidad que garantice la confianza de los clientes ya que estos son los dos factores más considerados por las empresas encuestadas por los que no tercerizarían el servicio.

- El nivel de importancia relacionado con los temas de seguridad, confidencialidad y conservación de los documentos es de 2, es decir, es importante.
- El nivel de importancia en disponibilidad de espacio es de 2.12 es decir, es importante.
- El nivel de importancia en el tema costos es de 2.28 y en accesibilidad es de 2.23 es decir, no es muy importante.

**7. En el supuesto caso de que la empresa tercerice el archivo pasivo ¿Cuánto estaría dispuesta la empresa a pagar por caja almacenada mensualmente?, Sus medidas: 36 cm. de ancho, 21 cm. de alto y 30 cm. de profundidad.)**

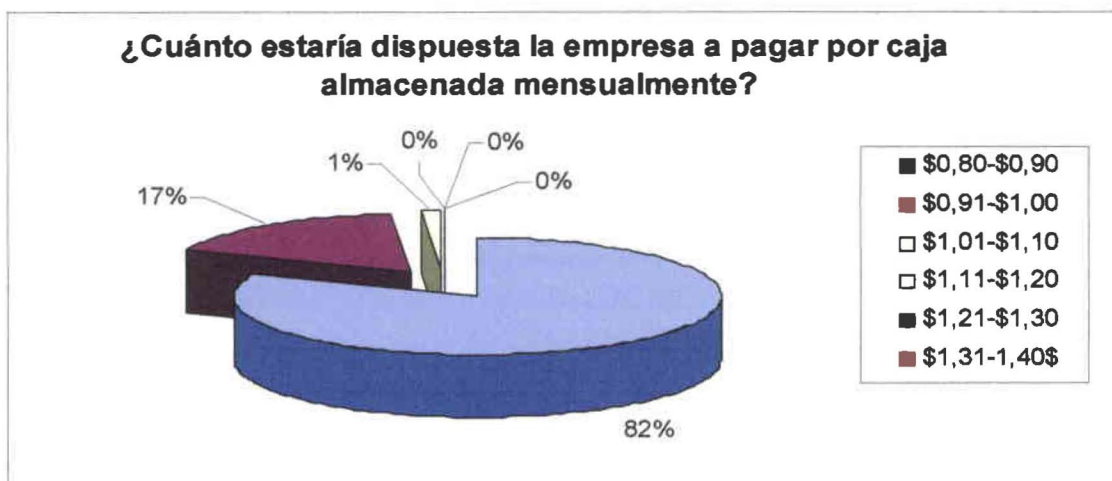
**CUADRO 3.12**

| Opciones        | Número    | Porcentaje  |
|-----------------|-----------|-------------|
| \$0,80 - \$0,90 | 56        | 81%         |
| \$0,91 - \$1,00 | 12        | 17%         |
| \$1,01 - \$1,10 | 1         | 1%          |
| \$1,11 - \$1,20 | 0         | 0%          |
| \$1,21 - \$1,30 | 0         | 0%          |
| \$1,31 - \$1,40 | 0         | 0%          |
| <b>Total</b>    | <b>69</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

**GRÁFICO 3.12**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

Más del 80% de los encuestados consideran que estarían dispuestos a cancelar el valor de \$0.80 a \$0.90, un 17% estaría dispuesto a cancelar entre \$0.91 a \$1.00 y por último un 1% estaría dispuesto a cancelar entre \$1.01 y \$1.10. Ninguno de los encuestados estaría dispuesto a cancelar más de \$1.10 dólares por almacenamiento de una caja.



8. ¿De los siguientes factores, cuáles son los más importantes por los que considera tercerizar el servicio? Ordene del 1 al 3 (siendo 1 el de mayor importancia).

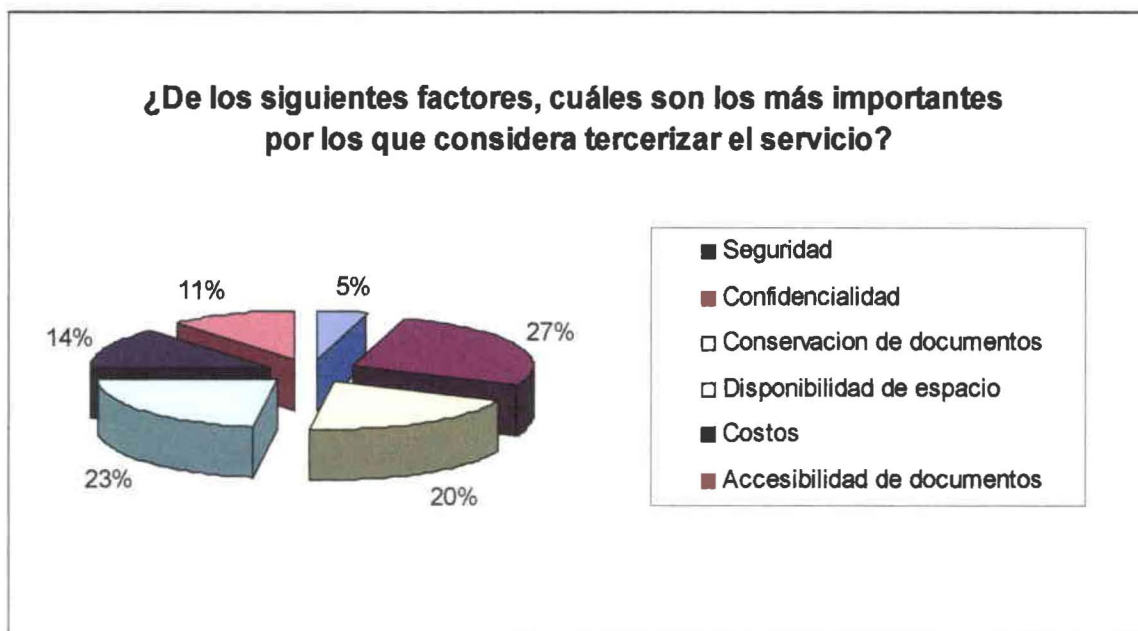
CUADRO 3.13

| Opciones                    | Número    | Porcentaje  |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Seguridad                   | 2         | 5%          |
| Confidencialidad            | 12        | 27%         |
| Conservación de documentos  | 9         | 20%         |
| Disponibilidad de espacio   | 10        | 23%         |
| Costos                      | 6         | 14%         |
| Accesibilidad de documentos | 5         | 11%         |
| <b>Total</b>                | <b>44</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.13



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

De los encuestados que sí terceriza este servicio se puede evidenciar que tomaron esta decisión debido a falta de espacio en un 23%, confidencialidad en un 27%, conservación de documentos en un 20%, costos en un 14% y accesibilidad en un 11%.

- El nivel de importancia de confidencialidad, disponibilidad de espacio y costo es de 2 es decir, es importante.

- El nivel de importancia de conservación de documentos es de 2.4 y el de accesibilidad de documentos es de 2.20 es decir, no es muy importante.

9. Al momento, ¿Cuánto paga por tercerizar el servicio?

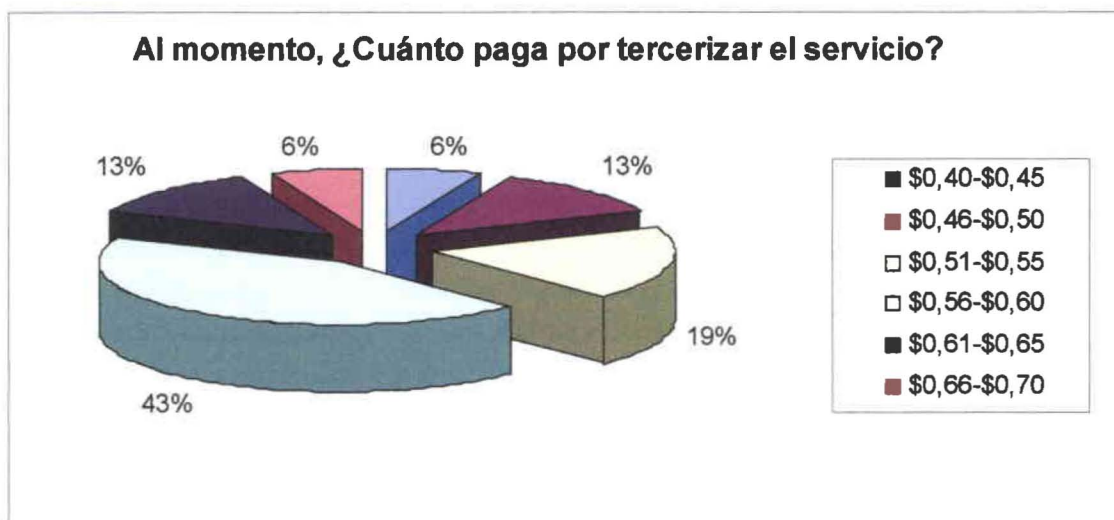
CUADRO 3.14

| Opciones      | Número    | Porcentaje  |
|---------------|-----------|-------------|
| \$0,40-\$0,45 | 1         | 6%          |
| \$0,46-\$0,50 | 2         | 13%         |
| \$0,51-\$0,55 | 3         | 19%         |
| \$0,56-\$0,60 | 7         | 44%         |
| \$0,61-\$0,65 | 2         | 13%         |
| \$0,66-\$0,70 | 1         | 6%          |
| <b>Total</b>  | <b>16</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.14



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



Las encuestas indican que el 43% de las empresas que al momento ya tercerizan este servicio pagan a la competencia un valor entre \$ 0.56 a 0.60 centavos de dólar por el almacenamiento de una caja, este punto se deberá tomar en cuenta al analizar el tema precio en el proyecto.

**10. Le voy a mencionar algunos aspectos relacionados al servicio que actualmente terceriza, por favor califique que tan satisfecho se encuentra con cada uno de ellos sobre 10 (siendo 10 la nota más alta).**

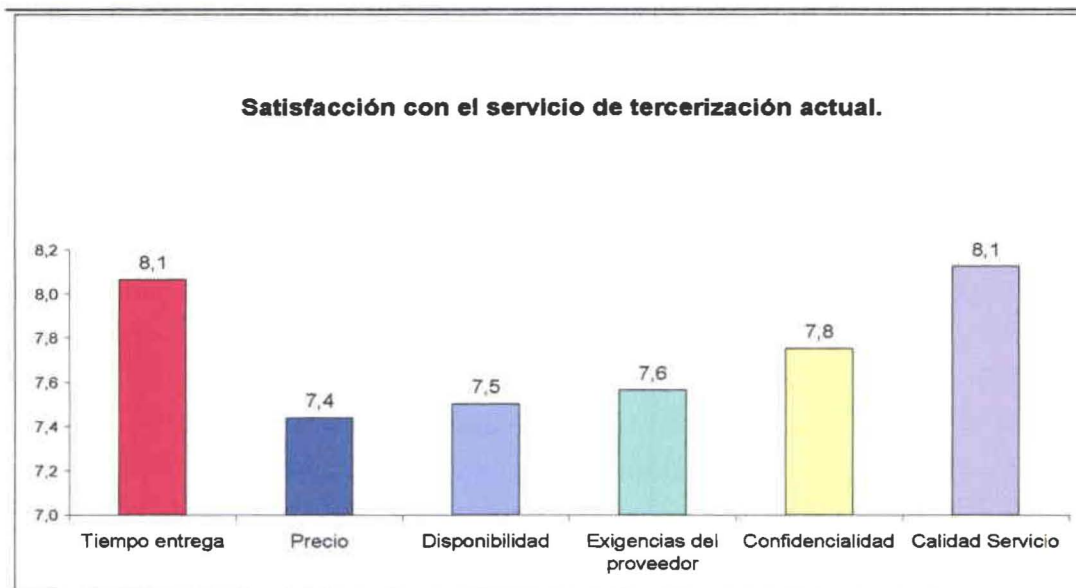
**CUADRO 3.15**

| Opciones                 | Número    | Porcentaje  |
|--------------------------|-----------|-------------|
| Tiempo entrega           | 8         | 16%         |
| Precio                   | 7         | 16%         |
| Disponibilidad           | 8         | 16%         |
| Exigencias del proveedor | 8         | 16%         |
| Confidencialidad         | 8         | 17%         |
| Calidad Servicio         | 8         | 17%         |
| <b>Total</b>             | <b>46</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.15



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

El nivel satisfacción promedio es de 7.75, lo cual evidencia que los clientes valoran este servicio. Los dos aspectos que más valoran los clientes son: el tiempo de entrega y la calidad del servicio seguido de la confidencialidad y exigencias del proveedor. Estos aspectos serán tomados muy en cuenta al momento de definir la estrategia de la empresa.

**11. ¿Qué tan dispuesto estaría a cambiarse de proveedor? Califique en una escala del 1 al 10, siendo 10 totalmente dispuesto a cambiar.**

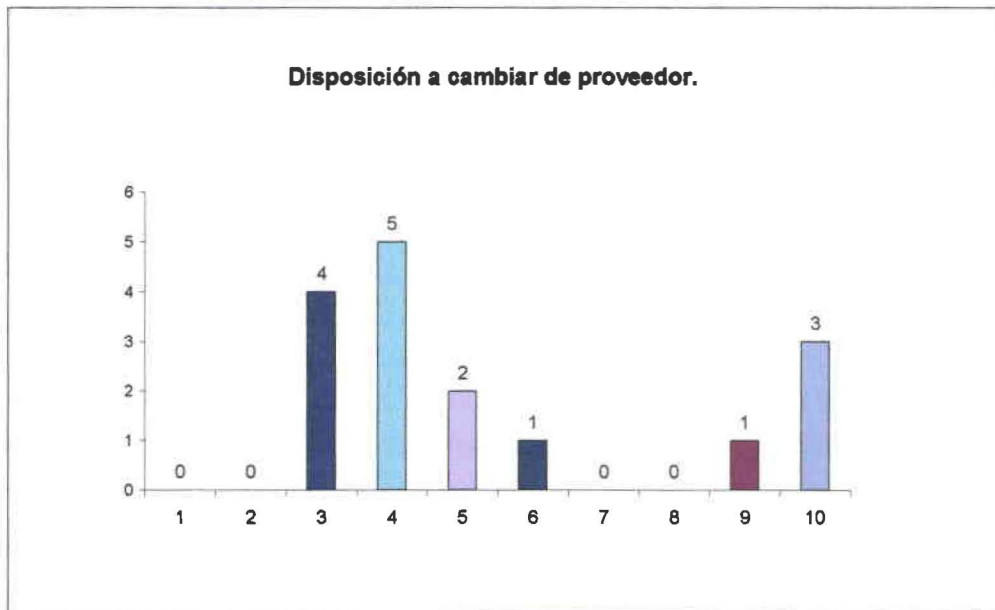
**CUADRO 3.16**

| Opciones     | Número    | Porcentaje  |
|--------------|-----------|-------------|
| 10           | 0         | 0%          |
| 9            | 0         | 0%          |
| 8            | 4         | 25%         |
| 7            | 5         | 31%         |
| 6            | 2         | 13%         |
| 5            | 1         | 6%          |
| 4            | 0         | 0%          |
| 3            | 0         | 0%          |
| 2            | 1         | 6%          |
| 1            | 3         | 19%         |
| <b>Total</b> | <b>16</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

**GRÁFICO 3.16**



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.



El 25% de las empresas están dispuestas a cambiar de proveedor con un promedio de 5.56 / 10; las razones son varias, entre ellas se encuentra la demora en la entrega de documentos y los costos. Un 19% de las empresas definitivamente no cambiarían de proveedor. A estas empresas se les aplicarán estrategias para convertirlas en clientes.

## 12. ¿Qué otros servicios terceriza su empresa actualmente?

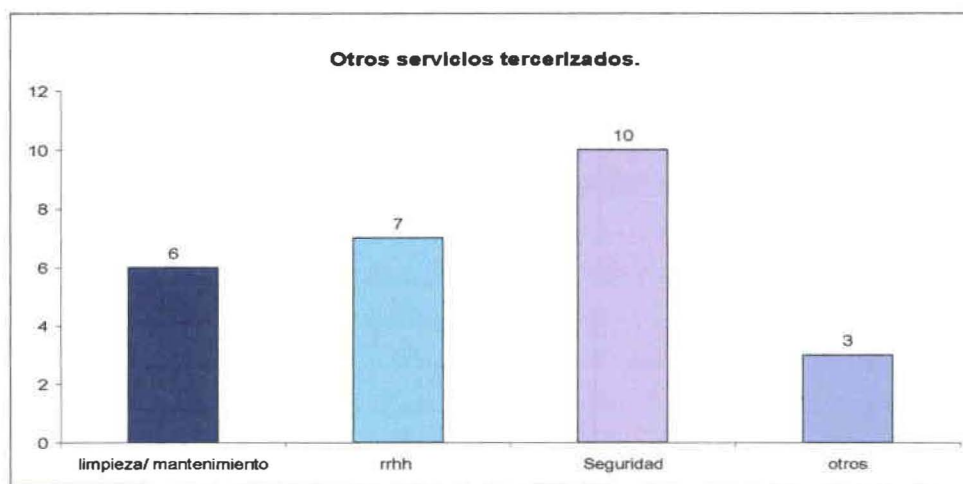
CUADRO 3.17

| Opciones                | Número | Porcentaje |
|-------------------------|--------|------------|
| Limpieza/ mantenimiento | 6      | 23%        |
| RRHH                    | 7      | 27%        |
| Seguridad               | 10     | 38%        |
| Otros                   | 3      | 12%        |

Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

GRÁFICO 3.17



Fuente: Investigación de mercados.

Elaboración: Los autores.

El 38% de las empresas encuestadas indicaron tercerizar la seguridad de sus instalaciones y el 27% indicó tercerizar el tema de Recursos Humanos seguido del 23% de empresas que terceriza la limpieza y mantenimiento.

### 3.6. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A continuación se detallan los factores claves que indican la factibilidad y una exitosa implementación de esta empresa encargada del almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo de las principales instituciones privadas de la ciudad de Quito:



- Los encuestados, en su mayoría, afirman que actualmente almacenan sus documentos en archiveros y cajas. Si las empresas tercerizan este servicio tendrían una mayor disponibilidad de espacio y confidencialidad de sus documentos, factores que resultaron ser uno de los principales por los que las empresas considerarían contratar el servicio.
- El 27% de las empresas encuestadas aseguran archivar aproximadamente 150 cajas al mes, lo cual representa una gran oportunidad para la empresa considerando que el archivo se realizará en cajas.
- Casi el total de los documentos pertenecientes al archivo pasivo son documentos contables los cuales permanecen almacenados entre 6 y 10 años, éste es un periodo de tiempo considerable e importante al momento de realizar las proyecciones. En este punto es importante considerar al 40% de empresas que estarían dispuestas a contratar el servicio.
- El 19% de las empresas encuestadas ya tercerizan el servicio y aseguran que los factores más importantes por los que contratan el servicio son: por tener mayor disponibilidad de espacio dentro de la empresa y por manejar sus documentos de manera más confidencial.
- Las empresas que ya tercerizan este servicio indican estar satisfechas con el servicio que les presta la competencia en temas relacionados con tiempo de entrega y calidad de servicio, la empresa deberá ofrecer un





valor agregado haciendo hincapié en estos factores para que les permita superar a la competencia.

- Un factor importante es que estas empresas se encuentran menos satisfechas en lo que se refiere a precio y exigencias del proveedor. Ofrecer un precio razonable que justifique tener sus documentos fuera de la empresa y que les de la seguridad de un buen almacenamiento custodia y administración será una de las estrategias.
- Un aproximado del 69% de las empresas que ya contratan el servicio serían potenciales clientes ya que están dispuestas a cambiar de proveedor.
- Del 81% de empresas encuestadas que indicaron no tercerizar este servicio, más de la mitad no han escuchado del mismo lo cual evidencia un claro desconocimiento del servicio y una gran oportunidad de entrar al mercado.
- Del 81% de empresas encuestadas que indicaron no tercerizar este servicio, el 39% indicó que tomaría en cuenta una propuesta de tercerización de archivo pasivo, lo cual indica aceptación de este servicio, por otro lado al 33% de empresas que indican que talvez contratarían el servicio se les realizarán presentaciones de calidad para influenciarlos y crear la necesidad de este servicio.
- Del 81% de empresas que no tercerizan el servicio, existe un 46% que sí ha escuchado sobre el mismo sin embargo no lo han contratado. Estas



empresas son potenciales clientes en los que se debe trabajar para promover el servicio y venderlo.

- El 81% de las empresas que no tercerizan el servicio y no han escuchado del mismo, después de darles una breve explicación de éste indicaron que estarían dispuestas a pagar entre \$0.80 y 0.90 centavos de dólar, lo cual es positivo ya que las empresas que ya este dato indica que existe una alta disposición de pago por el servicio.
- La competencia directa de la empresa es File Storage, existen otras empresas pero son poco recordadas y conocidas dentro del mercado.
- De las 19 empresas que respondieron que definitivamente no tercerizarían este servicio, el 74% de las empresas no han escuchado sobre el mismo y por el contrario, sólo el 26% ha escuchado sobre éste. Este dato evidencia una falta de conocimiento de la tercerización del archivo pasivo y sus beneficios por lo que con una adecuada promoción se puede informar más y persuadir a las empresas para que lo contraten.
- De las 50 empresas que podrían tercerizar el servicio, el 54% ya han escuchado sobre éste y por otro lado el 46% no han escuchado. Este 46% de empresas que no han escuchado son un target directo ya que aún cuando no conocen detalladamente sobre el la tercerización del archivo pasivo ya están interesados, en diferentes grados, en el mismo; esto representa una gran oportunidad para la empresa.



## CAPÍTULO 4

### LA EMPRESA

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

El nombre de la empresa será Archivos S.A. Se trata de un nombre simple, claro y directo que está estrechamente relacionado con el giro del negocio y permite identificar el servicio que la empresa presta. Además se diferencia de sus competidores que utilizan nombres en inglés.

#### 4.2 MISIÓN

Archivos S.A. se dedica a brindar seguridad y confidencialidad respecto al almacenamiento<sup>1</sup>, custodia<sup>2</sup>, administración<sup>3</sup> de archivos, todo esto de una manera sistematizada<sup>4</sup>. La compañía ofrece un servicio de calidad a precios competitivos, enfocado en satisfacer completamente a sus clientes y siempre en busca de la mejora continua.

---

<sup>1</sup> Almacenamiento físico de los documentos.

<sup>2</sup> Conservación y protección al acceso de los documentos.

<sup>3</sup> Los servicios ofrecidos al cliente.

<sup>4</sup> Estandarización del proceso del servicio. Más adelante se verá en el diagrama de actividades.



### 4.3 VISIÓN

Dentro de cinco años ser reconocida en el medio empresarial como una compañía digna de respeto y confianza por brindar el servicio de almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo más eficiente y eficaz del mercado.

### 4.4 VALORES Y PRINCIPIOS

Los valores de esta empresa están enfocados a la satisfacción del cliente ya que de los clientes depende el éxito de la compañía. Archivos S.A. se compromete a:

- Tratar a cada cliente de una manera abierta, transparente y honesta.
- Promocionar los servicios de una manera real e informativa.
- Resolver los problemas del cliente rápida y cordialmente.
- Ejercer especial cuidado sobre los bienes del cliente mientras estén en posesión de la empresa.
- Ser leales con los clientes, darles la tranquilidad de que cuentan con un servicio que mantendrá su información segura y confidencial.
- Fomentar valores como honestidad, lealtad, integridad, responsabilidad y fidelidad entre sus trabajadores para de esta



manera generar un ambiente de trabajo positivo que se refleje en el servicio prestado.

## **4.5 OBJETIVO GENERAL**

Lograr que dentro del primer año Archivos S.A. se convierta en socio estratégico de sus clientes al contribuir con la disminución de los riesgos de pérdida de información, reducir costos ocultos de administración y liberar áreas productivas para el desempeño de las actividades fundamentales de cada cliente.

## **4.6 OBJETIVOS POR ÁREAS FUNCIONALES**

### **4.6.1 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIO**

- Conseguir que dentro del primer año todas las empresas del mercado objetivo conozcan del servicio que presta Archivos S.A.
- Lograr que la capacidad de almacenamiento de documentos supere el 50 por ciento hasta el tercer año.





- Obtener la afiliación a ARMA<sup>5</sup> (Association of Records Managers and Administrators) dentro del primer año.

#### **4.6.2 OBJETIVO FINANCIERO**

- Obtener una tasa interna de retorno mayor al 20 por ciento al completar diez años de funcionamiento del negocio.

### **4.7 CADENA DE VALOR Y PROCESOS DE LA EMPRESA**

#### **4.7.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?**

Los clientes de la empresa serán, inicialmente, las compañías privadas más grandes de la ciudad de Quito que deseen obtener los beneficios de tercerizar su archivo pasivo.

---

<sup>5</sup> ARMA International es una asociación profesional que sirve a más de 10 000 profesionales de administración de información en los Estados Unidos, Canadá y más de 30 otras naciones.





#### **4.7.2 ¿QUÉ SERVICIO SE OFRECERÁ?**

La compañía ofrecerá el servicio de almacenamiento, custodia y administración de archivo pasivo. La empresa orientará todos sus esfuerzos en lograr que el servicio sea de calidad y a precios competitivos, siempre salvaguardando la seguridad y la confidencialidad del archivo.

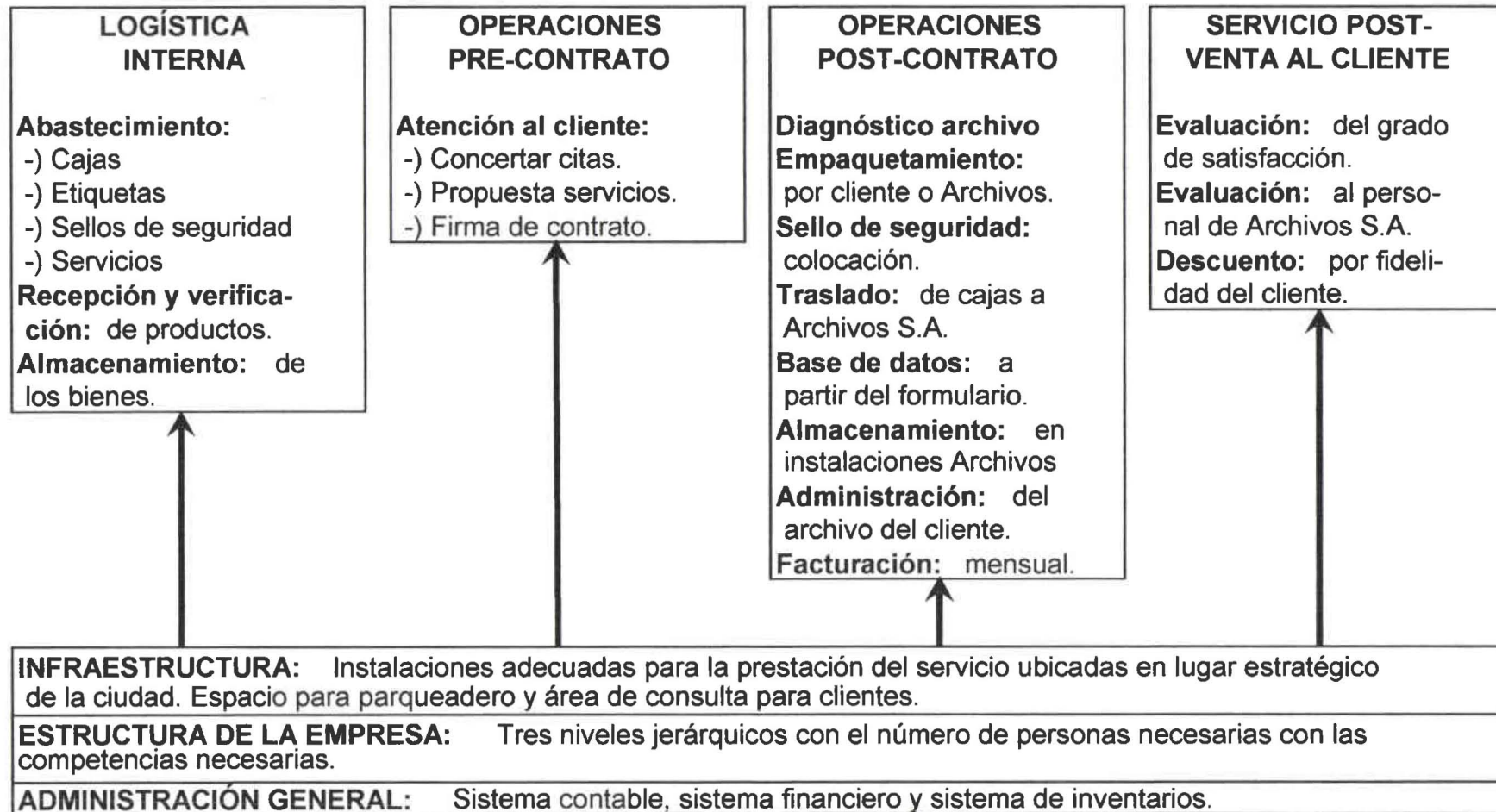
#### **4.7.3 ¿CÓMO SE LO HARÁ?**

Será una empresa pequeña que brindará el servicio anteriormente mencionado. Este servicio será ofrecido inicialmente a las compañías privadas más grandes de la ciudad de Quito.

A continuación se presenta el diagrama de la cadena de valor de Thomoson – Strickland. Para comprender la cadena de valor, se analizarán las actividades primarias y las actividades de apoyo en el proceso de la empresa, este análisis considerará los puntos clave en el proceso de la prestación del servicio.



**GRÁFICO 4.1**  
**DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO**



Fuente: Esquema de análisis de Thomason – Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y casos, página 124  
 Elaboración: Los autores.



### **4.7.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS**

#### **4.7.3.1.1 LOGÍSTICA INTERNA**

Dentro de la logística interna se mencionarán las actividades necesarias para la adquisición de los productos necesarios para la adecuación de las instalaciones y para las operaciones diarias.

##### **4.7.3.1.1.1 Abastecimiento**

La empresa adquirirá los siguientes bienes y servicios:

- Alarma contra incendio.
- Extintores y equipos contra incendio.
- Alarmas de seguridad con monitoreo permanente.
- Vigilancia y seguridad privada.
- Porteros eléctricos.
- Control de plagas.
- Servicio de limpieza.
- Controles de acceso para el área de archivo.
- Racks (estanterías metálicas).
- Escalera metálica rodante.
- Montacargas manual.



- Coche metálico.
- Equipos de computación.
- Fotocopiadora.
- Fax.
- Scanner.
- Suministros de oficina.
- Internet.
- Cajas para almacenaje de archivos.
- Etiquetas para identificación de las cajas.
- Sellos de seguridad.
- Lectores de código de barras.
- Impresora de etiquetas.

#### **4.7.3.1.1.2 Recepción y verificación**

El personal de Archivos S.A. se encargará de recibir, verificar y efectuar cualquier otra actividad necesaria para asegurarse de que el producto adquirido cumpla con los requisitos de compra especificados.



#### **4.7.3.1.1.3 Almacenamiento**

Las cajas, etiquetas y sellos de seguridad se almacenarán en un sitio dentro de la empresa que garantice su cuidado y seguridad.

#### **4.7.3.1.2 OPERACIONES PRE-CONTRATO**

##### **4.7.3.1.2.1 Atención al cliente**

Los representantes de Archivos S.A. se encargarán de concertar citas con potenciales clientes para explicar en que consiste el servicio y sus beneficios. Se presentará una propuesta de servicios y en caso de existir mutuo acuerdo entre ambas partes se procederá a formalizar los compromisos adquiridos mediante un contrato Civil de Asesoría y Asistencia Profesional, en éste se estipularán claramente dichos compromisos, una cláusula de estricta confidencialidad y la naturaleza del contrato, en el que claramente se establece que entre las partes no se genera ningún compromiso de carácter contractual laboral; solamente se genera una relación contractual civil entre las dos empresas.



### **4.7.3.1.3 OPERACIONES POST-CONTRATO**

#### **4.7.3.1.3.1 Diagnóstico**

El primer paso consiste en realizar un diagnóstico general del estado del archivo pasivo. En éste se evaluarán las instalaciones actuales y su nivel de ocupación; se estimarán los volúmenes actuales y se proyectarán los volúmenes generados a corto, mediano y largo plazo; se determinarán las necesidades de consulta.

#### **4.7.3.1.3.2 Empaquetamiento a cargo de Archivos S.A.**

Personal de Archivos S.A. se trasladará a las instalaciones del cliente llevando las cajas ya etiquetadas; se encargará de colocar el archivo del cliente en las cajas y de llenar el formulario de "guía de remisión de cajas" (ANEXO No. 4). En este formulario constan datos como: nombre de la empresa, departamento o área a la que pertenece el archivo, tipo de documentos almacenados dentro de la caja, fecha de inicio y fin de los documentos, fecha del fin del almacenaje, entre otros. El formulario deberá ser firmado por la persona que entrega el archivo y por la persona de Archivos S.A. que lo reciba.





#### **4.7.3.1.3.3 Empaquetamiento a cargo del cliente**

En caso de que el cliente decida realizar el empaquetamiento por su cuenta, Archivos S.A. le entregará las cajas etiquetadas y desarmadas. El cliente se encargará de llenar el formulario de “guía de remisión de cajas”. El cliente también podrá comprar cajas extras si así lo desea.

#### **4.7.3.1.3.4 Colocación del sello de seguridad**

Personal de Archivos S.A. colocará en cada caja un sello de seguridad que no tiene costo adicional para el cliente. Sin embargo, se preguntará previamente al cliente si desea que el sello sea colocado en su(s) caja(s).

#### **4.7.3.1.3.5 Traslado de las cajas a Archivos S.A.**

Una vez que el formulario de “guía de remisión de cajas” y las cajas estén listas, el personal de Archivos S.A. trasladará las cajas a las instalaciones de la empresa. Se tendrá un transporte propio con personal calificado que se encargará de dicha labor. El transporte también servirá para llevar las cajas al cliente (autorizado), cada vez que éste realice el pedido de consulta de cajas.



#### **4.7.3.1.3.6 Elaboración de la base de datos**

Una vez que las cajas arriban a la empresa, se procederá a ingresar toda la información obtenida en el Anexo No. 4 en la base de datos. Esta base servirá como único medio para identificar la ubicación de las cajas.

#### **4.7.3.1.3.7 Almacenamiento de las cajas**

Las cajas serán almacenadas en estanterías exclusivamente diseñadas para el efecto, las mismas que estarán numeradas para su fácil ubicación. Las cajas permanecerán almacenadas en las bodegas de Archivos S.A. hasta que el cliente las solicite para realizar alguna revisión, decida la destrucción del archivo, o decida retirar definitivamente la documentación de las instalaciones.

#### **4.7.3.1.3.8 Administración del archivo**

Archivos S.A. almacenará y custodiará las cajas de sus clientes. El cliente podrá solicitar cualquiera de sus cajas mediante un fax con el formulario de solicitud (ANEXO No. 5) o mediante una solicitud por mail a la dirección electrónica de la empresa, para el efecto se han definido solicitudes de acuerdo a su prioridad, como se indica a continuación.



- Pedido con prioridad alta: La(s) caja(s) con la información requerida llegará(n) a donde el cliente en un máximo de 2 horas después de realizada su solicitud.
- Pedido con prioridad normal: La(s) caja(s) con la información requerida llegará(n) a donde el cliente en un máximo de 5 horas después de realizada su solicitud.
- Pedido con prioridad baja: La(s) caja(s) con la información requerida llegará(n) a donde el cliente hasta 24 horas después de realizada su solicitud.

Si la solicitud del Anexo No. 5 es enviada por fax, ésta debe estar firmada por la persona autorizada, además se confirmará telefónicamente. En caso de realizarla por medio electrónico, personal de Archivos S.A. confirmará el pedido telefónicamente. En ambos casos, al momento de recibir las cajas solicitadas el cliente deberá entregar el Anexo No. 5 debidamente firmado por la(s) persona(s) autorizada(s).

Los pedidos únicamente los podrá(n) realizar la(s) persona(s) autorizada(s). Si la persona autorizada a solicitar las cajas no lo puede hacer, deberá enviar una carta con su firma para autorizar a otra persona a solicitar los documentos y deberá indicar a qué persona debe ser entregada dicha caja.



El cliente también podrá solicitar que se le envíe cualquier documento por fax o correo electrónico; antes de efectuar el envío se realizará una confirmación telefónica a la persona autorizada, y en caso de que la caja tenga sello de seguridad se solicitará la autorización para quitarlo y posteriormente colocar uno nuevo.

Además se ofrecerá el servicio de destrucción del archivo obsoleto, entendiéndose por el mismo como aquel archivo que ya ha sobrepasado la fecha límite de almacenamiento.

#### **4.7.3.1.3.9 Facturación mensual**

Archivos S.A. emitirá una factura detallada el último día laborable de cada mes por los servicios prestados. El cliente deberá cancelar la factura dentro de los siguientes quince días calendario a la fecha de factura.

Los pagos podrán hacerse mediante cheque cruzado de un banco local o mediante transferencia bancaria; en caso de elegir la transferencia, todos los costos asociados con la misma correrán por cuenta del cliente.



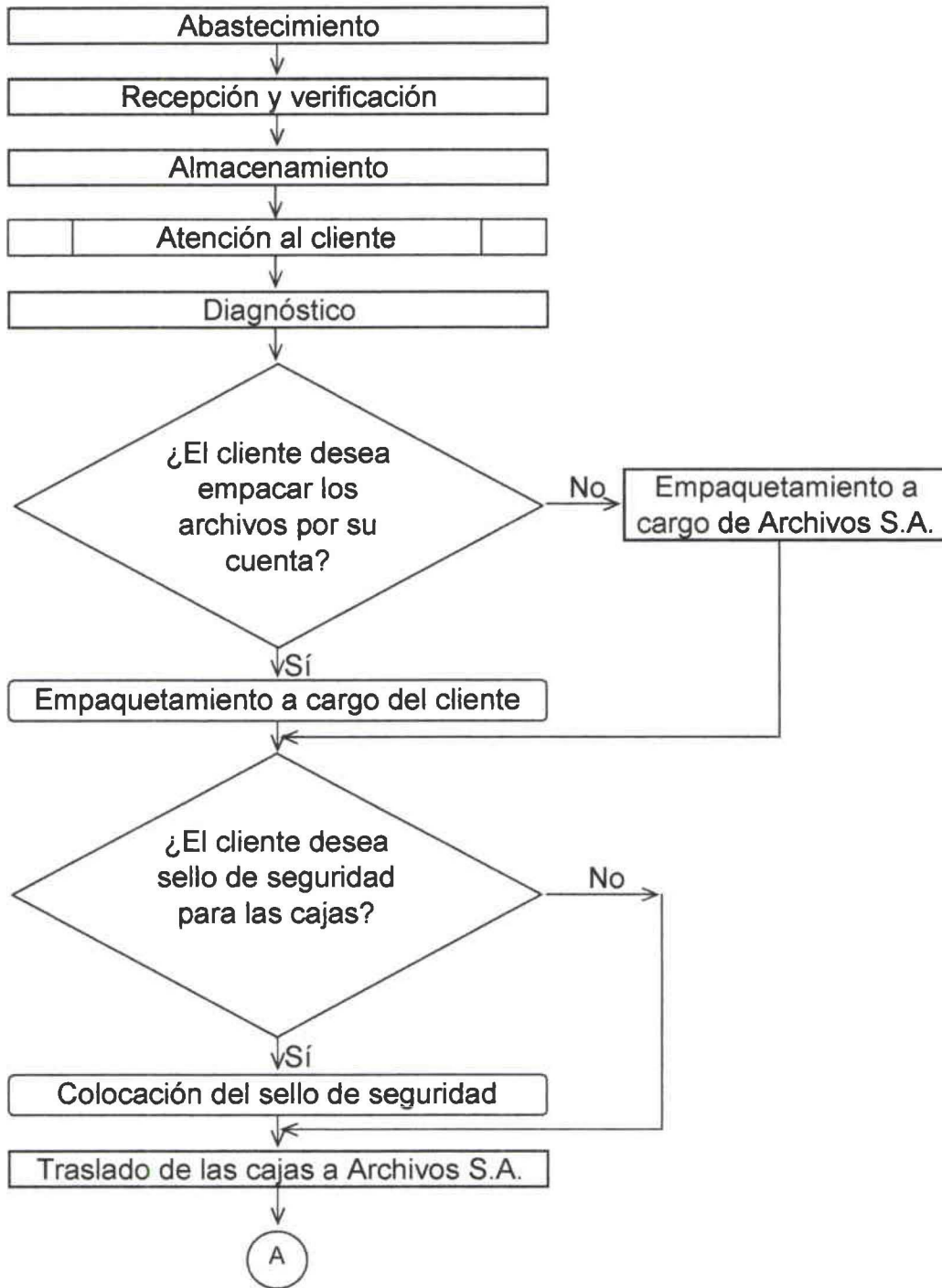
#### 4.7.3.1.4 SERVICIO POST-VENTA AL CLIENTE

Calidad en el servicio al cliente será uno de los dos diferenciadores de la empresa, entre las actividades de servicio que le permitirán al cliente sentirse cómodo y bien atendido se encuentran:

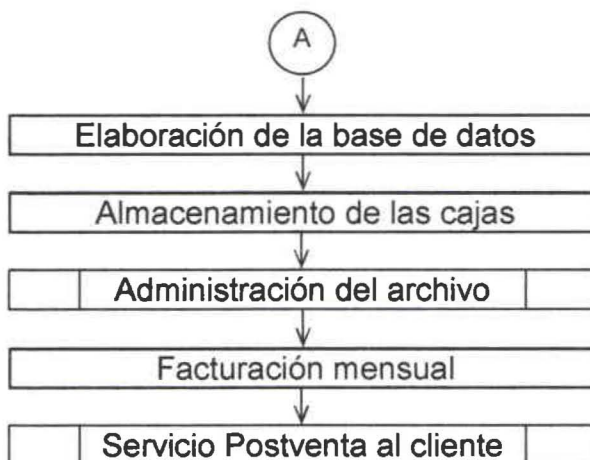
- Una vez al año se enviará una hoja de evaluación a la persona contacto de la empresa para conocer su grado de satisfacción con el servicio. Se preguntará acerca de quejas, inconvenientes o sugerencias que tenga el cliente.
- Una vez al año se evaluará a cada uno de los colaboradores sobre el grado de amabilidad, predisposición, eficiencia, educación con el que se presenta al cliente.
- Se premiará la fidelidad de los clientes, para aquellos que mantengan el servicio por más de tres años consecutivos se evaluará la posibilidad de ofrecer un descuento por caja almacenada mensualmente, este porcentaje dependerá del volumen de cajas almacenadas y de la situación en la cual se encuentre la empresa.

A continuación se muestra un cuadro con las actividades que desarrollará la empresa:

**GRÁFICO 4.2**  
**DIAGRAMA DE ACTIVIDADES**







Elaboración: Los autores.

#### 4.7.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO

##### 4.7.3.2.1 INFRAESTRUCTURA

Para la prestación del servicio la empresa arrendará instalaciones ubicadas en la avenida 10 de Agosto N-2064 y 18 de Septiembre, lugar estratégico dentro de la ciudad. Las instalaciones se adecuarán para la prestación del servicio; se colocarán estanterías creadas únicamente para el almacenamiento de las cajas que la empresa proveerá; dispondrá de detectores de humo, extintores con certificación de recarga periódica, alarma contra robo y vigilancia durante las 24 horas. La limpieza será constante y se realizarán controles periódicos de plagas. (ANEXO No. 6 – Planos del galpón)



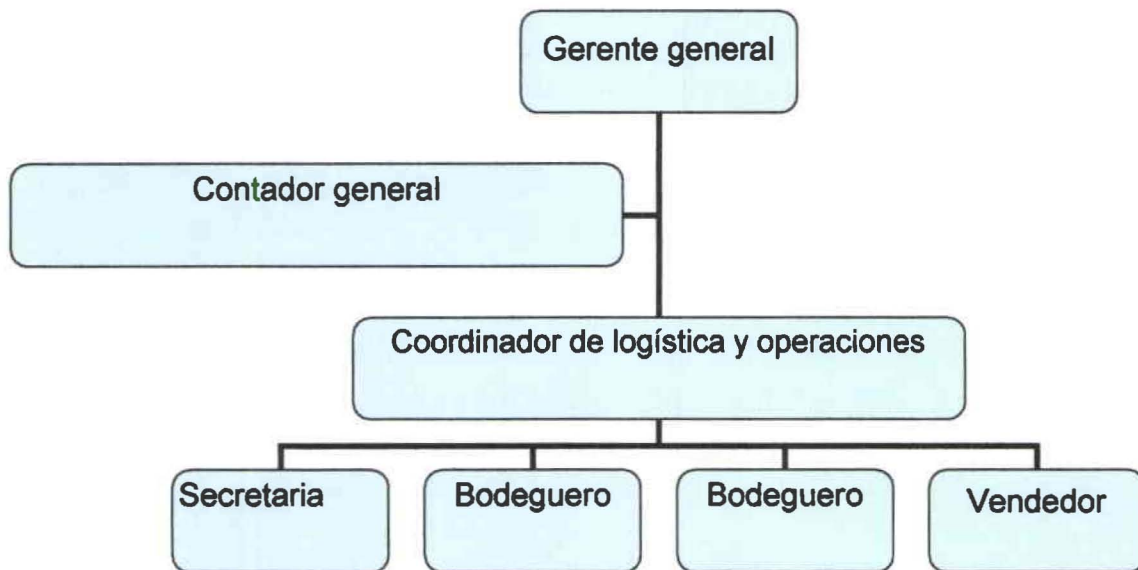
Estos factores son importantes de tomar en cuenta ya que los documentos deben permanecer conservados en perfecto estado y evitar desgastes.

Se asignará un área de parqueadero para la comodidad de los clientes que visiten las instalaciones de la empresa. Además se destinará un área de consulta en caso de que requieran realizar alguna revisión de los archivos en las instalaciones de la empresa. Esta área dispondrá de una fotocopiadora, servicio secretarial, scanner y fax. Sólo las personas autorizadas, o un tercero con un poder, podrán acceder al área de consulta.

#### **4.7.3.2.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

La estructura de la empresa será horizontal y constará de tres niveles jerárquicos; el primer y segundo nivel serán administrativos y el tercero será operativo. Dentro del primer nivel se encontrará el gerente general que se encargará además de la coordinación de las finanzas y la comercialización. El contador general se encontrará como ayudante de la gerencia. En el segundo nivel se encuentra el coordinador de logística y operaciones; mientras que dentro del tercer nivel estarán los bodegueros, la secretaria y el vendedor.

**GRÁFICO 4.3**  
**ORGANIGRAMA DE ARCHIVOS S.A.**



Elaboración: Los autores.

#### **4.7.3.2.2.1 Personal**

Se establecerán tres etapas para la selección del personal de Archivos S.A.

##### **4.7.3.2.2.1.1 Determinación del número de personas**

Se necesitará de una persona que se encargue de la logística y de las operaciones, y se necesitará de otra que se haga cargo de las finanzas y la comercialización. Además se necesitará de un contador, una secretaria y dos bodegueros, posteriormente se contratará un vendedor.



#### 4.7.3.2.2.1.2 Características requeridas

Todas las personas que trabajen en Archivos S.A. deberán actuar acorde a los valores y principios de la empresa, los mismos que se explicaron al principio de este capítulo. Además deberán firmar una cláusula de estricta confidencialidad acerca de la información de Archivos S.A. y de sus clientes.

Tanto el coordinador de logística y operaciones, como el coordinador de finanzas y comercialización deberán tener conocimientos apropiados sobre las actividades que van a desempeñar; deberán formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la empresa alcanzar los objetivos planificados.

El coordinador de logística y operaciones se encargará de analizar la capacidad de las instalaciones, del personal y de los medios que posee la empresa para brindar el servicio de una manera eficiente; analizará la rotación del inventario como herramienta para las actividades descritas. Se encargará de realizar los pedidos de cajas, etiquetas, estanterías, suministros de oficina u otro material que sea necesario. También se encargará de coordinar entre la secretaria y los bodegueros la entrega de las cajas que sean solicitadas por los clientes. Llevará un análisis estadístico de los pedidos de cajas y demás servicios. Apoyará en las visitas a clientes y potenciales clientes y efectuará el diagnóstico inicial del estado del archivo pasivo de los clientes. Además se hará cargo de cualquier asunto de relaciones laborales, como son pago de sueldos,



trámites con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), permisos, vacaciones, entre otros. Esto considerando la poca cantidad de empleados.

El coordinador de finanzas y comercialización estará a cargo de compilar información acerca del mercado. Planificará las visitas a los clientes y potenciales clientes para dar información acerca de la empresa y de los servicios que se ofrecen. Preparará las cotizaciones que se vayan a presentar, así como de la firma de los contratos de servicios. Se encargará de realizar la encuesta de satisfacción del cliente y de la evaluación de los trabajadores respecto a la prestación de los servicios; hará el análisis respectivo de dichas evaluaciones. Por otro lado, analizará los balances, estados de resultados y flujos de efectivo presentados por el contador. Elaborará un presupuesto de gastos e inversiones para cada año y propondrá un proyecto de distribución de utilidades.

El contador general deberá ser CPA, se encargará del manejo y control de impuestos y declaraciones tributarias, hará análisis de registro de cuentas y conciliaciones bancarias. Preparará los balances, estados de resultados y flujos de efectivo. Además estará a cargo de la elaboración y revisión de cualquier otro asunto contable – financiero, como el registro y actualización del libro diario. Deberá tener manejo de sistemas de cómputo contables y buen manejo de MS-Office. Poseerá conocimiento y manejo de inventarios, activos fijos,





conciliaciones bancarias, análisis de cuentas, manejo y organización de archivo. Se exigirá al menos tres años de experiencia.

La secretaria deberá entender y hablar inglés al menos en un 80%. Deberá poseer buenos conocimientos de manejo de archivo y de MS-Office. Poseerá nivel intermedio de universidad o estudios de secretariado, y experiencia de al menos de un año. Entre sus funciones estará la atención del teléfono y de la dirección electrónica de la empresa para efecto de las recepción de pedidos de envíos y mandar por fax o mail los documentos solicitados, o de informar al coordinador de logística y operaciones la necesidad de envío de cajas a un cliente; llevará un registro de esto. Se encargará de la emisión de facturas y de receptor los cheques de pago. Se encargará también de realizar e ingresar los datos de las guías de remisión a la base de datos con supervisión del coordinador.

Los bodegueros serán como mínimo bachiller, tendrán conocimiento en manejo de kárdex, conocimientos de utilitarios de Windows y amplio criterio para la solución de problemas logísticos. Deberán poseer licencia tipo B y experiencia mínima 2 años en manejo de bodegas. Se encargarán de la recepción de insumos como las cajas y de mantener un control de inventario físico de las mismas. Se encargarán de colocar la etiqueta a las cajas y de llevarlas a donde el cliente; si el cliente lo dispone, archivarán el archivo dentro de la cajas y colocarán el sello de seguridad, las llevarán a las instalaciones de Archivos





S.A.; posteriormente colocarán las cajas en los racks. Además de las funciones de bodega se encargarán de preparar los despachos, entregar y retirar las cajas de los clientes. También deberán realizar actividades de mensajería, tales como pago de facturas, pago de impuestos, trámites en instituciones públicas y privadas, entre otras.

#### **4.7.3.2.2.1.3 Fuentes**

Para encontrar el personal que conformará parte de la empresa se realizará anuncios en medios de comunicación como periódicos, en el que se especificará las características que la empresa necesitará del personal.

#### **4.7.3.2.3 ADMINISTRACIÓN GENERAL**

La empresa contará con un sistema contable, un sistema financiero y un sistema de inventarios.

- Sistema contable: La contabilidad será efectuada mensualmente y al final de cada año.
- Sistema financiero: Se ejecutará anualmente un análisis financiero con el fin de calcular las razones financieras y así poder conocer la situación financiera de la empresa.



- Sistema de inventarios: Se utilizará un sistema computarizado que permitirá registrar la existencia y la frecuencia de rotación de las cajas, etiquetas y sellos de seguridad.

## **4.8 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

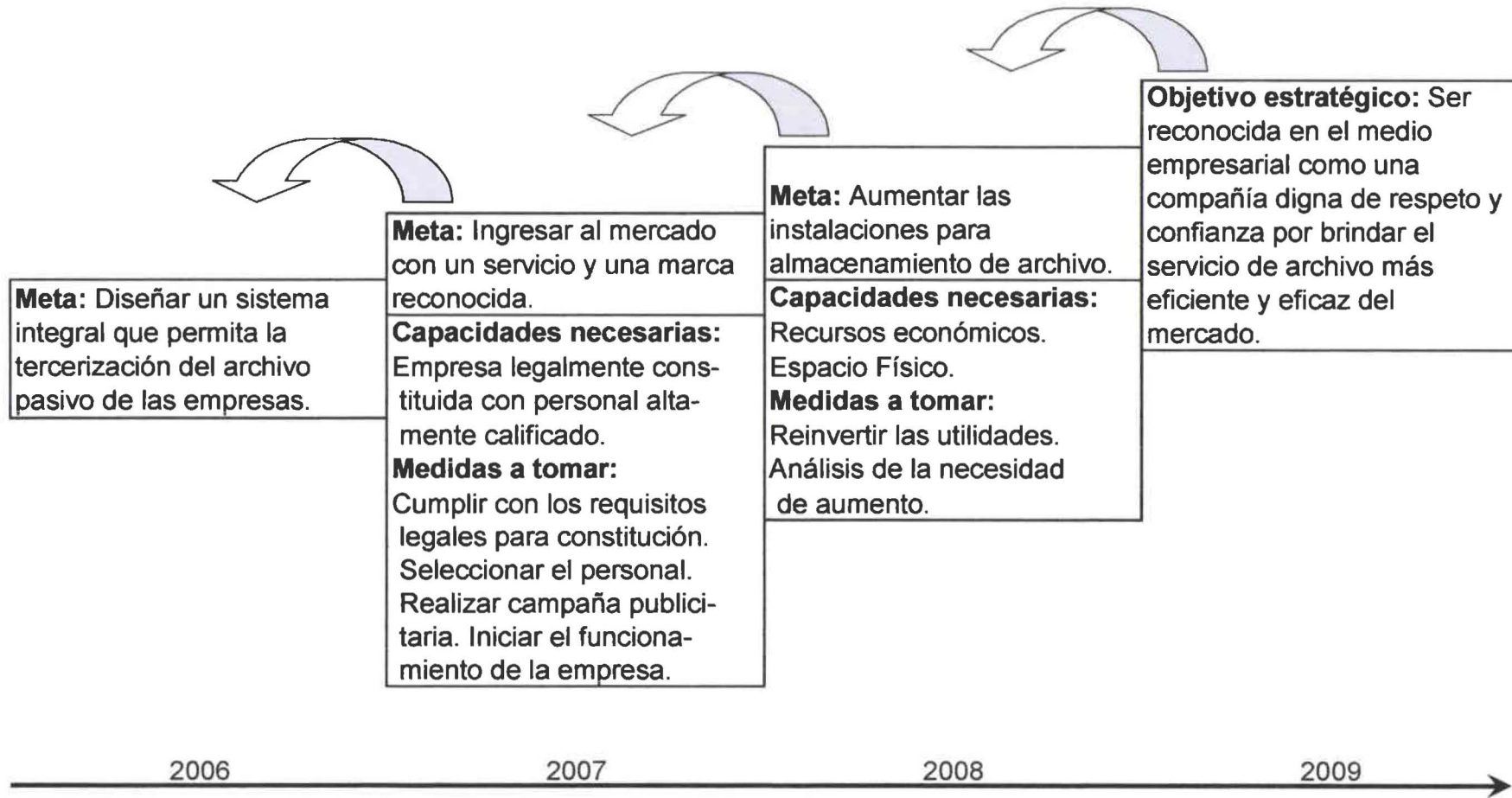
Entre las estrategias genéricas de Michael Porter se encuentran las estrategias de diferenciación. “Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menos mantenimiento, mayor comodidad o más características” (David). Archivos S.A. se enfocará en proporcionar un servicio de excelente calidad a precios competitivos.

### **4.8.1 ESCALA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

La escala estratégica permite identificar las destrezas y capacidades que necesitará la empresa para cumplir con sus metas y objetivos.



**GRÁFICO 4.4**  
**ESCALA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**



Fuente: En la estrategia está el éxito, Malkides Constantinos, página 141.  
Elaboración: Los autores.



## **4.9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Con el fin de formular las estrategias más convenientes para la empresa se debe conformar un marco de tres etapas:

- i) Etapa de los insumos.
- ii) Etapa de la adecuación.
- iii) Etapa de la decisión.

### **4.9.1 ETAPA DE LOS INSUMOS**

En esta primera etapa se realizan tres matrices que resumen la información básica que servirá para la elaboración de las matrices de las otras dos etapas.

#### **4.9.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

Esta matriz evalúa las fortalezas y las debilidades más importantes dentro de la empresa.

| <b>FORTALEZAS</b>  |   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Peso ponderado</b> |
|--------------------|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| 1.-                | Seguridad de las instalaciones.   | 0,07        | 3                   | 0,21                  |
| 2.-                | Confidencialidad de la información de los clientes.   | 0,07        | 3                   | 0,21                  |
| 3.-                | Precios competitivos.   | 0,08        | 3                   | 0,24                  |
| 4.-                | Alta calidad en el servicio prestado.   | 0,09        | 3                   | 0,27                  |
| 5.-                | Altos valores y principios de la empresa.   | 0,04        | 4                   | 0,16                  |
| 6.-                | Sistema de consulta y pedido de cajas eficiente, seguro, confiable y amigable con los clientes.             | 0,04        | 3                   | 0,12                  |
| 7.-                | Posibilidad de ampliar la capacidad de almacenamiento de archivo en instalaciones contiguas a las actuales. | 0,08        | 3                   | 0,24                  |
| 8.-                | Ubicación estratégica de las instalaciones de la empresa.   | 0,04        | 4                   | 0,16                  |
| 9.-                | Personal altamente calificado.  | 0,05        | 3                   | 0,15                  |
| 10.-               | Inversión en promoción y publicidad.  | 0,08        | 4                   | 0,32                  |
| <b>DEBILIDADES</b> |   | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Peso ponderado</b> |
| 1.-                | Ninguna experiencia en el mercado.  | 0,09        | 2                   | 0,18                  |
| 2.-                | Elevados costos fijos.  | 0,06        | 1                   | 0,06                  |
| 3.-                | No tener posicionamiento en el mercado  | 0,06        | 2                   | 0,12                  |
| 4.-                | No contar con instalaciones propias.  | 0,09        | 1                   | 0,09                  |
| 5.-                | No estar afiliada a ninguna asociación.   | 0,02        | 1                   | 0,02                  |
| 6.-                | Poco poder de negociación por ser una empresa nueva en el mercado.  | 0,04        | 1                   | 0,04                  |
| <b>TOTAL</b>       |   | <b>1,00</b> |                     | <b>2,59</b>           |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

Elaboración: Los autores.

El total ponderado de 2,59 muestra que la empresa está ligeramente por encima de la media de 2,50. Este resultado indica que las estrategias deben poner mayor énfasis en aprovechar las fortalezas y a minimizar las debilidades.



#### 4.9.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta matriz evalúa las oportunidades y amenazas más relevantes del mercado.

| OPORTUNIDADES |   | Peso        | Calificación | Peso ponderado |
|---------------|---|-------------|--------------|----------------|
| 1.-           | Niveles bajos de inflación                                  | 0,10        | 2            | 0,20           |
| 2.-           | Aumento del PIB   | 0,07        | 3            | 0,21           |
| 3.-           | Conservación de registros contables al menos por seis años. | 0,16        | 4            | 0,64           |
| 4.-           | Incremento de importaciones y exportaciones                 | 0,04        | 1            | 0,04           |
| 5.-           | Poca rivalidad entre las empresas que compiten.             | 0,08        | 3            | 0,24           |
| 6.-           | Limitación de producto sustituto.                           | 0,14        | 3            | 0,42           |
| 7.-           | Poco poder de negociación de los proveedores.               | 0,03        | 2            | 0,06           |
| AMENAZAS      |   | Peso        | Calificación | Peso ponderado |
| 1.-           | Potencialidad de posibles entrantes.                        | 0,05        | 2            | 0,10           |
| 2.-           | Tasas de interés altas para un posible financiamiento.      | 0,04        | 2            | 0,08           |
| 3.-           | Inestabilidad política en el país.                          | 0,03        | 2            | 0,06           |
| 4.-           | Inseguridad jurídica en el Ecuador.                         | 0,15        | 1            | 0,15           |
| 5.-           | Clientes con gran poder de negociación.                     | 0,07        | 3            | 0,21           |
| 6.-           | Almacenamiento electrónico de datos.                        | 0,04        | 3            | 0,12           |
| <b>TOTAL</b>  |   | <b>1,00</b> |              | <b>2,53</b>    |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

Elaboración: Los autores.





El total ponderado de 2,53 muestra que la empresa está bastante cerca de la media de 2,50. Este resultado indica que se debe poner mayor énfasis en utilizar estrategias que estén encaminadas a capitalizar las oportunidades y a evitar las amenazas.

VER PÁGINA SIGUIENTE



### 4.9.1.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La MPC identifica a los principales competidores y los compara con la empresa.

| FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO       | Peso     | Archivos S.A. |                | File Storage |                | I L S        |                |
|---------------------------------------|----------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                                       |          | Calificación  | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado |
| Participación en el mercado.          | 0,08     | 1             | 0,08           | 4            | 0,32           | 3            | 0,24           |
| Competitividad de precios.            | 0,13     | 3             | 0,39           | 4            | 0,52           | 3            | 0,39           |
| Posición financiera.                  | 0,06     | 2             | 0,12           | 4            | 0,24           | 3            | 0,18           |
| Calidad del servicio.                 | 0,17     | 4             | 0,68           | 3            | 0,51           | 4            | 0,68           |
| Lealtad del cliente.                  | 0,10     | 2             | 0,20           | 3            | 0,30           | 4            | 0,40           |
| Capacidad de almacenamiento de cajas. | 0,10     | 2             | 0,20           | 4            | 0,40           | 2            | 0,20           |
| Experiencia en el mercado.            | 0,11     | 1             | 0,11           | 4            | 0,44           | 3            | 0,33           |
| Calificación del personal.            | 0,06     | 3             | 0,18           | 4            | 0,24           | 4            | 0,24           |
| Valores y principios de la empresa.   | 0,10     | 4             | 0,40           | 2            | 0,20           | 3            | 0,30           |
| Inversión en promoción y publicidad.  | 0,09     | 4             | 0,36           | 1            | 0,09           | 1            | 0,09           |
| <b>Total</b>                          | <b>1</b> |               | <b>2,72</b>    |              | <b>3,26</b>    |              | <b>3,05</b>    |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

Elaboración: Los autores.



La calidad del servicio es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, seguido por el de la competitividad de precios; por esta razón Archivos S.A. pondrá especial énfasis en estos factores. La matriz muestra que File Storage es la compañía más fuerte del mercado, sin embargo con el transcurso del tiempo la diferencia de puntajes con Archivos S.A. se irá reduciendo por factores como experiencia en el mercado, lealtad del cliente y calificación del personal.

#### **4.9.2 ETAPA DE LA ADECUACIÓN**

En esta etapa se generan estrategias alternativas viables. Se formulan cinco matrices que relacionan los factores internos y externos clave que se identificaron en la etapa de insumos.

##### **4.9.2.1 MATRIZ FODA**

La matriz de las fortalezas - oportunidades – debilidades - amenazas (FODA) genera cuatro tipos de estrategias que combinan los factores internos y externos.



|                          |   | <b>FORTALEZAS - F</b>   |   | <b>DEBILIDADES - D</b>  |   |
|--------------------------|---|-------------------------|---|-------------------------|---|
|                          |   | 1.-                     | Seguridad de las instalaciones.   | 1.-                     | Ninguna experiencia en el mercado.  |
|                          |   | 2.-                     | Confidencialidad de la información de los clientes.   | 2.-                     | Elevados costos fijos.  |
|                          |   | 3.-                     | Precios competitivos.   | 3.-                     | No tener posicionamiento en el mercado.   |
|                          |   | 4.-                     | Alta calidad en el servicio prestado.   | 4.-                     | No contar con instalaciones propias.  |
|                          |   | 5.-                     | Altos valores y principios de la empresa.   | 5.-                     | No estar afiliada a ninguna asociación.   |
|                          |   | 6.-                     | Sistema de consulta y pedido de cajas eficiente, seguro, confiable y amigable con los clientes.   | 6.-                     | Poco poder de negociación por ser una empresa nueva en el mercado.  |
|                          |   | 7.-                     | Possibilidad de ampliar la capacidad de almacenamiento de archivo en instalaciones contiguas a las actuales.                              |                         |   |
|                          |   | 8.-                     | Ubicación estratégica de las instalaciones de la empresa.   |                         |   |
|                          |   | 9.-                     | Personal altamente calificado.  |                         |   |
|                          |   | 10.-                    | Inversión en promoción y publicidad.  |                         |   |
| <b>OPORTUNIDADES - O</b> |   | <b>ESTRATEGIAS - FO</b> |   | <b>ESTRATEGIAS - DO</b> |   |
| 1.-                      | En el mercado existen pocos competidores.                   | 1.-                     | Penetración en el mercado: mediante la realización de actividades publicitarias (F10, O1, O2, O4, O5, O6)                                 | 1.-                     | Penetración en el mercado: mediante campaña publicitaria y otras actividades publicitarias (D1, D3, D5, O1, O2, O5, O6) |
| 2.-                      | El servicio es poco conocido en el mercado.                 |                         |   |                         |   |
| 3.-                      | Conservación de registros contables al menos por seis años. | 2.-                     | Desarrollo del mercado: ofrecer el servicio en ciudades como Cuenca, Ambato u otras (F2, F3, F4, F5, F6, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6) |                         |   |
| 4.-                      | Incremento considerable de compañías dentro del Ecuador.    |                         |   |                         |   |
| 5.-                      | Poca rivalidad entre las empresas que compiten.             |                         |   |                         |   |
| 6.-                      | Limitación de producto sustituto.                           | 3.-                     | Desarrollo del producto: servicio de organización de archivo (F2, F3, F4, F5, F9, O1, O2, O5, O6)   |                         |   |
| 7.-                      | Poco poder de negociación de los proveedores.               |                         |   |                         |   |
| <b>AMENAZAS - A</b>      |   | <b>ESTRATEGIAS - FA</b> |   | <b>ESTRATEGIAS - DA</b> |   |
| 1.-                      | Potencialidad de posibles entrantes.                        | 1.-                     | Diversificación en conglomerado: ofrecer el servicio de almacenaje de otro tipo de bienes. (F1, F5, F7, F8, A1, A4, A5, A6)               | 1.-                     | Empresa en participación: crear empresa de riesgo compartido (D2, D4, A2)   |
| 2.-                      | Tasas de interés altas para un posible financiamiento.      |                         |   |                         |   |
| 3.-                      | Inestabilidad política.                                     | 2.-                     | Desarrollo del producto: servicio de almacenaje digital de información (F2, F3, F4, F5, F6, F9, A1, A4)                                   | 2.-                     | Integración horizontal: adquirir participación en una empresa de la competencia. (D1, D3, D5, D6, A1, A5, A6)           |
| 4.-                      | Inseguridad jurídica.                                       |                         |   |                         |   |
| 5.-                      | Cientes con gran poder de negociación.                      |                         |   |                         |   |
| 6.-                      | Poca aceptación de los clientes a la nueva empresa.         | 3.-                     | Atraer muchos clientes con poca cantidad de hojas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, A5, A6)                                       |                         |   |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

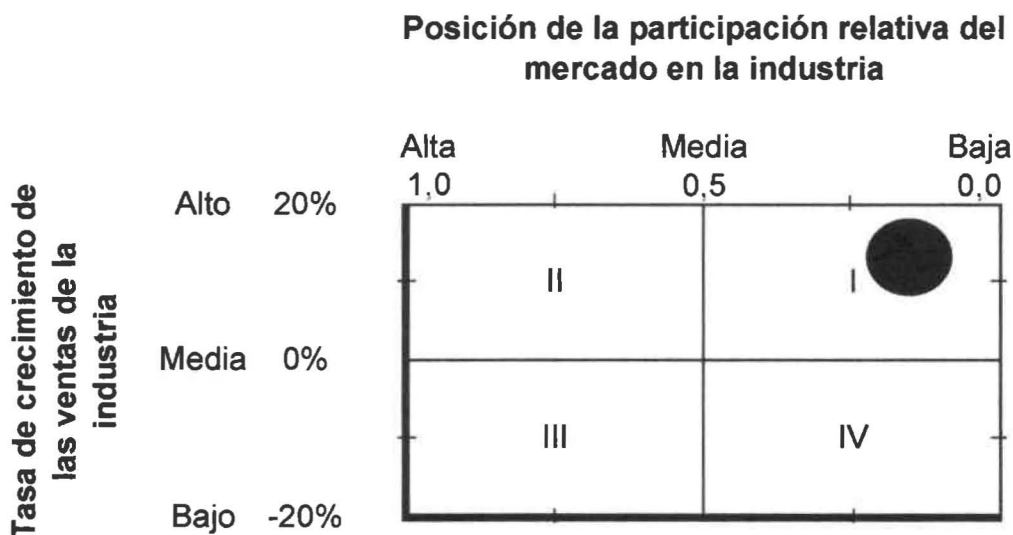
Elaboración: Los autores.



El resultado de la matriz FODA es una serie de estrategias alternativas viables entre las que resaltan las estrategias intensivas como la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado o el desarrollo del producto.

#### 4.9.2.2 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz BCG sirve para estudiar la cartera de negocios de las empresas; debido a que Archivos S.A. no cuenta con más de una división, este estudio se simplifica. Las dos variables que relaciona esta matriz son la posición de la participación relativa del mercado en la industria, y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria.



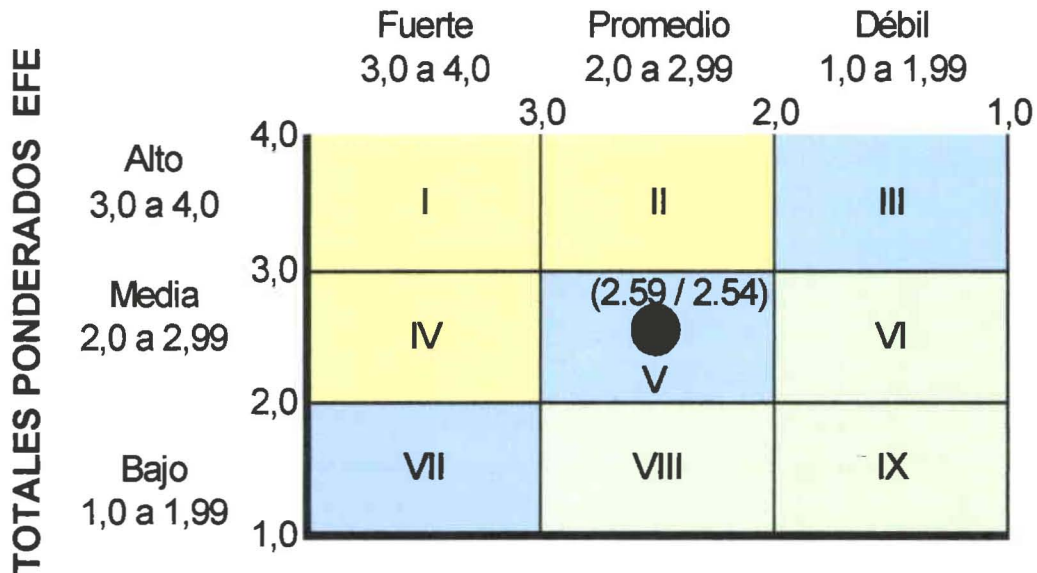
Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

Elaboración: Los autores.





**TOTALES PONDERADOS EFI**



La posición de Archivos S.A. es (2.59 / 2.54).

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

Elaboración: Los autores.

**Significado de los colores:**

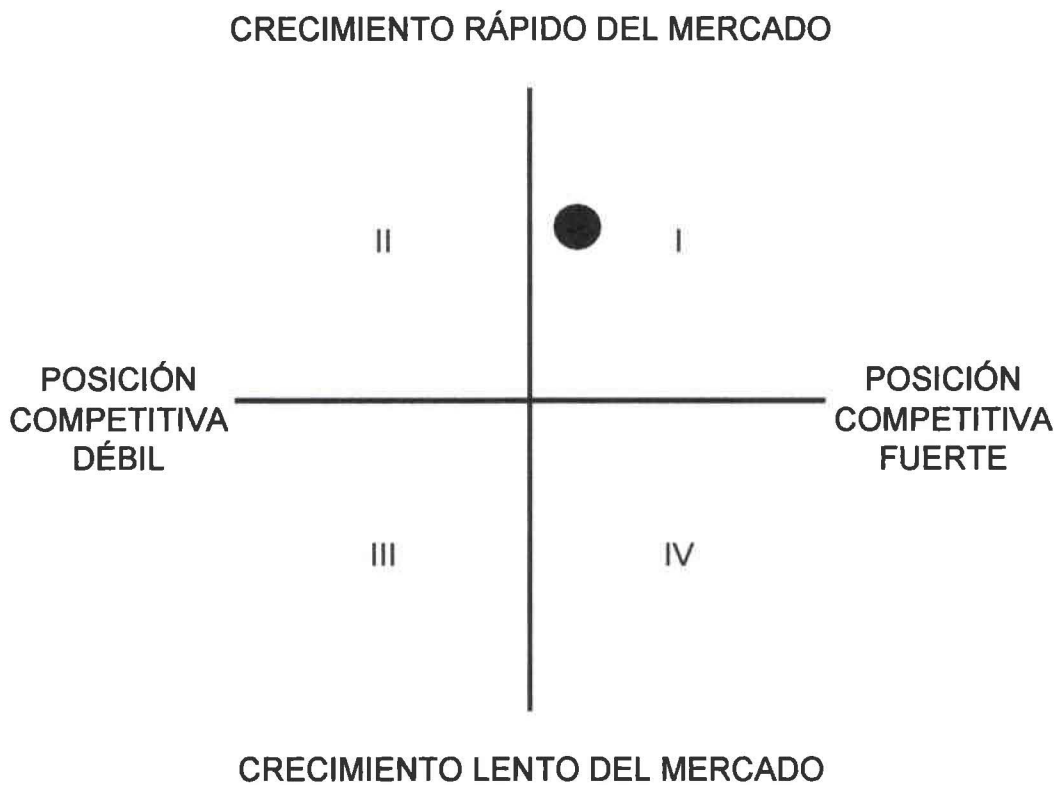
|          |                           |
|----------|---------------------------|
| AMARILLO | → Crecer y construir.     |
| AZUL     | → Retener y mantener.     |
| VERDE    | → Cosechar o desinvertir. |

Archivos S.A. se encuentra ubicada en el cuadrante V de la matriz; en este cuadrante, que se encuentra dentro la división “retener y mantener”, se emplean usualmente las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.



#### 4.9.2.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia también sirve para formular estrategias alternativas, ésta evalúa dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

Elaboración: Los autores.



El crecimiento del mercado es rápido y se refleja en la expansión de la capacidad de las empresas existentes y en la oferta del servicio en la ciudad de Guayaquil. Archivos S.A. se ubica en el cuadrante I de la matriz; esto significa que está en una muy buena posición estratégica. Se recomienda seguir concentrándose en el mercado y el producto presente por medio de las estrategias intensivas.

#### **4.9.3 ETAPA DE LA DECISIÓN**

Esta es la etapa final en la que se determinará cuál o cuáles son las mejores estrategias alternativas. Para tal efecto se utiliza la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

##### **4.9.3.1. MATRIZ MCPE**

La matriz MCPE utiliza el análisis y la información de las dos etapas anteriores para seleccionar la mejor opción referente a las estrategias alternativas.



| Factores críticos para el éxito |  | Peso | Estrategias alternativas  |      |                        |      |                         |      |
|---------------------------------|--|------|---------------------------|------|------------------------|------|-------------------------|------|
|                                 |  |      | Penetración en el mercado |      | Desarrollo del mercado |      | Desarrollo del producto |      |
|                                 |  |      | CA                        | TCA  | CA                     | TCA  | CA                      | TCA  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>            |  |      |                           |      |                        |      |                         |      |
| 1.-                             | En el mercado existen pocos competidores.  | 0,09 | 3                         | 0,27 | 4                      | 0,36 | 3                       | 0,27 |
| 2.-                             | El servicio es poco conocido en el mercado.  | 0,16 | 4                         | 0,64 | 3                      | 0,48 | 2                       | 0,32 |
| 3.-                             | Los contribuyentes deben conservar sus registros contables al menos por seis años. | 0,12 | -                         | -    | -                      | -    | -                       | -    |
| 4.-                             | Incremento considerable de compañías dentro del Ecuador.                           | 0,04 | 4                         | 0,16 | 3                      | 0,12 | 3                       | 0,12 |
| 5.-                             | Poca rivalidad entre las empresas que compiten.                                    | 0,08 | 2                         | 0,16 | 3                      | 0,24 | 2                       | 0,16 |
| 6.-                             | Limitación de producto sustituto.  | 0,10 | 4                         | 0,4  | 3                      | 0,3  | 2                       | 0,2  |
| 7.-                             | Poco poder de negociación de los proveedores.                                      | 0,03 | -                         | -    | -                      | -    | -                       | -    |
| <b>AMENAZAS</b>                 |  |      |                           |      |                        |      |                         |      |
| 1.-                             | Potencialidad de posibles entrantes.   | 0,05 | 3                         | 0,15 | 4                      | 0,20 | 3                       | 0,15 |
| 2.-                             | Tasas de interés altas para un posible financiamiento.                             | 0,04 | 1                         | 0,04 | 1                      | 0,04 | 1                       | 0,04 |
| 3.-                             | Inestabilidad política en el país.   | 0,03 | -                         | -    | -                      | -    | -                       | -    |
| 4.-                             | Inseguridad jurídica en el Ecuador.  | 0,15 | 1                         | 0,15 | 1                      | 0,15 | 4                       | 0,60 |
| 5.-                             | Cientes con gran poder de negociación.   | 0,07 | 4                         | 0,28 | 3                      | 0,21 | 2                       | 0,14 |
| 6.-                             | Poca aceptación de los clientes a la nueva empresa.                                | 0,04 | 4                         | 0,16 | 2                      | 0,08 | 3                       | 0,12 |



| Factores críticos para el éxito |   | Peso | Penetración en el mercado |             | Desarrollo del mercado |             | Desarrollo del producto |             |
|---------------------------------|---|------|---------------------------|-------------|------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
|                                 |   |      | CA                        | TCA         | CA                     | TCA         | CA                      | TCA         |
| <b>FORTALEZAS</b>               |   |      |                           |             |                        |             |                         |             |
| 1.-                             | Seguridad de las instalaciones.   | 0,07 | 2                         | 0,14        | 1                      | 0,07        | 2                       | 0,14        |
| 2.-                             | Confidencialidad de la información de los clientes.   | 0,08 | 2                         | 0,16        | 3                      | 0,24        | 3                       | 0,24        |
| 3.-                             | Precios competitivos.   | 0,08 | 2                         | 0,16        | 3                      | 0,24        | 2                       | 0,16        |
| 4.-                             | Alta calidad en el servicio prestado.   | 0,09 | 2                         | 0,18        | 3                      | 0,27        | 2                       | 0,18        |
| 5.-                             | Altos valores y principios de la empresa.   | 0,04 | 2                         | 0,08        | 3                      | 0,12        | 2                       | 0,08        |
| 6.-                             | Sistema de consulta y pedido de cajas eficiente, seguro, confiable y amigable con los clientes.             | 0,04 | 2                         | 0,08        | 3                      | 0,12        | 2                       | 0,08        |
| 7.-                             | Posibilidad de ampliar la capacidad de almacenamiento de archivo en instalaciones contiguas a las actuales. | 0,08 | 2                         | 0,16        | 1                      | 0,08        | 1                       | 0,08        |
| 8.-                             | Ubicación estratégica de las instalaciones de Archivos S.A.   | 0,04 | 2                         | 0,08        | 1                      | 0,04        | 2                       | 0,08        |
| 9.-                             | Personal altamente calificado.  | 0,05 | 2                         | 0,1         | 3                      | 0,15        | 1                       | 0,05        |
| 10.-                            | Inversión en promoción y publicidad.  | 0,08 | 4                         | 0,32        | 3                      | 0,24        | 2                       | 0,16        |
| <b>DEBILIDADES</b>              |   |      |                           |             |                        |             |                         |             |
| 1.-                             | Ninguna experiencia en el mercado.  | 0,08 | 1                         | 0,08        | 1                      | 0,08        | 1                       | 0,08        |
| 2.-                             | Elevados costos fijos.  | 0,06 | 1                         | 0,06        | 1                      | 0,06        | 1                       | 0,06        |
| 3.-                             | No tener posicionamiento en el mercado  | 0,06 | 4                         | 0,24        | 3                      | 0,18        | 2                       | 0,12        |
| 4.-                             | No contar con instalaciones propias.  | 0,09 | -                         | -           | -                      | -           | -                       | -           |
| 5.-                             | No estar afiliada a ninguna asociación.   | 0,02 | -                         | -           | -                      | -           | -                       | -           |
| 6.-                             | Poco poder de negociación por ser una empresa nueva en el mercado.  | 0,04 | -                         | -           | -                      | -           | -                       | -           |
| <b>Total</b>                    |   |      |                           | <b>4,25</b> |                        | <b>4,07</b> |                         | <b>3,63</b> |

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David.

Elaboración: Los autores.



Después de haber evaluado esta serie de estrategias se concluye que el mayor atractivo relativo entre ellas la posee la estrategia de penetración en el mercado. Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* sostiene que:

La estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas o reforzar las actividades publicitarias.

En el próximo capítulo se explicará con mayor detalle la forma en que se implementará la estrategia de penetración en el mercado.





## **CAPÍTULO 5**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Después de realizar la investigación de mercados y haber analizado factores como la competencia, disposición de pago, capacidad de consumo entre otros, se procede a realizar el plan de marketing.

El plan de marketing detalla lo que la empresa espera conseguir tomando en cuenta los costos en que se incurrirá, el tiempo que tomará y los recursos a utilizar para su ejecución, además se analizarán las cuatro P's.

#### **5.2. OPORTUNIDAD**

El plan de marketing es la herramienta que orientará a la empresa a ser competitiva, proporcionándole una clara visión del objetivo final y de lo que se quiere conseguir dentro del mercado, por otro lado se determinarán estrategias que le permitan a la empresa posicionarse dentro del mercado y que le lleven a alcanzar sus objetivos.

La investigación de mercado realizada previamente proporcionó información importante para la elaboración del plan de marketing, dentro del que se





deberán tomar decisiones como: en qué mercados se venderá, a qué precio se debe vender, qué canales se usarán, qué características debe tener el servicio, qué promoción se utilizará, entre otras. El análisis de la empresa y la elaboración de un plan de marketing claro y bien definido responderán a estas preguntas.

### **5.3. SITUACIÓN**

En base al plan de marketing, la empresa podrá definir la forma correcta de dirigirse a sus nuevos clientes y una vez realizada la promoción del servicio, la forma en la que debe atraer a otros; la empresa tendrá la capacidad de decidir a qué tipo de clientes orientarse y estudiará constantemente posibles métodos que le ayuden a incrementar su volumen de ventas y de esta forma mejorar su rentabilidad.

En la actualidad, una de las dificultades que enfrentan las instituciones está relacionada con el almacenamiento de sus documentos en la medida que no disponen de la capacidad y las condiciones apropiadas para dicha función. Archivos S.A. ofrecerá un servicio que es prácticamente desconocido dentro del mercado, proporcionando de esta forma una nueva alternativa que brinda grandes beneficios a aquellas empresas que tienen dificultades con el almacenamiento, custodia y administración de su archivo pasivo.



Todas las empresas, en mayor o menor medida, saben los problemas que surgen o podrían surgir en sus oficinas con el almacenamiento de los cientos y cientos de documentos que diariamente se generan y que, por diversos motivos, entre ellos legales, se deben conservar por determinado tiempo.

Hay factores muy importantes dentro del manejo del archivo que deben ser tomados en cuenta, tales como, la conservación del papel y su organización. El personal de las empresas pierde mucho tiempo al buscar información que no está clasificada y/o no tiene un orden específico e incluso que por su mala administración puede ser extraviada.

Al tener en cuenta las condiciones y las oportunidades antes mencionadas, Archivos S.A. estará encargada del almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo de sus clientes; el servicio será íntegro y se lo realizará a través de procesos éticos y profesionales.

#### **5.4. MARKETING ESTRATÉGICO**

El marketing estratégico ayudará a realizar los lineamientos que se tomarán en cuenta en el análisis de las cuatro P's.



#### **5.4.1. OBJETIVOS DE MARKETING**

Los objetivos de marketing que estarán referidos al mercado objetivo son:

- Alcanzar una cifra de ventas de \$150 000 a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.
- Tener posicionamiento en el mercado al ser reconocidos como una empresa tercerizadora del servicio de almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo cuyo enfoque sea: costos accesibles y calidad de servicio.
- Aumentar la cuota de mercado en un 5% para el tercer año.
- Tener un 60% de clientes que refieran los servicios a nuevos interesados.

Estos objetivos que irán de la mano con la estrategia de la empresa son alcanzables y serán la base para el desarrollo de la misma.

#### **5.4.2. CONSUMIDOR**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, los potenciales consumidores serán:

- Empresas con escaso espacio para el almacenamiento del archivo.
- Empresas que archiven una gran cantidad de documentos mensualmente.



- Empresas que deseen mantener sus documentos fuera del alcance de otras personas y de esta forma mantener la información confidencial.
- Empresas que consideren tener su información en un lugar seguro y que les ayude a mantener los documentos bien conservados.
- Empresas que deseen reducir costos y deseen liberar espacio productivo dentro de sus instalaciones.

La definición del mercado objetivo, es decir, de los consumidores a quien está dirigido el servicio es algo muy importante ya que no se puede realizar un buen plan de marketing sin un claro conocimiento del consumidor potencial.

#### **5.4.2.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR**

En principio, basados en la investigación de mercados, se realizará una identificación de las características del consumidor como son:

- Empresas que principalmente almacenen su archivo en cajas. 30% de las empresas.
- Empresas que en la actualidad no tercericen el servicio. 81% de las empresas.



- Empresas que no tienen suficiente conocimiento o no han escuchado del servicio. 54% de las empresas.
- Empresas que ya conocen o han escuchado el servicio, sin embargo no lo contratan. 46% de las empresas.
- Empresas que estén dispuestas a cambiar de proveedor. Aproximadamente el 69% de las empresas.
- Empresas que estén dispuestas a tercerizar el servicio. El 40% de las empresas.
- Empresas cuyo archivo pasivo conste mayormente de documentos contables los cuales permanecen almacenados en su mayoría entre 6 y 10 años.

En este caso, como el servicio es casi nuevo, estaría en una fase de prueba por parte de los consumidores que no tienen conocimiento del mismo. En un inicio, los niveles de ventas serán menores, y para alcanzar mayores niveles de ventas la empresa requerirá que sus representantes realicen las visitas y las ventas ya que son ellos quienes tienen conocimiento del servicio.

#### **5.4.2.2. DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

De acuerdo al estudio de mercado realizado previamente se puede resaltar tres necesidades primordiales que los potenciales clientes tienen y cuáles son las características del servicio que ellos desearían.





La disponibilidad de espacio dentro de las instalaciones de la empresa para el almacenamiento de su archivo pasivo es la primera necesidad que la mayoría de los encuestados aseguraron tener. Estas empresas no disponen de un lugar adecuado para el efecto, en su mayoría el archivo no se encuentra ordenado y tienen mucho espacio desaprovechado que podría ser utilizado para crear lugares de trabajo o podría ser utilizado para actividades productivas de la empresa. Esto se presenta ya que algunas empresas no dimensionan el espacio físico para conservar los documentos y luego de un tiempo comienzan a tener problemas con la disponibilidad de espacio.

Otro factor importante que la mayoría de las empresas resaltaron y que consideran necesario, es mantener su documentación y archivo de forma confidencial; por esta razón, el considerar tener su archivo almacenado en un lugar apropiado para asegurarlo y protegerlo de amenazas y riesgos tales como fraude, sabotaje, espionaje industrial, extorsión, entre otros, definitivamente representa una alternativa para quienes consideran importante mantener su archivo fuera del alcance de empleados no autorizados o incluso de personas que ingresan a las instalaciones de la empresa sobre las cuales por diferentes razones no se tiene control.

Y por último, otra de las necesidades está relacionada con la conservación de los documentos. Si bien es cierto que muy pocas empresas conocen del tema, otro problema que se presenta en el archivo es el deterioro del papel. El papel



está sometido a un deterioro muy rápido que depende de la humedad, la temperatura y la luz que recibe. Los papeles expuestos a los agentes antes mencionados se tornan amarillentos y por esto los documentos pierden contraste.

Por otro lado, las empresas encuestadas también consideran importante una reducción de costos y tener accesibilidad a los documentos que podrían ser almacenados fuera de la empresa para tener mayor comodidad dentro de sus instalaciones.

#### **5.4.2.3. HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR**

Cada día existe una mayor cantidad de documentos en los negocios y muchos de ellos no cuentan con métodos adecuados para su almacenamiento y administración, por esta razón es importante mencionar que es necesario contar con un buen mecanismo en la administración de los documentos para poder almacenarlos y recuperarlos de manera eficiente.

Se debe recordar que la información presentada en documentos es un recurso y un activo organizacional y por esto se los debe tratar con cuidado.

Durante las entrevistas y encuestas se evidenció que muchas empresas almacenan sus documentos en cajas, archiveros y/o estanterías. El mantener



sus documentos en archiveros proporciona una clara idea de que su información está bajo llave y en cierto grado, organizada. Las empresas que almacenan sus documentos en estanterías pueden mantener la información organizada, sin embargo no es seguro tener la información de esta manera ya que cualquier persona puede tener acceso y la información confidencial puede ser conocida por terceras personas. Por otro lado, las empresas que almacenan su archivo en cajas son empresas que pueden tener mayores dificultades ya que las cajas utilizan mayor espacio y es más difícil ubicar los documentos dentro de ellas.

Según la investigación de mercados, las empresas mantienen almacenado su archivo dentro de la empresa y atribuyen su decisión principalmente a la seguridad y confidencialidad que sus documentos pueden tener dentro de la misma. Pocas son las empresas que han escuchado sobre la tercerización de este servicio y un alto porcentaje de las empresas encuestadas no tienen conocimiento o no cuentan con un criterio sólido sobre el mismo que les guíe a contratar esta nueva alternativa.

#### **5.4.3. MERCADO**

El mercado que se ha tomado en cuenta para el análisis y la implantación de Archivos S.A. son las 408 empresas privadas más importantes que operan en la ciudad de Quito. El listado de estas empresas se obtuvo de la última lista



publicada de las empresas más importantes según la clasificación de la Superintendencia de Compañías del año 2004.

Se ha considerado a estas empresas ya que por tener un nivel alto de operaciones tendrían un mayor volumen de documentos, dato que se ha confirmado en la investigación de mercados. El 27% de las empresas encuestadas almacenan 150 cajas mensualmente y otro 56% almacena entre 2 500 y 25 000 documentos mensuales. Estos datos proporcionan una clara idea de la cantidad de papeles que almacenan las empresas.

#### **5.4.3.1. NIVEL DE DEMANDA**

En base a la información obtenida en la investigación de mercado y el análisis realizado en dicha investigación, se toma como demanda potencial a las 85 empresas que fueron encuestadas.

Con este dato se define que la demanda objetivo es del 73%, porcentaje que representa el número de empresas que no tercerizan el servicio en la actualidad y que indicaron, de cierto modo, estar interesadas en hacerlo. El 73% corresponde a 50 empresas. (ANEXO No. 7)



#### **5.4.3.2. OBJETIVOS DE VENTAS**

Un paso importante dentro del plan de marketing es determinar los objetivos de ventas ya que ayudarán a decidir cuál será la publicidad y promoción a realizarse; también ayudará a estimar el tamaño del mercado y a determinar el servicio que se prestará.

El objetivo es:

- Lograr que las ventas del servicio aumenten cada año y que la capacidad de almacenaje del galpón sea utilizado en más del 50% a partir del tercer año.

Este objetivo será un reto y tendrá gran impacto en la empresa, se basará en estimaciones de las oportunidades de mercado apuntando a metas alcanzables que ayuden a tener a una mejora constante.

#### **5.4.4. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA**

Las empresas viven una época de cambios, los mismos que se han reflejado en el manejo de información. En esta época de avances tecnológicos, se puede obtener todo tipo de información por diferentes medios a parte del papel; estos son: cintas magnéticas, discos duros, disquetes y otros medios.





Muchas empresas están interesadas en automatizar ciertos procesos o procedimientos, entre los que se incluye la administración de los documentos. El manejo de los documentos ha cambiado a través de los tiempos, nuevas tecnologías permiten almacenar la información de forma electrónica mediante una computadora.

Aún cuando estas tendencias pueden impedir que las empresas se interesen en contratar un servicio encargado del almacenamiento físico de su archivo, como se había comentado con anterioridad, la ley obliga a las empresas a almacenar ciertos documentos por un número considerable de años lo cual obliga a las empresas a guardarlo físicamente.

En lo que se refiere a la digitalización de documentos, aún si la empresa lo realiza, necesita guardar el respaldo físico de los documentos. Los documentos digitalizados se los utilizan como respaldo en caso de que su original sea extraviado entre otras razones.

Por otro lado, la digitalización tiene un riesgo, los documentos pueden ser modificados sin problema, su forma inicial puede ser alterada y el documento puede ser difundido, lo que no sucede con los documentos físicos ya que cualquier alteración tiene evidencia.



Después de considerar los puntos antes mencionados, en sus inicios, la empresa no ofrecerá el servicio de digitalización de los documentos y únicamente ofrecerá el servicio de almacenamiento, custodia y administración de los documentos físicos que formen parte del archivo pasivo de la empresa.

En un futuro, la empresa considerará el ofrecer este servicio adicional.

#### **5.4.5. COMPETIDORES**

El análisis de los competidores es muy importante ya que de él se obtendrán las estrategias de posicionamiento y las recomendaciones para mejorar y superar a los actuales competidores. El objetivo es conseguir una buena posición dentro del mercado y si es posible estar por encima de la competencia. Por esta razón es necesario conocer a la competencia, saber los servicios que prestan y en lo posible, las técnicas y estrategias que utilizan.

El principal competidor es la empresa llamada "File Storage", esta empresa que opera en las ciudades de Quito y Guayaquil ofrece el servicio de almacenamiento y custodia de todo tipo de archivo o documento que las empresas dispongan. También ofrecen el servicio de digitalización de la información y ya han trabajado en el mercado por varios años, lo cual les da una ventaja competitiva ya que cuentan con la experiencia y los recursos



necesarios para atender a todos sus clientes. "File Storage" cuenta con una gran lista de clientes quienes se encuentran satisfechos con los servicios. Esta empresa sigue expandiéndose en el mercado por lo que es considerada la empresa líder dentro del pequeño mercado.

Existen otras empresas encargadas del servicio, como: ILS, Lockers y Metrosolution, empresas cuyos nombres resultaron de la investigación de mercados, sin embargo son empresas que fueron nombradas un par de veces, es decir no son conocidas. Estas empresas se encuentran dentro del mercado aún cuando no están bien posicionadas y no son conocidas dentro de casi el total de las empresas encuestadas, lo cual evidencia que su promoción ha sido débil. Estos competidores ofrecen el servicio de custodia y almacenamiento del archivo pasivo de sus clientes.

El entrar en un mercado con pocos competidores representa una gran oportunidad para la empresa ya que con un servicio de calidad y además a bajo costo, se puede alcanzar un fuerte posicionamiento y una permanencia en la mente de los clientes y potenciales clientes.

La empresa entrará como competidora directa y por esta razón ha investigado el precio prevaleciente en el mercado y el precio de la competencia. Se determinará un precio que esté en el mercado y que le permita cubrir sus costos y obtener una ganancia razonable.



#### **5.4.6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La empresa, con el objetivo de enfocar sus recursos hacia un grupo de consumidores con características similares, clasificó a sus consumidores, es decir, sus potenciales clientes en un grupo: Empresas a las que se les prestará el servicio de tercerizar el almacenamiento, custodia y administración de su archivo pasivo.

El tipo de segmentación utilizada fue la segmentación conductual considerando que son empresas que buscan beneficios comunes tales como: optimización de espacio, reducción de costos, confidencialidad de sus documentos y mantenimiento de un archivo organizado.

#### **5.4.7. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias se desarrollarán al revisar el mercado objetivo, los posibles problemas y las oportunidades. Estas estrategias guiarán a todas las áreas del plan de marketing y servirán como una guía para desarrollar y posteriormente posicionar el producto; servirá como referencia para el desarrollo del precio, plaza y promoción.



Dentro de las estrategias están:

- Educar al mercado, proporcionando información consistente sobre el servicio a los clientes potenciales.
- Promocionar el servicio.
- Capacitar constantemente a los colaboradores.
- Posicionar rápidamente la marca.
- Invertir en comunicación del diferenciador de Archivos S.A.: costos accesibles y calidad de servicio.

#### **5.4.8. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Para lograr un buen posicionamiento, Archivos S.A. optará por una estrategia de penetración agresiva la que le ayudará a ingresar al mercado.

Así realizará las siguientes actividades:

- Empleará un mercadeo directo, aprovechando los datos de bases existentes, en este caso se utilizará la base proporcionada por la Superintendencia de Compañías la cual proporciona información útil de cada una de las empresas listadas.
- Se fidelizará a los clientes nuevos al mantener una retroalimentación constante.





### 5.4.9. DISCIPLINAS DE VALOR

Dentro de las tres disciplinas de valor descritas por Michael Treacy se identificará una, que será la disciplina cuyo valor solo lo ofrecerá Archivos S.A.

**CUADRO 5.1.**  
**DISCIPLINAS DE VALOR**

|                         |                             |                          |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Excelencia<br>Operativa | Intimidad con<br>el cliente | Liderazgo de<br>producto |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|

Fuente: Disciplinas de generación de valor - Michael Treacy

Elaboración: Los autores.

A continuación se analiza la disciplina de valor, marcada con color, que ha sido seleccionada y será adoptada por Archivos S.A.

#### 5.4.9.1. Intimidad con el cliente

Lo que Archivos S.A. desea, es conocer, determinar y satisfacer las necesidades de sus clientes, paralelamente desea brindar un servicio que cubra sus expectativas generándole vínculos de fidelización. El vínculo de



confianza que brinden los clientes, la seguridad y confidencialidad que brindará esta nueva empresa proporcionará referidos para futuras ventas.

La intimidad que se desea tener con el cliente se traduce en cumplir sus expectativas, tener una mentalidad dispuesta a encontrar soluciones específicas que tengan éxito gracias a las relaciones con sus clientes; y, así, ofrecer un servicio con el cual puedan conservar los documentos y mantener su archivo almacenado y administrado de manera apropiada.

Algunos pasos, dentro del proceso, que Archivos S.A. seguirá para alcanzar una intimidad con el cliente son:

- Al conocer al cliente: Conocer sus expectativas y sus necesidades puntuales. Mantener comunicación personalizada para poder darle una explicación efectiva de los procedimientos y metodologías del servicio.
- Durante la elaboración de los trabajos: Mientras se realiza el trabajo dentro de las instalaciones del cliente, se le mantendrá informado del trabajo que se realiza y del avance del mismo.
- Estado actual de su archivo: Trimestralmente se realizará un informe para cada uno de los clientes en el que se les informará el número de cajas que se encuentran almacenadas y la información básica de las mismas.



Archivos S.A. se interesará en las relaciones que se formen durante los primeros años con sus clientes y targets ya que de eso dependerán contrataciones futuras, por otro lado, considera importante la relación que exista con empresas a las que ya se les haya presentado el servicio ya que estas empresas son potenciales clientes. Sobre estas empresas se realizará un seguimiento cada 6 meses.

## **5.5. MARKETING TÁCTICO**

A continuación se describirán las cuatro P's de marketing, para el efecto se tomarán en cuenta las estrategias de mercado mencionadas anteriormente.

### **5.5.1. PRODUCTO**

Se analizará el producto y sus características. Con un incremento del conocimiento del producto por parte de los clientes y potenciales clientes, se intentará provocar un incremento en las ventas del mismo.



### 5.5.1.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO (SERVICIO)

Como se ha indicado a lo largo del capítulo, el servicio de la empresa será el almacenamiento, custodia y administración del archivo pasivo de sus clientes; sin embargo, la empresa cuenta con otros servicios complementarios que vienen a ser parte del mismo. Estos servicios son:

- Almacenamiento y custodia de las cajas; y dentro de la administración:
- Pedido con prioridad alta (Hasta 5 cajas)
- Pedido con prioridad normal (Hasta 5 cajas)
- Pedido con prioridad baja (Hasta 5 cajas)
- Envío de documentos vía Fax (Hasta 5 documentos)
- Escaneos y envío de documentos vía mail
- Fotocopias
- Cargo adicional desde la sexta caja en cualquier pedido
- Cargo adicional desde el sexto documento en el envío por fax
- Caja

La estrategia del producto será: posicionamiento por precio y calidad mismos que están relacionados y coinciden con los objetivos de marketing antes mencionados.



### 5.5.1.2. CARACTERÍSTICAS

Las principales características del producto que Archivos S.A. ofrecerá son:

- *Seguridad*: la empresa cuenta con instalaciones con todos los sistemas de seguridad más modernos para evitar accidentes e incidentes con los papeles almacenados.
- *Confidencialidad*: Únicamente personas autorizadas de la nueva empresa y del cliente tendrán acceso a los papeles almacenados. El código de barras evitará que las cajas sean identificadas.
- *Conservación de los documentos*: El lugar destinado para el almacenamiento será diseñado y tendrá todos los sistemas para que dichos papeles se encuentren bien conservados y no sufran daños por humedad, luz, temperatura u otros.
- *Accesibilidad de los documentos*: El cliente podrá solicitar los documentos almacenados en las instalaciones de la nueva empresa al momento que requiera de ellos.
- *Costos accesibles*: Los costos que el cliente deberá cancelar por los servicio serán accesibles.

El servicio tendrá estas características y hará énfasis en su enfoque de diferenciación en costos accesibles y calidad de servicio tal como se mencionó en los objetivos de marketing.





### 5.5.1.3. MARCA

La marca es el nombre o señal cuya finalidad es identificar el producto que ofrece la empresa para diferenciarlo de sus competidores. Una vez que la empresa y la marca sean conocidas, los consumidores asociarán el servicio a la marca; por esta razón el nombre debe ayudar a comunicar el posicionamiento de la empresa y su servicio.

El nombre de la marca que se ha elegido para la nueva empresa es **ARCHIVOS S.A.**, el mismo que está directamente relacionado con el giro del negocio y ayudará a la empresa a posicionarse rápidamente dentro del mercado. Este nombre al ser claro y directo permitirá a los clientes y targets identificar rápidamente el servicio que esta nueva empresa ofrece.

Entre las características que se deben tomar en cuenta al momento de elegir una marca son:

- Sugerir algo acerca del producto.
- Fácil de pronunciar, deletrear y recordar.
- Ser distintiva.
- Adaptable a los nuevos productos que se vayan incorporando en la línea.

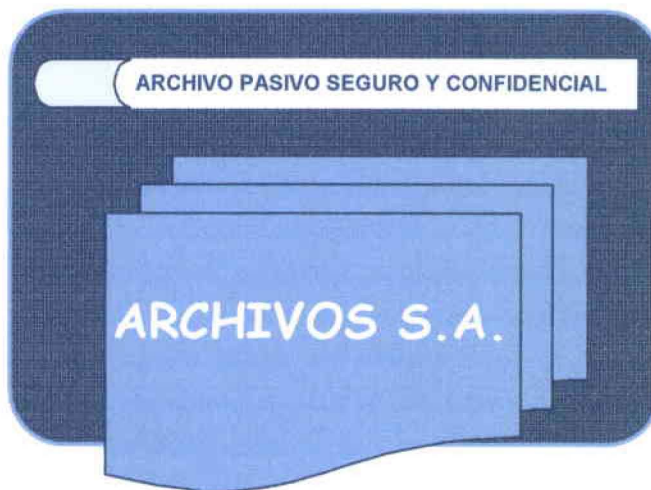


La marca de Archivos S.A. cumple con las características antes mencionadas y es responsabilidad de la empresa promoverlos y mantener una calidad constante para alcanzar el éxito deseado.

#### 5.5.1.4 Logotipo

El logotipo es la parte de la marca que aparece en forma de diseño. A continuación el logotipo de Archivos S.A.

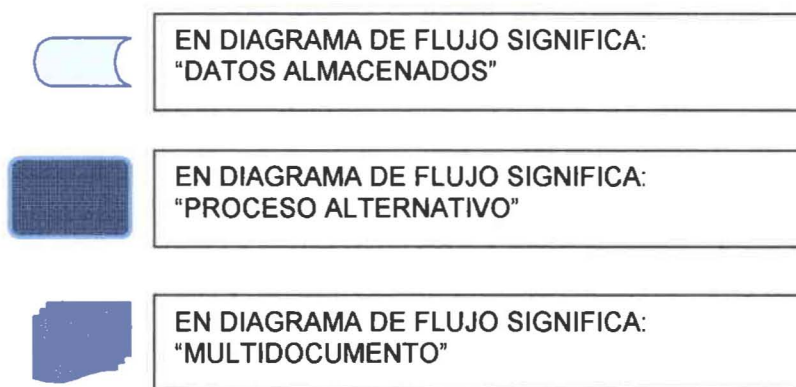
**GRÁFICO 5.5**  
**LOGOTIPO**



Elaboración: Los autores.

Se eligieron los colores azul y celeste ya que, según estudios realizados, a estos colores se los puede asociar con estabilidad y profundidad; representan lealtad, confianza, sabiduría y verdad. El azul y sus derivados están fuertemente ligados a la tranquilidad y la calma, además el azul oscuro representa conocimiento, integridad, seriedad y poder. ("El significado de los colores").

A continuación una breve explicación del significado de las autoformas.



#### 5.5.1.5. DISEÑO

A continuación se mostrará el diseño del empaque y etiqueta.

Archivos S.A. ofrecerá un servicio que evidentemente no requiere de empaque, sin embargo la caja de cierto modo es una de las presentaciones del servicio; las etiquetas que tendrán el código de barras también son parte de la presentación y es por esta razón que se ha trabajado en el diseño de estos dos artículos.

### 5.5.1.5.1. Empaque

El empaque, es decir la caja, tiene por objeto cumplir algunas funciones de gran importancia como por ejemplo: proteger los documentos en cada uno de los traslados, aumentar la aceptación del servicio y brindar confianza a los consumidores. La caja se ha diseñado exclusivamente para el almacenamiento de aproximadamente 1 500 hojas, esto considerando que sólo coloquen hojas y no divisiones ni carpetas que es lo más recomendable para que los documentos se mantengan organizados y clasificados de mejor manera.

Las cajas estarán elaboradas en cartón corrugado y sus medidas serán: 36 cm. de ancho, 21 cm. de alto y 30 cm. de profundidad. La empresa será flexible al recibir materiales como planos y se los colocará en una caja especial para los mismos, que será creada en caso de que sea necesario. A continuación se muestra el diseño de la caja.

### GRÁFICO 5.3

#### CAJAS



Elaboración: Los autores.



#### 5.5.1.5.2. Etiquetas

La etiqueta guarda mucha relación con el empaque y la marca del producto siendo otra característica del mismo. Una etiqueta es la parte del producto que contiene su información.

La etiqueta será colocada en la esquina superior derecha de una de las caras laterales de la caja, es decir en la cara de la caja que será colocada a la vista al momento de ponerlas en las estanterías. Esta etiqueta tendrá impreso el logo de Archivos S.A. y el código de barras, mismo que al momento de leerlo, proporcionará la información obtenida en el Anexo No. 4.

La etiqueta será de marca ya que es la marca aplicada en el empaque. A continuación se muestra el diseño de la etiqueta.

**GRÁFICO 5.4**  
**ETIQUETAS**



Elaboración: Los autores.





### 5.5.1.6. BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR

Los beneficios que Archivos S.A. ofrecerá al consumidor con esta alternativa de servicio para el almacenamiento, custodia y administración del archivo son:

- Reducción de costos y riesgos operativos y liberación de espacio físico.
- Total reserva de la información del cliente ya que la persona autorizada será la única en tener acceso.
- Perfecto almacenamiento de los documentos, en términos de ventilación, higiene, humedad, entre otros.
- Confidencialidad y seguridad de los documentos.
- Mantener el archivo organizado lo cual le permitirá al cliente manejar sus archivos de forma más fácil y ordenada evitando extraviar documentos y la pérdida de tiempo.

Estos beneficios le darán la tranquilidad al cliente de que su archivo se encuentra en orden y en un lugar seguro, además que le permitirá liberar espacio para actividades productivas.



### **5.5.2. PRECIO**

La fijación del precio para el servicio que Archivos S.A. ofrecerá estará orientado al valor percibido por el cliente y de la misma manera se tomará en cuenta que el objetivo de la empresa es ofrecer un precio accesible.

Se debe tener cuidado en la fijación del precio del servicio ya que debe ser suficientemente alto como para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y lo suficientemente bajo como para ser competitivo.

#### **5.5.2.1. ESTRATEGIA DEL PRECIO**

La estrategia que se utilizará para establecer el precio es: Fijación de precios de penetración en el mercado, es decir, al servicio se le establecerá un precio inicial relativamente bajo con el nivel de los precios del mercado. Su objetivo es penetrar inmediatamente en el mercado, generar un alto volumen de ventas y con ello obtener una significativa participación en el mercado.

Archivos S.A., como ya se lo había mencionado anteriormente, tiene como uno de sus diferenciadores el tener precios accesibles, esto no quiere decir que el servicio sea diferente, ya se ha hablado de las características que harán que este servicio sea una alternativa de calidad para el cliente.



Para introducir el servicio en el mercado se utilizará un precio promedio de penetración. Para la consecución del precio se ha realizado un análisis de los costos y de la rentabilidad que se desea obtener en los años subsiguientes, de la misma manera se ha comparado y se ha tomado como referencia los precios de la competencia.

Al revisar las estrategias de marketing y las oportunidades relativas al precio, Archivos S.A. ofrecerá su servicio a un precio razonable tomando en cuenta que existirá una mayor eficiencia en sus operaciones; por otro lado está interesada en expandir el mercado y provocar que nuevos usuarios prueben el servicio.

#### **5.5.2.2. FIJACIÓN DE PRECIOS**

Archivos S.A. ha enfocado sus esfuerzos en la fijación de precios en base a dos objetivos:

##### **5.5.2.2.1. Para alcanzar un rendimiento meta**

Esta estrategia está orientada hacia las utilidades. La empresa busca establecer un precio de venta de sus servicios para obtener un rendimiento meta, es decir, un rendimiento en porcentaje sobre las ventas.



#### **5.5.2.2.2. Para afrontar la competencia**

La estrategia se encuentra orientada a la situación actual en comparación con su competencia directa, al ser ésta una empresa nueva en la industria, se hace necesario afrontar a la competencia que es líder dentro de la misma.

Luego de investigar y conocer el precio actual del mercado y de la competencia directa, se debe determinar un precio que le permita cubrir los costos y obtener una ganancia razonable. No sería recomendable establecer precios por encima del precio promedio del mercado ya que esto puede generar consecuencias y podría existir una caída en la demanda y por otro lado, el consumidor no pagaría más de lo habitual.

A continuación se detalla el precio correspondiente al principal servicio que la empresa ofrecerá:

- Almacenamiento y custodia mensual por caja \$0.40

#### **5.5.2.3. PRECIOS EN LOS SERVICIOS**

En base a la información anteriormente descrita en relación con las diferentes opciones de pedido que el cliente tiene para disponer de sus archivos al momento que considere necesario, se detallarán los servicios de



administración que serán considerados complementarios; y que tendrán un costo adicional al de almacenamiento y custodia del archivo.

A continuación el listado de los servicios adicionales con sus respectivos precios:

|  |        |
|--|--------|
| - Pedido con prioridad alta (Hasta 5 cajas)  | \$5.00 |
| - Pedido con prioridad normal (Hasta 5 cajas)  | \$4.00 |
| - Pedido con prioridad baja (Hasta 5 cajas)  | \$3.00 |
| - Envío de documentos vía Fax (Hasta 5 documentos)                                     | \$0.25 |
| - Escaneos y envío de documentos vía mail<br>(Por cada documento)                      | \$0.50 |
| - Fotocopias (Por cada documento)  | \$0.08 |
| - Cargo adicional desde la sexta caja en cualquier pedido<br>(Por cada caja)           | \$1.00 |
| - Cargo adicional desde el sexto documento en el envío por fax<br>(Por cada documento) | \$0.10 |
| - Valor de cada caja   | \$0.50 |

Estos precios no incluyen IVA y han sido fijados tomando en cuenta y en base a los precios de las empresas dentro de la industria, es decir, de sus competidores.





### **5.5.3. PLAZA (DISTRIBUCIÓN)**

La naturaleza intangible de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución.

El canal de distribución utilizado será: Productor → Consumidor ya que al ser una distribución directa el proceso de ventas requiere únicamente de contacto personal entre el productor y el consumidor.

El servicio es entregado directamente al consumidor final, es decir, el canal de distribución es el punto de venta propio.

### **5.5.4. PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)**

La promoción es básicamente el intento por influir en el público, trata de informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto.

Ésta es la actividad que ayudará a la empresa a promocionar el servicio y lograr un incentivo adicional, animando a los clientes y a los targets a incrementar su deseo de contratar del servicio. La clave está en tener objetivos de promoción que ayuden a desarrollar nuevas ideas para sacarlas al mercado.

Esta promoción estará dirigida a los potenciales consumidores, es decir, en un inicio las 50 empresas mencionadas en la “Demanda Objetivo” al inicio del capítulo.



#### **5.5.4.1. OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)**

En base a los objetivos de promoción la empresa tratará de lograr un incremento de las ventas a corto plazo y se enfocará en el mercado objetivo.

Los objetivos de promoción de esta empresa son:

##### **5.5.4.1.1. Crear conciencia de marca**

Este objetivo trata de apoyar el manejo de la marca, crear recordación en el cliente para que reconozcan el trabajo de la empresa y refieran a otros potenciales clientes. Es necesario manejar correctamente la marca desde un inicio ya que la imagen que ésta tenga o que ésta construya se quedará grabada en la mente de los consumidores. Por esta razón, los esfuerzos de Marketing serán orientados al posicionamiento de la marca.

##### **5.5.4.1.2. Crear elecciones favorables hacia la marca**

Al tener dos características diferenciadores, que han sido anteriormente mencionadas, las empresas preferirán contratar el servicio de Archivos S.A. porque ofrece un almacenamiento, custodia y administración de su archivo con costos accesibles y calidad de servicio.



#### **5.5.4.1.3. Crear entendimiento y comprensión al suministrar información**

Es necesario que tanto los colaboradores que presenten el servicio a clientes potenciales como quienes realizan los trabajos dentro de las instalaciones de los clientes, utilicen el lenguaje adecuado y se expresen correctamente. Estas personas son imagen de la empresa y deben conocer al cliente antes de visitarlos. Deben conocer cuales son los servicios y enviar el mensaje correcto cuando hablan de ellos.

#### **5.5.4.2. ESTRATEGIAS DE PROMOCION (COMUNICACION)**

La comunicación informará, describirá y dará a conocer el servicio que Archivos S.A. ofrece, así como los medios para contactarla.

Las estrategias de comunicación serán:

- Creación de la Pagina Web
- Publicidad entregada en eventos de presencia empresarial
- Contactos por referidos
- Publicación en revistas empresariales
- Creación de un CD Corporativo.



Para el efecto, existirá consistencia entre el slogan, la publicidad y el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

#### **5.5.4.3. MIX DE COMUNICACIÓN**

Archivos S.A. considera importante realizar una clara definición del tipo de anuncio y comunicación que se pretende establecer y a quienes se las realizará, más aún si la idea es obtener beneficios.

La promoción pretende comunicar y persuadir a la audiencia que en un inicio serán las 50 empresas antes mencionadas. La promoción será un factor prioritario ya que como resultó de la investigación de mercados, es necesario comunicar la existencia de este nuevo servicio, recalcar los beneficios para que el cliente se incline por su contratación. La mayoría de las empresas no tienen conocimiento y muchas veces por esta razón aseguran que nunca contratarían este tipo de servicio. Es por esto que se necesita hacer una buena promoción del servicio.

##### **5.5.4.3.1. SLOGAN**

Archivos S.A. al ser una empresa nueva que ingresa en el mercado considera importante tener un mensaje promocional y de imagen, mismo que será comunicado a los clientes, targets y demás empresas dentro del mercado.



El slogan de la empresa se creó después de haber analizado los resultados de la investigación de mercados, en la que la mayoría de las empresas encuestadas consideraban primordial contar con un servicio que mantenga sus documentos seguros y confidenciales.

En base a esta información, el slogan de **ARCHIVOS S.A.** será:

***“Archivo pasivo seguro y confidencial”***

#### **5.5.4.3.2. VENTA PERSONAL**

La venta personal se refiere a la presentación directa del servicio que los representantes de Archivos S.A. realizarán para el cliente potencial. La venta personal se realizará cara a cara y de esta manera se podrá dirigir al consumidor final directamente.

La venta personal es el método más utilizado para convencer a alguien de comprar un servicio, se centra en compradores potenciales y busca una venta real. Por esta razón, la persona que realice la venta deberá tener cierta habilidad en relacionarse con el cliente y a la vez deberá conocer el servicio en su totalidad y ser capaz de promocionarlo.





Archivos S.A. realizará en un principio ventas personales, de la siguiente manera:

- Los representantes de la empresa entablarán contactos con personas claves que sirvan como nexo para atraer a los clientes potenciales. Así concertarán visitas personales con las personas encargadas dentro de cada empresa para ofrecerle el servicio, en un principio se visitarán a las 50 empresas ya mencionadas anteriormente.
- En el tercer año se analizará la posibilidad de visitar a las empresas públicas y ofrecerles el servicio.
- Como se había comentado anteriormente, se realizará un seguimiento a las empresas a las que ya se les ofreció el servicio y que al momento no lo han contratado.

De esta manera se intentará abarcar una mayor cantidad de clientes realizando una presentación personalizada por parte de los representantes de Archivos S.A.

#### **5.5.4.3.3. PUBLICIDAD**

La publicidad es la comunicación masiva e impersonal que pagará Archivos S.A. para referirse al servicio. Al ser ésta una empresa nueva, es importante determinar qué tipo de publicidad se efectuará.



Archivos S.A. realizará publicidad y dentro de ella utilizará:

- Insertos en periódicos.
- Publicaciones en la revista "Criterios" de la Cámara de Comercio de Quito, misma que es dirigida a la comunidad empresarial y llega a los principales ejecutivos de las empresas que en su mayoría son quienes toman las decisiones.
- Información a través de la página web y vía mail.
- Publicación en la sección comercial de los directorios telefónicos

#### **5.5.4.3.4. RELACIONES PÚBLICAS**

Las relaciones públicas son las actividades comunicativas que ayudan a crear opiniones positivas sobre la empresa y su servicio. A diferencia de la publicidad y venta personal, no tiene costo y Archivos S.A. no tiene control sobre el mensaje.

Hay que tener presente que las relaciones públicas de la empresa crean la imagen de la empresa por lo que es necesario asegurarse que las relaciones públicas estén acorde con la marca y el posicionamiento de la empresa.



Las actividades que se realizarán son:

- Se visitarán a las Cámaras de Comercio para obtener información sobre las empresas pertenecientes y analizar la oportunidad de presentarles el servicio.
- Se participará en ferias con el fin de exponer y promocionar el servicio.

#### **5.5.4.3.5. PROMOCIÓN**

La promoción es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal, de esta manera se logra estimular la compra.

##### **5.5.4.3.5.1. PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN**

El presupuesto referente a los gastos de promoción en los que se incurrirá al poner en marcha la empresa está detallado a continuación.

CUADRO 5.2.

| PRESUPUESTO ANUAL                           |                   |                |             |
|---|-------------------|----------------|-------------|
| CONCEPTO                                    | PERIODO           | VALOR UNITARIO | TOTAL       |
| Dominio Página Web                          | Cada año          | 35             | 35          |
| Alquiler servidor para pagina Web           | Cada mes          | 15             | 180         |
| CD Corporativo                              | Cada año          | 800            | 800         |
| Papelería                                   | Cada mes          | 300            | 300         |
| Porta Postales                              | Cada mes          | 100            | 1200        |
| Publicación Revista Criterios 1/8 de página | Cada cuatro meses | 450            | 1350        |
| Publicación Diario El Comercio 1/8 página   | Cada 6 meses      | 600            | 1200        |
|   |                   | <b>Total</b>   | <b>5065</b> |

Elaboración: Los autores.

Archivos S.A. al encontrarse en la etapa de introducción en el ciclo de vida del producto debe poner énfasis en la comunicación, venta personal y publicidad para que todos lleguen a conocer el servicio, sus características y beneficios.



## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **6.1. INTRODUCCIÓN**

Toda propuesta de mercado debe tener un análisis financiero de factibilidad en el que se define si el proyecto es aceptable o no para los inversionistas. Los resultados de dicho análisis financiero se indican a lo largo de este capítulo.

#### **6.2. SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES**

A continuación algunos supuestos y consideraciones que han sido tomadas en cuenta en el presente análisis financiero.

- Se estimará la inversión y el financiamiento necesarios para convertir este plan de negocio en una empresa real.
- En el primer año de operaciones de la empresa se alcanza una cifra de ventas de \$185 000.





- La estructura legal de la compañía estará sustentada en la figura de Sociedad Anónima, debido a que por ser una empresa nueva, se considera a esta estructura como la más apropiada.
- Todo el material, herramientas y equipos que serán utilizados para el funcionamiento de Archivos S.A. será comprado en el mercado nacional.
- Los activos fijos serán depreciados de acuerdo al método de línea recta que es el aceptado por la legislación ecuatoriana, con los porcentajes que impone la Ley.
- El capital de trabajo puede definirse como la diferencia que se presenta entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, el capital de trabajo es requerido como inversión inicial puesto que se necesita empezar con un mínimo de capital que le permita a la empresa ser solvente y cubrir las necesidades en un corto plazo. El valor correspondiente de este capital de trabajo es de \$17 134 dólares que corresponde a una estimación para los 12 meses de trabajo.
- Los gastos generales anuales son de \$75 118, monto que contempla los siguientes rubros: Arriendos, luz, agua, teléfono, guardianía, seguros, mantenimientos, gastos operacionales y de promoción y publicidad.



- Los gastos de nómina en el primer año son de \$55 368 desglosados para el número de empleados ya detallados en el capítulo 4 y tomando como referencia las remuneraciones del mercado. (ANEXO No. 8)
- Los costos indirectos que tienen los productos (servicios) son: Etiquetas para la identificación de las cajas con código de barras, sellos de seguridad, luz eléctrica, teléfono, hojas de papel; dependiendo del producto.
- Los precios de los productos se establecieron en base a la investigación de mercado realizada y desarrollada en el capítulo 3 y tomando en cuenta los precios actuales de la competencia y del mercado. A los precios incluidos en el análisis financiero se le sumaron el 12% de IVA.
- Para el análisis financiero de esta empresa se tomaron en cuenta las tasas actuales vigentes en lo que se refiere a las obligaciones de participación a trabajadores del 15% e impuesto a la renta del 25%.
- El rendimiento patrimonial de la industria, equivale al 35%.
- La información detallada del primer año se presenta en el estado de situación, el que refleja el comportamiento de la empresa en cada aspecto. (ANEXO No. 9)



## 6.3. ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.3.1. INVERSIÓN DEL PROYECTO

La inversión inicial corresponde a aquellos rubros requeridos para poner en funcionamiento el negocio, esta inversión inicial constituye el capital propio de los accionistas así como también el préstamo adquirido para iniciar el negocio. La inversión en el primer año es de \$153 473. En este valor se incluyen los rubros que se indican a continuación.

**CUADRO 6.1**  
**INVERSIÓN**

| RUBRO                             | VALOR USD.     |
|-----------------------------------|----------------|
| EQUIPOS                           | 1,819          |
| HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS        | 100,730        |
| MUEBLES Y EQ. DE OFICINA          | 4,299          |
| VEHÍCULOS                         | 10,000         |
| CAPITAL DE TRABAJO                | 17,134         |
| INVERSIÓN PUBLICITARIA            | 6,087          |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN            | 1,095          |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN            | 3,834          |
| INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCIÓN | 8,475          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>153,473</b> |

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

La empresa dividirá su inversión inicial de la siguiente manera: capital propio: 26% y crédito bancario: 74%



**CUADRO 6.2**  
**FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN**

| FUENTE         | VALOR          | %           |
|----------------|----------------|-------------|
| CAPITAL PROPIO | 40,473         | 26%         |
| CRÉDITO        | 113,000        | 74%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>153,473</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

El capital propio corresponde a la suma de \$40 473, el cual será desembolsado por los 2 socios, aportando cada uno de ellos con el 50% del total del capital propio.

El crédito bancario que corresponde a la suma de \$113 000, se realizará en el Banco del Pichincha con un crédito hipotecario empresarial, para el cual y según exigencias de esta institución, los socios deberán hipotecar sus bienes los mismo que ascienden a \$175 000. La institución financiera antes mencionada entregará el crédito hasta del 70% del valor total del avalúo. La empresa deberá cancelar el crédito durante 5 años, realizando 2 pagos anuales a una tasa del 15%.

A continuación la tabla de amortización del crédito.

## CUADRO 6.3

## TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

| MONTO USD.   | 113,000  | PLAZO         | 5         | SERVICIO US \$. | 16,463  |
|--------------|----------|---------------|-----------|-----------------|---------|
| TASA INTERÉS | 15%      | PAGOS ANUALES | 2         |                 |         |
| PERÍODO      | DESBOLSO | INTERÉS       | PRINCIPAL | SERVICIO        | SALDO   |
| 0            | 113,000  |               |           |                 | 113,000 |
| 1            |          | 8,475         | 7,988     | 16,463          | 105,012 |
| 2            |          | 7,876         | 8,587     | 16,463          | 96,426  |
| 3            |          | 7,232         | 9,231     | 16,463          | 87,195  |
| 4            |          | 6,540         | 9,923     | 16,463          | 77,272  |
| 5            |          | 5,795         | 10,667    | 16,463          | 66,605  |
| 6            |          | 4,995         | 11,467    | 16,463          | 55,138  |
| 7            |          | 4,135         | 12,327    | 16,463          | 42,811  |
| 8            |          | 3,211         | 13,252    | 16,463          | 29,560  |
| 9            |          | 2,217         | 14,246    | 16,463          | 15,314  |
| 10           |          | 1,149         | 15,314    | 16,463          | 0       |

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores

## 6.3.2. FLUJO DE EFECTIVO

Los flujos de efectivo han sido proyectados a un horizonte de tiempo de 10 años. Además de la inversión requerida por el negocio se ha realizado una estimación tanto de los egresos como de los ingresos.





CUADRO 6.4

## FLUJO DE EFECTIVO

| AÑO  | INVERSIÓN | COSTOS OPERATIVOS | INTERESES | PART. TRABAJADORES | IMPUESTO RENTA | INGRESOS    | FLUJO DESP. PART E IMP. | FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP. |
|--|-----------|-------------------|-----------|--------------------|----------------|-------------|-------------------------|--------------------------------|
|  | 153,473   |                   |           |                    |                |             | (153,473)               | -153,670                       |
| 1  | 47,155    | 206,301           | 7,876     | -                  | -              | 185,002     | (68,454)                | -60,578                        |
| 2  | 28,448    | 225,670           | 13,772    | -                  | -              | 223,078     | (31,041)                | -17,269                        |
| 3  |           | 241,411           | 10,791    | 1,737              | 2,461          | 278,847     | 33,238                  | 48,227                         |
| 4  |           | 262,967           | 8,944     | 8,960              | 12,694         | 348,559     | 63,938                  | 94,536                         |
| 5  |           | 295,675           | 4,533     | 17,125             | 24,260         | 435,698     | 98,638                  | 144,557                        |
| 6  |           | 327,929           | 220       | 29,095             | 41,219         | 544,623     | 146,380                 | 216,915                        |
| 7  |           | 364,732           | 220       | 39,908             | 56,536         | 653,509     | 192,333                 | 288,997                        |
| 8  |           | 363,570           | 220       | 39,325             | 55,710         | 648,459     | 189,854                 | 285,109                        |
| 9  |           | 363,570           | 220       | 39,325             | 55,710         | 648,459     | 189,854                 | 285,109                        |
| 10   |           | 363,570           | 220       | 39,325             | 55,710         | 672,127     | 213,522                 | 308,777                        |
| <b>TIR ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>                      |           |                   |           |                    |                |             |                         | <b>35.41%</b>                  |
| <b>TIR DESPUÉS DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>                                    |           |                   |           |                    |                |             | <b>25.56%</b>           |                                |
| <b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>  |           |                   |           | <b>20.27%</b>      |                |             | <b>71,293</b>           | <b>233,370</b>                 |
| <b>RELACIÓN BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b> |           |                   |           |                    |                | <b>1.09</b> | <b>1.21</b>             |                                |

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores



De acuerdo a los resultados del flujo de efectivo, se puede observar que Archivos S.A. tendrá un valor actual neto (VAN) positivo de \$71 293 y una tasa interna de retorno (TIR) de 25.56%, que, bajo un escenario conservador los datos confirman la factibilidad de este proyecto.

### 6.3.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El resultado del cálculo del punto de equilibrio indica que a partir del segundo año, teniendo ingresos de \$223.078, Archivos S.A. cubre todos los costos y gastos; y sus ventas anuales son las suficientes para alcanzar y superar dicho punto.

**CUADRO 6.5**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

| AÑO | PUNTO EQUILIBRIO | VENTAS ANUALES |
|-----|------------------|----------------|
| 1   | 200,931          | 185,002        |
| 2   | 210,581          | 223,078        |
| 3   | 206,230          | 278,847        |
| 4   | 203,534          | 348,559        |
| 5   | 208,031          | 435,698        |
| 6   | 201,735          | 544,623        |
| 7   | 201,842          | 653,509        |
| 8   | 202,074          | 648,459        |
| 9   | 202,074          | 648,459        |
| 10  | 202,074          | 648,459        |

Fuente: Análisis Financiero

Elaboración: Los autores



Una vez realizado concienzudamente el análisis financiero de manera conservadora, se llega a la conclusión y se comprueba que: Archivos S.A. arroja resultados alentadores, enfocándose en el 10% del mercado total con una participación del 8%, lo que indica que su proyecto de negocio es factible y se lo puede convertir en una empresa real.



## **CAPÍTULO 7**

# **EVALUACIÓN DE RIESGO**

Como parte complementaria al proyecto se creó el presente capítulo en el que se examinarán los contingentes del negocio en cada una de las áreas.

### **7.1 ANÁLISIS DEL RIESGO DEL ENTORNO**

#### **7.1.1 Análisis del Entorno Macroeconómico**

##### **7.1.1.1 Inestabilidad Política**

Debido a la inestabilidad política, los inversionistas nacionales no tienen confianza en invertir su dinero en un país cambiante y hasta cierto punto inestable; de la misma forma, la inversión extranjera se ve truncada al no existir la seguridad de operar una empresa en un mercado poco confiable y al no tener la seguridad de que su patrimonio rendirá frutos.

Sin embargo la inestabilidad política podrá ser superada sin mayor inconveniente en el caso de que se desee poner en marcha este proyecto con la ayuda de un crédito bancario.



En sí el proyecto se ha realizado con la previsión de costearse con un préstamo bancario al 15% de acuerdo a los estándares actuales.

#### **7.1.1.2 Cambio Jurídico en cuanto a la Legislación de Régimen Tributario**

Existe el contingente en cuanto al aspecto legislativo relacionado a un cambio en las leyes en lo referente a la prescripción de documentos, es decir del almacenamiento de éstos, así como también que se considere inapropiado guardar los documentos físicamente y se incentive a su almacenamiento de forma electrónica.

A pesar de que es un contingente muy improbable, en caso de que esto sucediera, la empresa buscará una estrategia de diversificación del servicio que le permita utilizar sus instalaciones en pro de la utilidad sus accionistas.

Entre algunas de las opciones que Archivos S.A. ofrecería, se encuentra el servicio de almacenamiento del archivo activo.

Por otro lado la empresa en su segundo año de operación considerará ofrecer el servicio de digitalización de documentos, razón por la cual el contingente podrá sobrellevarse sin inconvenientes.





### **7.1.1.3 Cambio de moneda oficial en el Ecuador**

En caso de que la moneda oficial del Ecuador cambie, se adaptará la estructura financiera de la empresa a la moneda actual.

Gracias a que el negocio no depende directamente del tipo de cambio, este contingente afectará en menor escala en caso de producirse.

Se analizarán las relaciones con proveedores y se evaluará cada una de las ofertas, para optar por la más conveniente de acuerdo a la situación.

## **7.1.2 Análisis del Entorno Microeconómico**

### **7.1.2.1 Entrada de empresas de la competencia auspiciadas por el gobierno central**

Existe una remota posibilidad de que el gobierno cree empresas estatales dedicadas al manejo y almacenamiento del archivo pasivo de las instituciones públicas.

Si esto sucediera sería una limitante para Archivos S.A. ya que uno de los propósitos planteados en el proyecto es ofrecer el servicio a las entidades públicas.



La forma en la cual se resolvería el contingente sería reforzar sus vínculos con las entidades privadas que hasta el momento hagan uso del servicio, así como también las actividades promocionales y publicitarias de la empresa, mediante un esfuerzo conjunto liderado por el departamento de marketing.

#### **7.1.2.2 Aumento del precio de la materia prima**

Existe la posibilidad de un aumento de precios de la materia prima, ya sea por inflación o por otros factores directamente vinculados con los proveedores.

Para resolver este contingente, el departamento de marketing conjuntamente con la alta gerencia se encargarán de revisar la oferta de dicha materia y elegir al proveedor que presente la mejor alternativa que favorezca a la empresa.

Adicionalmente se debe considerar que siendo uno de los atractivos para el consumidor de Archivos S.A. precios más accesibles, se deberá cuidar este aspecto de manera primordial para evitar el rechazo del cliente.



### 7.1.2.3 Riesgo de pérdida de información

Dado que el archivo es un material de fácil inflamación existe la posibilidad de que éste combustione o se heche a perder por accidentes o incidentes ocasionados en las instalaciones.

Esta es una posibilidad que no puede ser prevenida por completa aún cuando el personal se encuentra bien capacitado y realice su actividad con eficiencia.

Por esta razón se implementaran dentro del galpón sistemas de ventilación apropiados y se instalarán alarmas contra incendio y monitoreo contra robo, de esta manera se minimiza la contingencia antes mencionada.



## CAPÍTULO 8

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1. CONCLUSIONES

- Archivos S.A. cuenta con todas las herramientas y materiales necesarios para poner en marcha su empresa y proveerles a sus clientes el mejor servicio de tercerización del archivo pasivo del mercado.
- Archivos S.A. esta en capacidad de convertirse en un competidor directo para las empresas operando en la industria ya que el mercado no ha sido explotado. El mercado que se tiene para explorar es grande y ofrece grandes oportunidades y perspectivas positivas de crecimiento para la nueva empresa.
- En el mercado existen pocos competidores que a su vez no son conocidos.
- La investigación de mercados proporcionó importante información que alienta a los autores a poner en práctica este proyecto ya que en las encuestas se registró un alto interés por el servicio y se conocieron las necesidades generales de las empresas, necesidades que Archivos S.A. tiene capacidad de satisfacer.



- El desconocimiento del producto por parte de las empresas evidencia una oportunidad para Archivos S.A. ya que poniendo en práctica su estrategia de promoción podrá incrementar sus ventas y su participación dentro del mercado.
- La estrategia a utilizarse es la de penetración de mercado teniendo como base sus diferenciadores: costos accesibles y calidad de servicio, estrategia que incentivará el crecimiento de Archivos S.A.
- El análisis financiero realizado indicó que Archivos S.A. es un proyecto financieramente rentable.

## 8.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere cumplir siempre con la promesa de venta, entregar al cliente el servicio ofrecido y proporcionarle los beneficios indicados, de igual forma, mantener la calidad del mismo.
- Se considera importante cuidar la imagen de Archivos S.A. ya que la imagen que se construya en cada una de las visitas que los colaboradores realicen y en cada uno de los servicios, es la misma que los potenciales clientes tendrán de la empresa.
- Se recomienda poner en práctica las estrategias que le ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos, que le ayude a retener a sus habituales clientes y le permita atraer y captar nuevos.





- Se sugiere, en un futuro, considerar la realización de alianzas estratégicas con proveedores importantes y/o empresas relacionadas, estas alianzas pueden resultar muy beneficiosas para la empresa, ya que permite dar a conocer el negocio.
- Se considera importante que Archivos S.A. destaque los diferenciadores de su producto.
- Se sugiere evaluar, durante sus primeros años, el ofrecer el servicio de digitalización.

### 8.3. BIBLIOGRAFÍA

1. Anzil, Federico. *Riesgo País*.  
Internet. [www.econlink.com](http://www.econlink.com). Acceso: 16 noviembre 2005.
2. "Archivo Electrónico de Documentos".  
Internet. [www.paginasamarillas.com](http://www.paginasamarillas.com). Acceso: 23 noviembre 2005.
3. Banco Central del Ecuador. *Estadísticas monetarias y financieras*.  
Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec). Acceso: 15 octubre 2005.
4. Banco Central del Ecuador. *Preguntas frecuentes*.  
Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec). Acceso: 02 mayo 2007.
5. "Delincuencia Ecuatoriana". Editorial. El Universo (17 octubre 2005).  
Internet. [www.ecuador.us](http://www.ecuador.us). Acceso: 01 diciembre 2005.

6. "Dispositivos de almacenamiento externo".  
Internet. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Acceso: 04 mayo 2007.
7. ("El 2006 cerrará con ingresos récords en exportaciones". Hoy (13 diciembre 2007).  
Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 17 marzo 2007.
8. "El ABC del TLC". *El Comercio* (Quito), 8 noviembre 2004.
9. "El país notifica a EEUU que no está interesado en TLC". Hoy (16 enero 2007).  
Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 17 marzo 2007.
10. "En 2005, en el Ecuador se han creado 40 empresas cada día". *Dinero* (Quito), 20 octubre 2005: 1.
11. "Exportaciones Ecuatorianas".  
Internet: [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org). Acceso: 30 octubre 2005.
12. "Inflación se mantiene estable". Hoy (06 marzo 2007).  
Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 17 marzo 2007.
13. Instituto de Altos Estudios Nacionales. *Apreciación Geopolítica del Ecuador en las 4 Expresiones del Poder Nacional. XXX Curso Superior de Seguridad y Desarrollo, junio 2004.*
14. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. *Empleo y desempleo.*  
Internet. [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec). Acceso: 11 noviembre 2005.



15. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. *Inflación: variación anual a diciembre*.  
Internet. [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec). Acceso: 11 noviembre 2005.
16. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. *Participación de las exportaciones*.  
Internet. [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec). Acceso: 17 marzo 2007.
17. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. *Participación de las importaciones*.  
Internet. [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec). Acceso: 17 marzo 2007.
18. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales 5. *Producto interno bruto, PIB*.  
Internet. [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec). Acceso: 17 marzo 2007.
19. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales 6. *Tasas de interés*. Internet. [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec). Acceso: 11 noviembre 2005.
20. "La inflación rompe con las expectativas oficiales para el 2005". *El Comercio* (Quito), 8 noviembre 2005: B4.
21. "Las empresas ampliaron sus inversiones el 112%". *Hoy* (09 marzo 2007). Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 17 marzo 2007.
22. La hosa, M<sup>a</sup> Josep *El trabajo*.  
Internet. [www.ub.es](http://www.ub.es). Acceso: 29 octubre 2005.
23. "Los 22 escalones que los andinos deben superar para llegar al Tratado de Libre Comercio". *Hoy* (24 noviembre 2005).  
Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 02 noviembre 2005.



24. Naranjo, Jaime. *Clase magistral de Macroeconomía AEA-155 / 4*. Voz del autor. Quito, UDLA, 2004. Entrevista a Jaime Naranjo Santander, profesor de Macroeconomía de la Universidad de las Américas. Quito, noviembre 2004.
25. Orquera, Katerinne. *Se modifica meta del PIB a la baja*. Internet. [www.ccq.org.ec](http://www.ccq.org.ec). Acceso: 10 octubre 2005.
26. Paredes, Jorge. "Las buenas noticias también pueden ser noticias". *Hoy* (30 septiembre 2005).  
Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 30 octubre 2005.
27. "Pendientes". *Hoy* (Quito), 21 noviembre 2005: 3A.
28. "Principal determinante de alta tasa de interés activa". *El Financiero* (26 enero 2004).  
Internet. [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com). Acceso: 17 octubre 2005.
29. "Riesgo país se dispara 150 puntos en un mes". *Hoy* (31 mayo 2005).  
Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 25 octubre 2005.
30. Rivera, Fredy. "De cara al 2006, Quito enfrenta cuatro retos". *El Comercio* (Quito), 01 enero 2006: CUADERNO 2, página 18.
31. "Seguridad digital y firma electrónica".  
Internet. [www.sonda.com](http://www.sonda.com). Acceso: 01 diciembre 2005.
32. "Seguridad".  
Internet. [www.paginasamarillas.com](http://www.paginasamarillas.com). Acceso: 11 noviembre 2005.



33. Servicio de Información y Censo Agropecuario del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. *Ecuador: Producto Interno Bruto por industria*. Internet. [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec). Acceso: 05 noviembre 2005.
34. "Sistemas para Archivo y Manejo Electrónico de Documentos". Internet. [www.paginasamarillas.com](http://www.paginasamarillas.com). Acceso: 23 noviembre 2005.
35. "Tecnología, Conectividad e Innovación". Internet. [www.ecuadorcompite.gov.ec](http://www.ecuadorcompite.gov.ec). Acceso: 02 mayo 2007.
36. "Telecomunicaciones y Conectividad". Internet. [www.ecuadorcompite.gov.ec](http://www.ecuadorcompite.gov.ec). Acceso: 02 mayo 2007.
37. "Unas 629 compañías abrieron en septiembre". Editorial. *Hoy* (1 noviembre 2005). Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 15 noviembre 2005.
38. "Uso de Internet en el Ecuador". *Hoy* (14 septiembre 2005). Internet. [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec). Acceso: 26 septiembre 2005.
39. Galindo, Edwin. *Estadística*  
Abril 1999
40. Malhotra, Narres. *Investigación de Mercados un Enfoque Ampliado*.  
Pearson Education, 2004
41. David, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*  
Pearson Education, 1997



42. Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*  
Editorial Continental, 1985
  
43. Stanton, Etzel, Walter. *Fndamentos de Marketing*  
Undécima edición

# ANEXOS

# **ANEXO No. 1**

## **CÓDIGO TRIBUTARIO**

### **Capítulo III**

#### **Deberes formales del contribuyente o responsable**

**Artículo 96.-** Deberes formales.- Son deberes formales de los contribuyentes o responsables:

1. Cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria:

a) Inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando los datos necesarios relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen;

b) Solicitar los permisos previos que fueren del caso;

c) Llevar los libros y registros contables relacionados con la correspondiente actividad económica, en idioma castellano; anotar, en moneda de curso legal, sus operaciones o transacciones y conservar tales libros y registros, mientras la obligación tributaria no esté prescrita;

d) Presentar las declaraciones que correspondan; y,

e) Cumplir con los deberes específicos que la respectiva ley tributaria establezca.

2. Facilitar a los funcionarios autorizados las inspecciones o verificaciones, tendientes al control o a la determinación del tributo.

3. Exhibir a los funcionarios respectivos, las declaraciones, informes, libros y documentos relacionados con los hechos generadores de obligaciones tributarias y formular las aclaraciones que les fueren solicitadas.

4. Concurrir a las oficinas de la administración tributaria, cuando su presencia sea requerida por autoridad competente.

## ANEXO No. 2

### ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

1) ¿Ha escuchado usted sobre la tercerización del archivo? ¿Qué opina?

---

---

---

2) ¿Conoce usted alguna empresa que preste este servicio? ¿Qué le parece?

---

---

---

3) ¿Qué necesidades considera que puedan tener otros clientes respecto al servicio de tercerización de archivo?

---

---

---



4) ¿Cuáles son los costos que usted asocia con mantener el archivo pasivo de su empresa?

---

---

---

5) ¿Le gustaría contar con un tercero que le organice su archivo o preferiría hacerlo usted mismo?

---

---

---

6) ¿Le gustaría a usted tercerizar su archivo pasivo o activo, por qué?

---

---

---

7) ¿Cuáles son los beneficios que usted asocia con mantener su archivo tercerizado?

---

---

---

8) ¿Si usted estaría interesado en tercerizar el almacenamiento de su archivo, le gustaría pagar por caja, peso, volumen, etc....?

---

---

---

9) ¿Con qué frecuencia necesita usted disponer de su archivo pasivo?

---

---

---

10)¿Cada cuánto usted almacena su archivo?

---

---

---

11)¿Cuál es el tamaño de la mayoría de las hojas de su archivo?

---

---

---

**ANEXO No. 3  
ENCUESTA**

**1.- ¿Al momento, cómo almacena el archivo pasivo de su empresa?  
Indique si lo hace dentro de su empresa o en otro lugar.**

Cajas

Archiveros

Estanterías

Otras

Dentro de la empresa  Otro: \_\_\_\_\_

**2.- Indique los principales grupos de documentos que constituyen el archivo pasivo de la empresa.**

| Tipo de documento | # de hojas mensual | ¿Cada cuánto se almacena en el archivo pasivo? | Tiempo de permanencia en el archivo pasivo (en años) |
|-------------------|--------------------|--|--|
|                   |                    |  |  |
|                   |                    |  |  |
|                   |                    |  |  |
|                   |                    |  |  |

Ejemplo:

|                |     |          |        |
|----------------|-----|----------|--------|
| Doc. Contables | 100 | Cada año | 6 años |
|----------------|-----|----------|--------|

**3.- ¿Terceriza la empresa este servicio?**

Sí

No

¿Con qué  
empresa?

\_\_\_\_\_

*\* Si la respuesta fue "sí" pasar a la pregunta 8.*

**4.- ¿Ha escuchado sobre la tercerización del archivo pasivo?**

Sí

No

Breve presentación del servicio que ofrecemos

**5.- ¿Qué tan dispuesta estaría la empresa a tercerizar este servicio?**

Absolutamente  
seguro que sí

Seguro que sí

Sí

Talvez

Definitivamente no

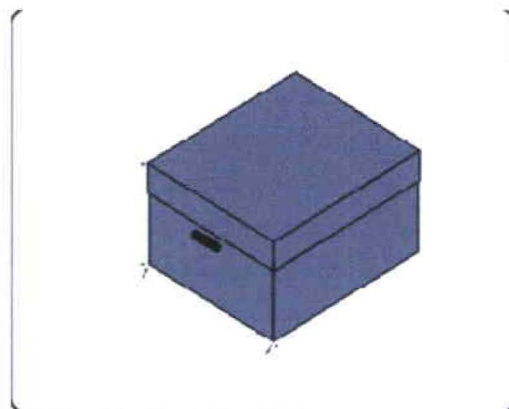
*\* Si respondió "Definitivamente no" pase a la siguiente pregunta, caso contrario continúe la encuesta desde la pregunta 7*

6.- ¿ De los siguientes factores, cuáles son los más importantes por los que no tercerizaría el archivo pasivo de la empresa? Ordene del 1 al 3 (siendo 1 el de mayor importancia).

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Seguridad                   | <input type="checkbox"/> |
| Confidencialidad            | <input type="checkbox"/> |
| Conservación de documentos  | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad de espacio   | <input type="checkbox"/> |
| Costos                      | <input type="checkbox"/> |
| Accesibilidad de documentos | <input type="checkbox"/> |

7.- En el supuesto caso de que la empresa tercerice el archivo pasivo ¿Cuánto estaría dispuesta la empresa a pagar por caja almacenada mensualmente? (Sus medidas: 36 cm. de ancho, 21 cm. de alto y 30 cm. de profundidad.)

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| \$ 0,80 - \$ 0,90 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 0,91 - \$ 1,00 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 1,01 - \$ 1,10 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 1,11 - \$ 1,20 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 1,21 - \$ 1,30 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 1,31 - \$ 1,40 | <input type="checkbox"/> |



\* La caja puede almacenar  
1500 hojas

\* Si respondió a esta pregunta, la encuesta termina aquí.

8.- ¿ De los siguientes factores, cuáles son los más importantes por los que considera tercerizar el servicio? Ordene del 1 al 3 (siendo 1 el de mayor importancia).

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Seguridad                   | <input type="checkbox"/> |
| Confidencialidad            | <input type="checkbox"/> |
| Conservación de documentos  | <input type="checkbox"/> |
| Disponibilidad de espacio   | <input type="checkbox"/> |
| Costos                      | <input type="checkbox"/> |
| Accesibilidad de documentos | <input type="checkbox"/> |

9.- Al momento, ¿Cuánto paga por tercerizar el servicio?

Valor que paga por almacenaje (sin incluir el valor de la caja):

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| \$ 0,40 - \$ 0,45 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 0,46 - \$ 0,50 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 0,51 - \$ 0,55 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 0,56 - \$ 0,60 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 0,61 - \$ 0,65 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 0,66 - \$ 0,70 | <input type="checkbox"/> |

Valor que paga por caja: \$ \_\_\_\_\_

10.- Le voy a mencionar algunos aspectos relacionados al servicio que actualmente terceriza, por favor califique que tan satisfecho se encuentra con cada uno de ellos sobre 10 (siendo 10 la nota más alta).



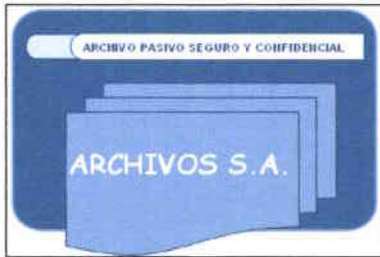


Determinar la disposición al consumo.

Determinar la disposición al pago.

Determinar los factores claves de compra.

Determinar la principal empresa de la competencia.



# ANEXO No. 4

## ARCHIVOS S.A.

### GUÍA DE REMISIÓN DE CAJAS

|            |              |  |                      |                 |
|------------|--------------|--|----------------------|-----------------|
| Nº cliente |              |  |                      |                 |
| Empresa    | Departamento | Empacado por:<br>Cliente__ Archivos S.A.__ | Persona responsable: | Fecha preparado |

| 11 | Código de la caja | Descripción | Sub descripción | Fecha de documentación |     |     |       |     |     | Fecha fin almacenaje |     |     |  |
|----|-------------------|-------------|-----------------|------------------------|-----|-----|-------|-----|-----|----------------------|-----|-----|--|
|    |                   |             |                 | Desde                  |     |     | Hasta |     |     | almacenaje           |     |     |  |
|    |                   |             |                 | Día                    | Mes | Año | Día   | Mes | Año | Día                  | Mes | Año |  |
| 1  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 2  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 3  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 4  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 5  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 6  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 7  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 8  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 9  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 10 |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 11 |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |

Nota: Se especifica expresamente que el detalle inventariado por el cliente, ha sido requerido exclusivamente como suministro de datos para nuestro sistema informático.  
Archivos S.A. no se responsabiliza por el contenido proporcionado en este documento por el cliente, ni avaliza que la misma coincida con los documentos realmente introducidos por el cliente en las cajas.

|               |              |
|---------------|--------------|
| Entregado por | Recibido por |
| Firma         | Firma        |

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| Día | Mes | Año |
|     |     |     |



ANEXO No. 5

ARCHIVOS S.A.

# SOLICITUD DE ENVÍO DE CAJAS

|            |                    |                      |   |                     |
|------------|--------------------|----------------------|---|---------------------|
| Nº cliente | TIPO DE PRIORIDAD: | ALTA __              | NORMAL __   | BAJA __             |
| Empresa    | Departamento       | Persona responsable: | Persona a la que se le debe entregar la(s) caja(s): | Fecha de solicitud: |

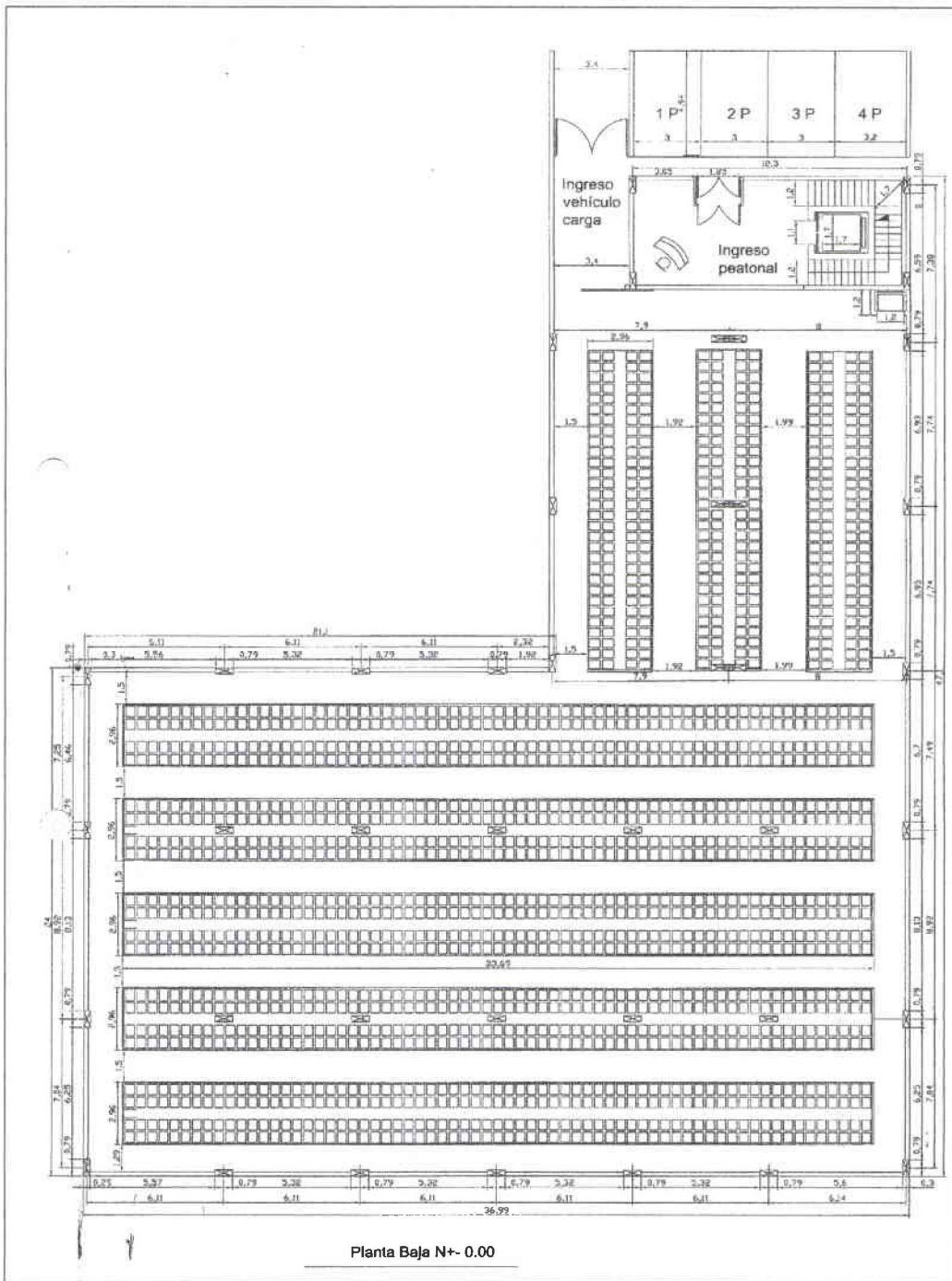
|    | Código de la caja | Descripción | Sub descripción | Fecha de documentación |     |     |       |     |     | Fecha fin almacenaje |     |     |  |
|----|-------------------|-------------|-----------------|------------------------|-----|-----|-------|-----|-----|----------------------|-----|-----|--|
|    |                   |             |                 | Desde                  |     |     | Hasta |     |     | almacenaje           |     |     |  |
|    |                   |             |                 | día                    | mes | año | día   | mes | año | día                  | mes | año |  |
| 1  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 2  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 3  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 4  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 5  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 6  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 7  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 8  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 9  |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |
| 10 |                   |             |                 |                        |     |     |       |     |     |                      |     |     |  |

|                       |                |               |
|-----------------------|----------------|---------------|
| Persona que autoriza: | Entregado por: | Recibido por: |
| Firma:                | Firma:         | Firma:        |

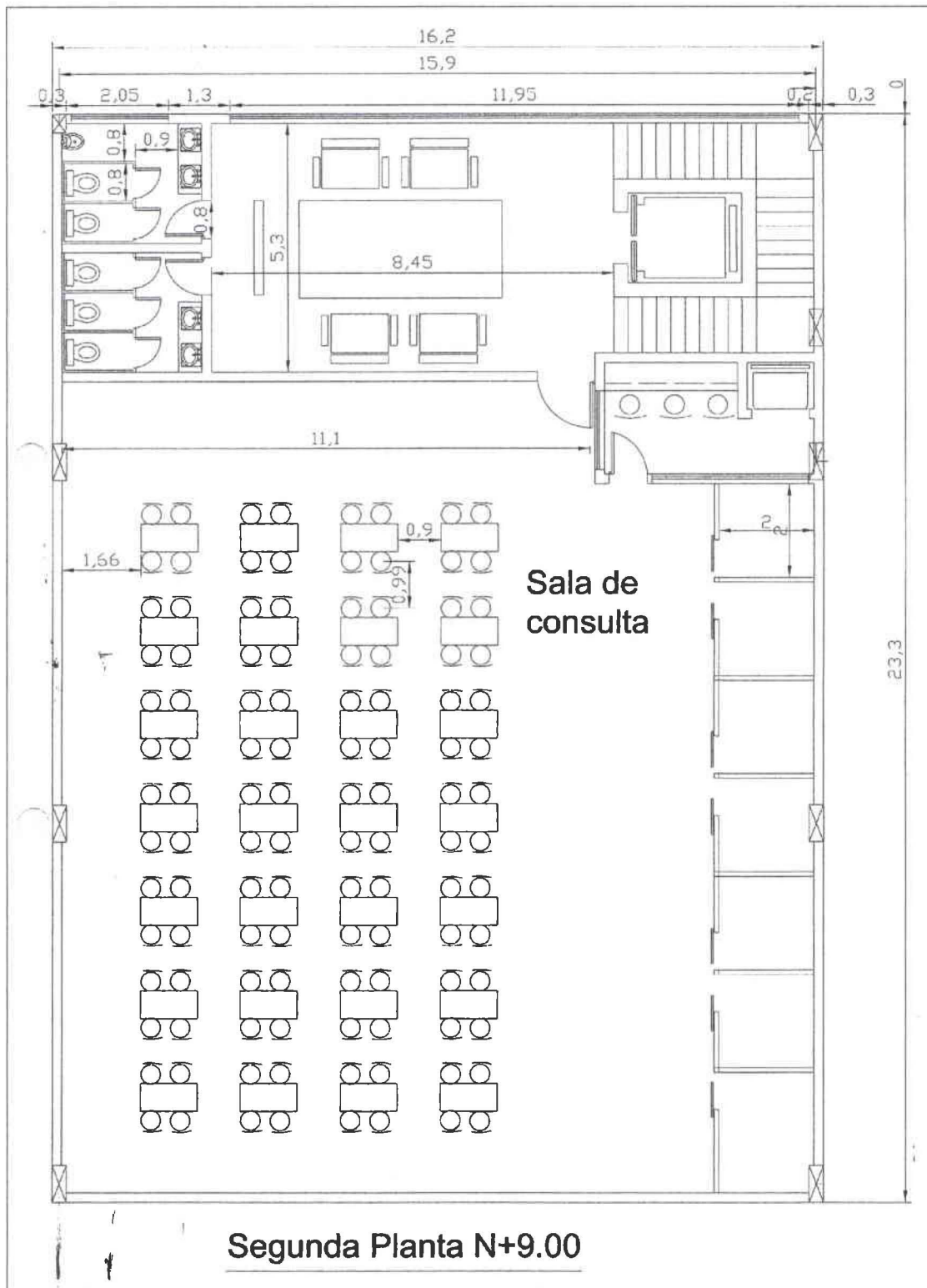
|     |     |     |      |
|-----|-----|-----|------|
| Día | Mes | Año | Hora |
|-----|-----|-----|------|

# ANEXO No. 6

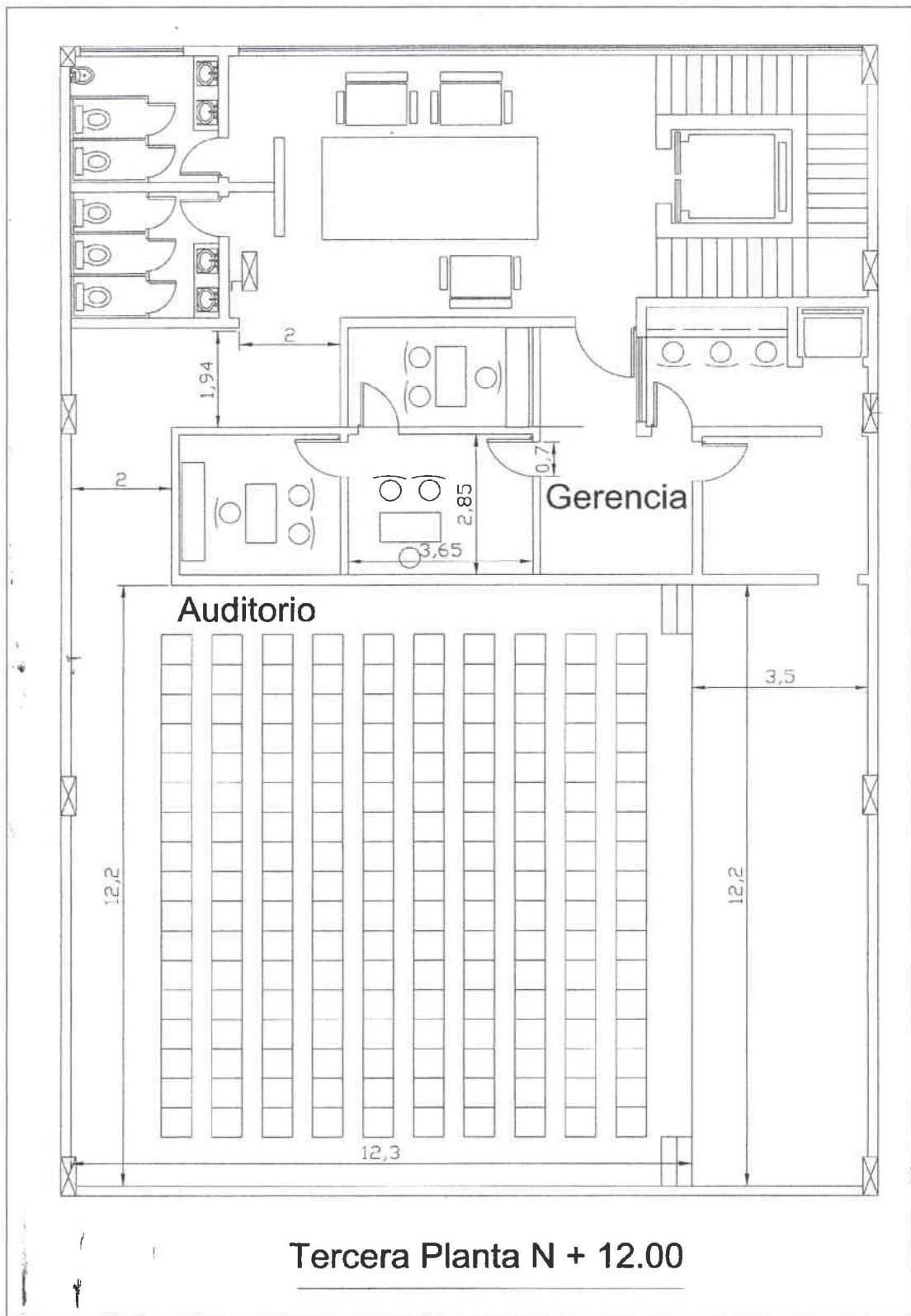
## INFRAESTRUCTURA - GALPÓN



Planta Baja N+ 0.00







**Tercera Planta N + 12.00**

**ANEXO No. 7**  
**EMPRESAS INTERESADAS EN EL SERVICIO**

| NÚMERO | NOMBRE  |
|--------|---|
| 1      | MEGADATOS ACCES RAM S.A.                          |
| 2      | CINEMARK DEL ECUADOR                              |
| 3      | NEYPLEX CIA LTDA                                  |
| 4      | S.J.JERSEY ECUATORANO CIA LTDA                    |
| 5      | THE TESALIA SPRING COMPANY                        |
| 6      | ENCHAPES DECORATIVOS                              |
| 7      | PRODUCTOS MIXTOS PROMIX ECUADOR C.A.              |
| 8      | AGENCIAS Y REPRESENTACIONES CORDOVEZ SA           |
| 9      | CEMENTOS SELVA ALEGRE S.A.                        |
| 10     | BEIERSDORF S.A.                                   |
| 11     | BAYER S.A.  |
| 12     | CONSTRUCTORA NARANJO ORDOÑEZ CIA.LTDA             |
| 13     | TECHINT INTERNATIONAL CONSTRUCTION (TENCO)        |
| 14     | EDESA ECUATORIANA DE SANITARIOS S.A.              |
| 15     | MOLINO SEPERIOR MOSUSA S.A                        |
| 16     | WACKENHUT DEL ECUADOR CIA LTDA                    |
| 17     | REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI C LTDA              |
| 18     | GRUPO SANTILLANA S.A.                             |
| 19     | YPF SOCIEDAD ANONIMA                              |
| 20     | B.J. SERVICES COMPAÑY                             |
| 21     | FARMACEUTICOS ECUATORIANOS LIFE                   |
| 22     | PERENCO   |
| 23     | BJ SERVICE  |
| 24     | TEOJAMA COMERCIAL SA                              |
| 25     | INVERSION Y DESARROLLO - INVEDE S.A.              |
| 26     | EMPRESA DURINI                                    |
| 27     | LANAFIT SA  |
| 28     | DENMAR S.A  |
| 29     | INDUSTRIA GRAFICA                                 |
| 30     | SUMITOMO CORPORATION DEL ECUADOR S.A.             |
| 31     | YANBAL ECUADOR S.A.                               |
| 32     | ECUAWAGEN S.A.                                    |
| 33     | CEPSA S.A   |
| 34     | MASGAS S.A  |
| 35     | TRIPETROL   |
| 36     | DISPETROL S.A                                     |
| 37     | SINTOFIL  |
| 38     | MPSATEL DEL ECUADOR S.A                           |
| 39     | ACEROSCENTER CIA. LTDA                            |
| 40     | PINTURAS CONDOR S.A.                              |
| 41     | CARBURY ADAMS                                     |
| 42     | EMPRESA ELECTRICA QUITO SA EEQ                    |
| 43     | ACEROSCENTER CIA. LTDA                            |
| 44     | PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A         |
| 45     | CHAIDE Y CHAIDE SA                                |
| 46     | INDUSTRIA DE ACERO DE LOS ANDES SA                |
| 47     | SERVICIOS DE COORDINACION EJECUTIVA SERVICEJ S.A. |
| 48     | INGESA S.A.                                       |
| 49     | PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL SA                   |
| 50     | COMOHOGAR SA                                      |

**ANEXO No. 8  
NOMINA DEL PERSONAL**

**NOMINA DEL PERSONAL (US\$)**

| <b>CARGO</b>                               | <b>SUELDO<br/>NOMINAL</b> | <b>BASICO<br/>ANUAL</b> | <b>DECIMO<br/>TERCERO</b> | <b>DECIMO<br/>CUARTO</b> | <b>SUBSIDIO<br/>TRANSP.</b> | <b>APORTE<br/>IESS</b> | <b>COST.<br/>TOTAL<br/>ANUAL</b> | <b>RATIO</b> | <b>CANTIDAD<br/>N°<br/>PERSONAS</b> | <b>TOTAL</b>  |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------|-------------------------------------|---------------|
| COORDINADOR DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES     | 900                       | 10,800                  | 900                       | 170                      |                             | 1,171.80               | 13,042                           | 1.21         | 1                                   | 13,042        |
| COORDINADOR DE FINANZAS Y COMERCIALIZACIÓN | 1,100                     | 13,200                  | 1,100                     | 170                      |                             | 1,432.20               | 15,902                           | 1.20         | 1                                   | 15,902        |
| CONTADOR GENERAL                           | 800                       | 9,600                   | 800                       | 170                      |                             | 1,041.60               | 11,612                           | 1.21         | 1                                   | <b>11,612</b> |
| BODEGUEROS                                 | 300                       | 3,600                   | 300                       | 170                      |                             | 390.60                 | 4,461                            | 1.24         | 2                                   | 8,921         |
| SECRETARIA                                 | 400                       | 4,800                   | 400                       | 170                      |                             | 520.80                 | 5,891                            | 1.23         | 1                                   | 5,891         |
| VENDEDOR                                   | 200                       | 2,400                   | 200                       | 170                      |                             | 260.40                 | 3,030                            | 1.26         |                                     |               |
| <b>TOTAL</b>                               |                           |                         |                           |                          |                             |                        |                                  |              | <b>6</b>                            | <b>55,368</b> |

**ANEXO No. 9**  
**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL – AÑO 0**

| ACTIVO                            |                | PASIVO                            |                |
|-----------------------------------|----------------|-----------------------------------|----------------|
| DISPONIBLE INVENTARIOS            | 17,134         | PORCION CTE.L.PLAZO               | 16,574         |
| CUENTAS POR COBRAR                |                | D. C. PLAZO                       | -              |
| <b>TOTAL CIRCULANTE FIJO</b>      | <b>17,134</b>  | <b>PASIVO CORRIENTE</b>           | <b>16,574</b>  |
| TERRENO                           | -              |                                   |                |
| OBRAS CIVILES                     | -              |                                   |                |
| EQUIPOS                           | 1,819          |                                   |                |
| HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS        | 100729.99      |                                   |                |
| MUEBLES Y EQ. DE OFICINA          | 4299.18        |                                   |                |
| VEHICULOS                         | 10000          |                                   |                |
| EQUIPOS DE COMPUTACION            | 3833.76        |                                   |                |
|                                   |                | <b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>       | <b>96,426</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>          | <b>120,682</b> | DEUDA L. PLAZO                    | 96,426         |
| DEPRECIACION ACUMULADA            |                |                                   |                |
| <b>ACTIVO FIJO NETO</b>           | <b>120,682</b> | <b>PATRIMONIO</b>                 |                |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>              |                | CAPITAL                           | 40,473         |
| INVERSION PUBLICITARIA            | 6087.2         |                                   |                |
| GASTOS DE CONSTITUCION            | 1,095          |                                   |                |
| INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION | 8,475          | UTIL. DEL EJERCICIO               | -              |
| AMORTIZACION ACUMULADA            | -              |                                   |                |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>        | <b>15,657</b>  | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>           | <b>40,473</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>              | <b>153,473</b> | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b> | <b>153,473</b> |