



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
ISRAEL**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
MBA-11**

TEMA:

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE ADMINISTRACION DE ARCHIVOS Y GESTION
DOCUMENTAL PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
UBICADAS EN EL SECTOR URBANO DE LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR:

SILVIO FABRICIO MARQUEZ LOPEZ

TUTOR DE TESIS:

ING. JUAN LASCANO POLO

2010

CERTIFICACIÓN

DEDICATORIA

A mis queridos padres, Silvio y Azucena por brindarme siempre su apoyo constante para culminar mi Carrera Universitaria.

A mis hermanas Gina, Paola, Diana y mi querido sobrino Pedrito; quienes son un pilar fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento infinito a Dios, por darme la luz del conocimiento y perseverancia para concluir el presente trabajo.

A mis padres, por ser los principales gestores de mi formación académica que culmina, ya que con sus consejos y enseñanzas han logrado guiarme por el duro camino de la vida.

Al Ing. Juan Lascano Polo Tutor de Tesis, por su valiosa cooperación y asesoría.

De Igual manera a la Universidad Tecnológica ISRAEL, en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarme la oportunidad de seguirme formando profesionalmente.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 PRONÓSTICO.....	3
1.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO	4
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.6.1 Objetivo general	6
1.6.2 Objetivos específicos.....	6
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.7.1 Justificación teórica	7
1.7.2 Justificación Metodológica.....	7
1.7.3 Justificación práctica	8
1.8 MARCO DE REFERENCIA.....	8
1.8.1 Marco teórico.....	8
1.8.1.1 Estudio de factibilidad	8
1.8.1.2 Objetivos de un estudio de factibilidad.....	9
1.8.1.3 Partes de un estudio de factibilidad	10
1.8.2 Gestión documental.....	11
1.8.2.1 Beneficios de emplear la práctica de la Gestión Documental	11
1.8.2.2 Pautas para un correcto manejo documental	12
1.8.3 Marco conceptual	12

1.8.4 Marco espacial	17
1.8.5 Marco temporal	17
1.9 HIPÓTESIS.....	17
1.10 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.10.1 Tipo de estudio	18
1.10.2 Metodología.....	18
1.10.3 Tratamiento y fuentes de información.....	19

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Entorno del sector empresarial	21
2.1.1 Macro entorno	22
2.1.1.1 Factor Demográfico	22
2.1.1.2 Factor Económico.....	25
2.1.1.3 Factor Legal y Político	29
2.1.1.4 Factor Social cultural	30
2.1.1.5 Factor Tecnológico	31
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL MERCADO DE SERVICIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL.....	31
2.2.1 Modelo de 5 Fuerzas de Porter	32
2.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	33
2.2.1.2 Amenaza de productos sustitutos	36
2.2.1.3 Poder de negociación que ejercen los compradores.....	36
2.2.1.4 Poder de negociación que ejercen los proveedores	38
2.2.1.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	39
2.2.1.6 Conclusión del Análisis	41

2.3 MICROENTORNO	41
2.3.1 Investigación de mercados	41
2.3.1.1 Diseño de la investigación	41
2.3.1.2 Diseño de la encuesta	46
2.3.1.3 Plan de recolección.....	48
2.3.2 Resultados de la investigación	50
2.4 OFERTA	65
2.4.1 Competidores	65
2.4.1.1 Datasolutions	65
2.4.1.2 ScanPlus.....	66
2.4.1.3 Sysdatec.....	66
2.4.1.4 Outsolutions.....	67
2.4.2 Cuantificación de la Oferta	68
2.5 DEMANDA.....	68
2.5.1 Cuantificación de la demanda	68
2.5.2 DEMANDA INSATISFECHA	70
2.5.3 COBERTURA DE LA DEMANDA.....	71
2.6 MARKETING MIX	72
2.6.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	72
2.6.1.1 Estrategia de Producto y Servicio	72
2.6.1.2 Estrategia de Precio.....	73
2.6.1.3 Estrategia de Plaza.....	74
2.6.1.4 Estrategia de Promoción.....	74

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	76
3.1.1 Análisis de la Cadena de Valor	76
3.1.1.1 Actividades primarias.....	78
3.1.1.2 Actividades de apoyo.....	80
3.2 Análisis FODA.....	80
3.2.1 Impacto de las fuerzas internas.....	82
3.2.2 Impacto de las fuerzas externas.....	83
3.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	92
3.3.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA.....	92

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

4.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	93
4.1.1 TAMAÑO Y PRODUCTOS.....	93
4.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	93
4.2.1.1 MACROLOCALIZACIÓN	94
4.2.1.2 MICROLOCALIZACIÓN.....	96
4.3 INFRAESTRUCTURA FÍSICA	97
4.3.1.1 Criterios utilizados para el diseño de las instalaciones	97
4.3.2 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	98
4.3.3 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO IDEAL.....	99
4.4 PRINCIPAL PROCESO DE LA EMPRESA	100
4.4.1.1 Procesos Productivos	101
4.5 RECURSOS.....	105

4.5.1 RECURSOS MATERIALES	105
4.5.2 SERVICIOS BÁSICOS	107
4.5.3 RECURSOS HUMANOS.....	107
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	108
4.7 ORGANIGRAMA.....	109
4.10.1 TIPO DE SOCIEDAD.....	116

CAPÍTULO V

ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN	123
5.2 FINANCIAMIENTO	124
5.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS	124
5.4 PROYECCIÓN DE GASTOS	125
5.5 FLUJO DE FONDOS	126
5.6 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	127
5.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	128
5.8 INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL TIEMPO	130
5.8.1 Valor Presente Neto	130
5.8.2 Tasa Interna de Retorno.....	133
5.8.3 Relación Costo-Beneficio	133

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	128
6.2 INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL TIEMPO	13033

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Gastos	141
ANEXO 2 Rol de Pagos	142
ANEXO 3 Suministros de Oficina.....	143
ANEXO 4 Cuadro de Amortización	144
ANEXO 5 Cuadro de Depreciaciones	146
ANEXO 6 Cuadro de Amortización	148

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento desarrolla la propuesta para la creación de una empresa de servicios de administración de archivos y gestión documental para Pequeñas y Medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito, como solución en tema de espacio, tiempo y desempeño de los colaboradores en la organizaciones.

El documento hace un análisis de la eficiencia de contar con una empresa encargada del manejo del archivo optimizando la carga de trabajo de las personas y permitiendo que estas orienten sus esfuerzos a actividades de generación productiva; desarrollándose en un mercado con oportunidades de crecimiento donde la rentabilidad de largo plazo tiende a mantenerse y en momento a subir debido a la poca presencia de competidores y la heterogeneidad del consumidor (Empresas).

La intensidad competitiva del mercado es mediana con la presencia de de cinco competidores de preferencia entre las Pymes ubicadas en el sector urbano, son: Soluciones Integrales, Datasolutions, ScanPlus, Sysdatec y Outsolutions, estas cubren el 15% del mercado de la ciudad. Por otro lado, la demanda de servicios de administración de archivo se proyecta en la Pymes con un crecimiento importante en los próximos 5 años, estimando una porción de mercado del 31%.

En el ámbito del mercadeo el documento desarrollar las estrategias orientadas a posicionar la marca por medio de inversión en publicidad y marketing directo que permitan llegar al mercado objetivo, de forma complementaria se establecen objetivos corporativos de crecimiento que con: Proponer planes de negocio estimulando el crecimiento a largo plazo; Mejorar las relaciones comerciales con proveedores que permitan obtener mayor rentabilidad; y,

Mejorar en la gestión financiera en lo que compete a la rentabilidad del negocio incrementando la cobertura del mercado.

Posteriormente se establece las dimensiones, tamaños y localización de la empresa que será ubicada en La Av. República y 6 de Diciembre. La operación de la empresa requiere la contratación de 7 personas de inicio para atender a la demanda del sector, la empresa será constituida como compañía limitada y mantendrá una relación de dependencia laboral con sus colaboradores.

Finalmente, se establece que la empresa es rentable pues de acuerdo a la evaluación financiera se muestra un VAN positivo de 367.177,96 y una TIR mayor a 1; siendo atractivo para un accionista la implementación del proyecto en el corto plazo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de todo negocio o empresa, por grande o pequeño que este sea genera a través de sus procesos una cantidad de documentos y registros que facultan y dan evidencia de la gestión realizada. El desarrollo y crecimiento de las tecnologías de la información ha puesto a disposición de las organizaciones soluciones informáticas que permiten mejorar la gestión documental; sin embargo y en condiciones normales una empresa para migrar a sistemas virtuales o de 0 papeles requieren de gestionar adecuadamente su actual archivo documental previo a la selección de alguna herramienta tecnológica.

No existen mayores registros de empresas ecuatorianas que manejen sistemas de control y manejo documental que incluyan prácticas infalibles, así como también se hace difícil precisar el número de organizaciones que actualmente manejan sistemas informáticos entorno a la gestión de su documentación. Sin embargo de la literatura revisada, la escritora Adela d'Alòs–Moner, manifiesta en un documento publicado en el portal *El profesional de la información*

...“en Reino Unido las empresas que han aplicado sistemas de control documental han servido en algunos casos para mejorar en un 30% la eficacia de las búsquedas; un 40% la posibilidad de dar las respuestas apropiadas a los clientes; y reducir de 86 a 19 minutos/persona cada semana el tiempo para archivar documentos¹”.

Ante estos resultados es importante entonces analizar la problemática empresarial en torno al manejo y control documental. Para lo cual se analizan los siguientes enfoques²:

¹ d'Alòs–Moner, Adela. La gestión documental: aspectos previos a su implementación, En: El profesional de la información, 2006, mayo–junio, v. 15, n. 3, pp. 222–226.

² PARERA, Cristina; Técnicas de Archivo y documentación en la empresa, Cuarta edición, España

- El relacionado con el desempeño laboral producto de la correcta administración de documentos y su control, del cual gran parte de las empresas sufren, pues el manejo del archivo es considerado por muchos empleados como actividades secundarias que no agregan valor al trabajo o labores de secretaría básicas que son parte relevante de las obligación de asistentes y personal de apoyo.
- El relacionado con el espacio para el archivo, uno de los conflictos más importantes en la gestión documental es el almacenamiento de documentación, en especial cuando esta tiene algún alcance de tiempo al que debe responder, usualmente oscila entre 3 y 5 años antes de ser destruida.
- El relacionado con la custodia de información confidencial
Los niveles de confidencialidad de la información en las empresas se incrementan de forma acelerada, conforme estas crecen en su actividad comercial, la fugas de información a nivel del staff es un conflicto heredado usualmente de un sistema de administración deficiente de documentos.
- El relacionado con la gestión eficaz de la información
El uso incorrecto de técnicas de archivo para las empresas genera conflictos en la gestión informativa que se vuelve lenta y entorpecen la gestión de todas las áreas.
- El relacionado con la Responsabilidad Social
En función de lo expuesto por PARERA (2006), en su libro “Técnicas de Archivo y documentación en la empresa”, menciona que en las empresas:

“...desde la introducción del correo electrónico, el volumen de material impreso ha aumentado en un 40%”³

Esto, si bien genera ingresos a otras industrias, crea un entorno de gran afectación al ecosistema por la poca o nula recuperación forestal, en

³ Ibídem, Pág. 25

especial cuando no hay programas regulares en países como el Ecuador.

Los efectos descritos con anterioridad responden a varias causas, la principal es la carente cultura de manejo documental de los procesos en las empresas, si bien el desarrollo de sistemas de gestión de calidad han logrado en muchos de los casos modificar la cultura, en la gran mayoría de las organizaciones los documentos, registros y espacios de archivo se limitan a codificaciones prácticas y engorrosas.

Los criterios de administración documental de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, muestran que la evidencia de las actividades diarias genera indicadores de crecimiento que afectan a las empresas en su calidad en la planificación, ejecución y control.

Con este entorno, y adoptando prácticas recurrentes en varios países industrializados se pretende crear una empresa que se oriente a satisfacer las necesidades de las empresas entorno al manejo y control de archivo, custodia de documentación y manejo de sistemas virtuales de control documental (0 papeles); servicios orientados a mejorar la gestión de la información y la toma de decisiones estratégicas.

1.2 PRONÓSTICO

La gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas genera gran carga documental cuyo almacenamiento y control son actividades que pocas personas están dispuestas a asumir por lo extenso y repetitivo de la labor. En la actualidad los problemas de espacio, mantenimiento, custodia y confidencialidad de los documentos de una empresa representan costos altos en el consumo de materiales, tiempo de trabajo administrativo, reducción de la productividad en cargos del staff y fugas de información.

En el Ecuador la gestión documental es un problema que no se ha difundido de forma extensa, por el contrario las empresas que sufren de estos problemas a menudo buscan soluciones a través de políticas o incremento de costos con la contratación de personas, no existen datos que precisen los conflictos internos que las organizaciones tienen respecto del mal manejo documental.

Como datos referenciales se pueden encontrar en empresas como DSC Group de origen británico y la empresa Wolters Kluwer de España, estadísticas que consideran que, una persona en una empresa mediana destina entre el 10 y 20% de su tiempo a realizar labores de archivo, lo que implicaría que en las condiciones de remuneración básica vigentes en el país un ecuatoriano con un sueldo de 240 dólares, gasta de su remuneración entre 24 y 48 dólares en esta actividad, el costo se multiplica cuando las organizaciones no poseen estructuras de archivo definidas y todos los colaboradores son responsables de la administración, control y almacenamiento del archivo físico. La gestión documental es entonces un problema que cobra una importancia superior para las empresas que pierden recursos silenciosamente por no detectar los conflictos en su comunicación interna y archivo.

1.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO

La propuesta de investigación tiene como meta la creación de una empresa que oferte servicios de administración de archivo y gestión documental a las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito. Entre los servicios que esta ofertará se encuentran:

- Guardia y Custodia de Documentos, que se poner a disposición de las empresas el espacio físico y medios para el almacenaje de archivos físicos de importancia para las organizaciones
- Manejo y control de documentación y registros en las oficinas de las empresas.
- Destrucción de documentación in situ

- Digitalización de documentación e implementación de sistemas de 0 papeles o gestión documental electrónica.

Los servicios descritos buscan ofertarse como una solución a la problemática de la gestión documental y la búsqueda de la eficiencia y reducción de gastos en insumos y tiempo del personal en las empresas de Quito.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible desde la perspectiva de mercado, técnica, legal, financiera y estratégica la creación de una empresa de gestión y control documental para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la oferta y demanda de servicios de gestión documental y control de archivo en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito?
- ¿Cuál será localización, tamaño e ingeniería necesaria para la operación de la empresa a crear?
- ¿Qué estructura organizativa y legal deberá tener la nueva empresa y sobre qué marco jurídico deberá actuar para ofertar servicios de gestión documental y el control de archivo?
- ¿Qué estrategias se deben plantear para que la empresa ingrese al mercado empresarial de la ciudad de Quito?
- ¿Es factible la creación de la empresa a nivel económico financiero?
- ¿Qué impactos ambientales generará la operación de la empresa?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad que tiene la creación de una empresa de gestión documental y control de archivo para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito

1.6.2 Objetivos específicos

- Determinar a través de un estudio de mercado la oferta y demanda de servicios de gestión documental y control de archivo para pequeñas y medianas empresas.
- Desarrollar el estudio técnico que establezca la localización, tamaño e ingeniería necesaria para la operación de la empresa
- Diseñar la estructura organizativa y legal para la nueva empresa respetando el marco jurídico para ofertar servicios de gestión documental y el control de archivo
- Diseñar el plan estratégico para la introducción de los servicios de gestión documental y control de archivo en el mercado empresarial de la ciudad de Quito
- Determinar la factibilidad económica financiera de la empresa a través de la evaluación de los flujos futuros proyectados
- Desarrollar el estudio de impacto ambiental que dicte estrategias para la reducción del impacto ambiental producto de la operación de la empresa.

1.7 JUSTIFICACIÓN

1.7.1 Justificación teórica

El desarrollo de la investigación se fundamentará desde el aspecto teórico en lo expuesto por varios autores, a continuación se describen los aspectos teóricos a analizar de acuerdo a los diferentes estudios que requerirá el proyecto:

El estudio de mercado para la determinación de la demanda y análisis de la ofertas se fundamentará en lo expuesto por Naresh Malhotra en su libro “Investigación de Mercados”, esto será complementado con la obra de Jeffrey Pope “Investigación de Mercados aplicada”.

Para el estudio técnico y la evaluación financiera a realizarse, se fundamentará en lo expuesto por Juan José Miranda “Gestión de Proyectos; Identificación, Formulación y Evaluación”, los aspectos relacionados con la ingeniería se tomará como referente el libro de Cristina Parera “Técnicas de Archivo y documentación en la empresa”.

Para la construcción del capítulo organizacional y legal se utilizará las leyes y reglamentos relacionados con la constitución de empresas, manejo documental y confidencialidad. Para la formulación estratégica se tomará como referencia lo expuesto por Michael Porter en sus obras Estrategia Competitiva y Ventaja Competitiva, desarrollando la cadena de valor que permita introducir los servicios de gestión documental para las empresas de Quito.

1.7.2 Justificación Metodológica

Desde el aspecto metodológico el proyecto desarrollará un estudio descriptivo, estableciendo las características más relevantes del mercado que justifiquen la creación de la empresa.

La aplicación de métodos de investigación como el análisis y síntesis, la inducción y la deducción; además de la observación de campo permitirán analizar la problemática y a través de la información recolectada concluir en datos que faciliten la propuesta.

1.7.3 Justificación práctica

El proyecto que se está proponiendo permite la aplicación de los conocimientos y el pensamiento estratégico desarrollado a lo largo de la maestría, además de contribuir al emprendimiento del autor.

La factibilidad de la idea de negocio, a determinarse con el proyecto, fomenta la actividad emprendedora en su autor, el objetivo personal que se persigue será entonces operar la empresa en el mundo real aprovechando los estudios realizados como una opción de empleo personal y de generación de puestos de trabajo.

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco teórico

A continuación se describen los aspectos teóricos relevantes para la realización de la investigación, de acuerdo a los autores citados en el numeral 7.1

1.8.1.1 Estudio de factibilidad

“El estudio de factibilidad o anteproyecto profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la

rentabilidad económica del proyecto que constituye la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.”⁴

Un estudio de factibilidad abarca todos los datos e informaciones importantes para un proyecto de inversión, este material se procesa y presenta en forma sistemática, suficientemente detallada y de tal manera que facilite la decisión en cuanto a la implementación técnica y económica del proyecto.⁵

1.8.1.2 Objetivos de un estudio de factibilidad

El objeto de un estudio de factibilidad es constituir un instrumento para la toma de decisiones por ende la recolección y la investigación de datos tiene que realizarse con este propósito.⁶

Los datos y la información deben ordenarse y presentarse en forma que permita un resultado claro para la toma de una decisión objetiva, por lo tanto se debe señalar tanto los resultados positivos como negativos.

En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Ratificación de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico, social o ambiental de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

⁴ Cfr. BACA URBINA, Gabriel; Evaluación de Proyectos; Cuarta Edición, Mc Graw Hill; México; 2001; Págs 4.-7.

⁵ EROSSA, Victoria; Proyectos de Inversión en Ingeniería (Su Metodología), Lumisa Editores, México, 2002; Págs. 21-26

⁶ Ídem. Pág .22.

1.8.1.3 Partes de un estudio de factibilidad

La elaboración de un proyecto de factibilidad consta de las siguientes áreas de estudio:⁷

1. Estudio de Mercado:

Es la primera parte de la investigación formal del estudio, consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing.⁸

2. Estudio Técnico:

Después del pronóstico del mercado se investigan las posibilidades técnicas, donde se cubrirá todos los detalles respecto a materia prima, materiales e insumos técnicos necesarios para el proyecto.

3. Estudio Organizacional:

Este estudio consiste en definir cómo se diseñará la empresa. En el aspecto jurídico puede ser preciso conocer, o las formulas legales para realizar una operación determinada.

4. Estudio Financiero:

La estimación y el cálculo de la rentabilidad, es el último paso y el fundamento de un estudio de factibilidad. Todos los resultados anteriores se recopilan para determinar los resultados económicos que pueden esperarse de la inversión.

Del estudio de factibilidad se puede esperar, o abandonar el proyecto por no encontrarlo lo suficientemente viable, conveniente u oportuno; o mejorarlo,

⁷ BACA URBINA, Gabriel; Evaluación de Proyectos; Cuarta Edición, Mc Graw Hill; México; 2001; Págs.7-10.

⁸ KINNEAR, T; TAILOR, J. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Quinta Edición, Mc Graw Hill; Colombia, 2003. Págs.5-6.

elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas.

1.8.2 Gestión documental⁹

La gestión documental consiste en el uso de tecnología y procedimientos que permiten la gestión y el acceso unificado a información generada en la organización:

- Al Personal de la Empresa
- A clientes y Proveedores

La gestión documental se ha convertido en una necesidad y en un problema para las organizaciones, representados en gastos en locales y almacenes, infraestructuras para garantizar el estado de conservación, tiempo dedicado a la organización y búsqueda de documentos, duplicaciones, gastos de fotocopias-fax, etc. La mayoría de las organizaciones necesitan acceder y consultar de forma frecuente la información archivada. En otros es la importancia de los documentos o el volumen de información lo que estimula a buscar nuevas soluciones innovadoras que ofrezcan ventajas y valor añadido sobre los sistemas tradicionales de archivo y almacenamiento.

La Gestión Documental supone un verdadero reto para muchas organizaciones. Incluye conceptos como son "auditorías de la información", "gestión electrónica de documentos", etc.

1.8.2.1 Beneficios de emplear la práctica de la Gestión Documental

- Establecer un nuevo espacio de trabajo compartido Empresa / Cliente.
- Aumentar el valor de la información de la empresa.

⁹ MUÑOZ, Velmour, Sistema de Gestión Documental, Trabajo para la Universidad de Ciencias Informáticas, Julio de 007. Pág. 2 y 3

- Evitar la duplicación de tareas así como los tiempos de búsqueda de Información interna.
- Incrementar la calidad de servicio y la productividad.

1.8.2.2 Pautas para un correcto manejo documental

De acuerdo a lo expuesto por Adela d'Alòs–Moner, en su documento “La gestión documental: aspectos previos a su implementación”, se determinan los siguientes pasos para la estructura de un sistema de manejo de documentos al interior de las organizaciones:

- Estructura y ordenación de las carpetas y de los documentos en la red local.*
- Atributos asociados a los mismos y relacionados con aspectos como: permisos de acceso, ciclo de vida de los documentos, migración o cambio de soporte para asegurar su preservación, etc.*
- Nomenclatura a utilizar.*
- Identificación o clasificación.*
- Almacenamiento o no en ordenadores fuera de la red corporativa.*
- Tratamiento y gestión del correo electrónico.*¹⁰

Según lo expuesto por esta autora, la gestión documental puede ser solucionada a través de la formulación de políticas de manejo sin embargo a menudo se requiere la cooperación de herramientas informáticas o en su defecto de empresas que puedan brindar el soporte para el manejo y control documental.

1.8.3 Marco conceptual

- **Administración:** Es el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización.

¹⁰ Op. Cit d'Alòs–Moner, Adela. «La gestión documental: aspectos previos a su implementación». En: El profesional de la información, 2006, mayo–junio, v. 15, n. 3, pp. 222–226.

- **Análisis costo beneficio:** Es el proceso de comparar el costo de alguna actividad y el beneficio o ingreso que resulta de está, para determinar el valor total que esa actividad genera para la organización.
- **Análisis de punto de equilibrio:** Es un instrumento de control que resume los diferentes niveles de utilidades o perdidas asociados con varios niveles de producción.
- **Análisis externo:** Componente del proceso de la administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objeto consiste en identificar las oportunidades y amenazas que tiene una empresa; se debe examinar tres ambientes interrelacionados: El inmediato, ambiente nacional y el macro ambiente.
- **Análisis interno:** Posibilitar fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.
- **Archivo:** Conjunto de documentos históricos que registran las actividades de un estado o una institución; Conjunto ordenado de documentos producto de la actividad ejercida por una persona o institución.
- **Ciclo de vida de un producto:** Son las cinco etapas por las que pasan la mayoría de los servicios y producto: la introducción, el crecimiento, la madurez, la saturación y el declive.
- **Crecimiento:** Es una estrategia adoptada por la gerencia para aumentar la cantidad de negocios que actualmente genera una unidad estratégica de negocios.

- **Demografía:** Se refiere a las características estadísticas de una población. Estas características incluyen el cambio en el número de personas, distribución de los ingresos entre varios segmentos de la población.
- **Diferenciación:** Es una estrategia que se centra en hacer más competitiva una organización desarrollando un producto o productos que los clientes perciben como diferentes a los ofrecidos por la competencia.
- **Diversificación:** Estrategia de crecimiento basado en ofrecer productos nuevos para nuevos mercados a través de las posibilidades internas de desarrollo de productos o realizando adquisiciones de empresas, con el motivo de diversificar el negocio.
- **Documento:** Un documento es el testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, películas, fotografías, etcétera) en lengua natural o convencional
- **Estrategia:** Es el plan amplio y general desarrollado para alcanzar los objetivos organizacionales de largo plazo; es el resultado final de la planeación estratégica.
- **Estructura funcional de un negocio:** Es el orden y distribución de un todo con disposiciones sobre un cargo o facultad con poder y derecho para hacer alguna cosa con aptitud.
- **Política:** Es la actividad de los que aspiran a regir asuntos administrativos, negocios empresariales.

- **Objetivo:** Independiente de un modo de pensar con un fin a que se dirige a una acción.
- **Estrategias:** Arte de dirigir las funciones administrativas con habilidad para controlar asuntos operativos, además de astucia y destreza para lograr objetivos.
- **Recurso Humano:** Los recursos más importantes de una empresa son las personas que entregan su trabajo, talento, creatividad. Así pues cabe afirmar que entre las tareas más importantes del gerente, se cuentan la selección, capacitación y desarrollo del personal que le puede servir mejor a la organización para alcanzar sus metas.
- **Marca:** Utilización de palabras, diseños, o símbolos para dar a un producto una identidad distintiva y diferenciarlos de los productos de la competencia.
- **Marketing:** Es un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.
- **Mercado:** Conjunto de consumidores potenciales para un producto concreto.
- **Misión:** Declaración del propósito fundamental de la empresa, de su centro de atención, y de cómo generará valor para los consumidores y otros agentes relacionados con la empresa.
- **Muestra:** Una porción o parte de una población de interés.
- **Nicho:** Segmento reducido dentro de un mercado que presenta unas necesidades distintas o demanda de unos beneficios diferentes.

- **Planeación:** Es el proceso de determinar cómo el sistema administrativo alcanzará sus objetivos. En otras palabras, cómo puede la organización llegar a dónde quiere llegar.
- **Población:** Conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés.
- **Cadena de valor:** De una compañía corresponde a las actividades y procesos que añaden valor al producto final que se entrega al cliente, desde el inicio del proceso de creación, diseño de un producto o servicio hasta la entrega y soporte pos venta del mismo. Además se considera en el análisis las actividades de apoyo o soporte, las cuales hacen posible la realización adecuada de las actividades principales.
- **Presupuesto:** Es una herramienta de control que detalla cómo se gastaran los fondos en un período determinado y detalla cómo se conseguirá los fondos.
- **Segmentación de mercados:** Agrupación de los consumidores dentro de un mercado de acuerdo a su similitud en cuanto a necesidades, hábitos o actitudes de forma que puedan ser identificados y accesibles a través de las estrategias y programas.
- **Oferta:** Es la Cantidad de un producto o servicio que un productor individual está dispuesto a vender en un periodo determinado, es una función que depende del precio del producto y de los Costos de Producción del productor.

1.8.4 Marco espacial

La investigación se desarrollará en la ciudad de Quito, en el sector urbano tomando como unidad de análisis a las pequeñas y medianas empresas, que de acuerdo a la clasificación propuesta por la Cámara de la Pequeña Industria corresponden a la siguiente clasificación¹¹:

- Microempresas
- Talleres artesanales
- Pequeña Industria o Empresa
- Mediana Industria o Empresa
- Grandes Empresas

1.8.5 Marco temporal

Para el desarrollo de la investigación tomará un marco temporal de 5 años, analizado a nivel histórico la oferta y demanda histórica existente. Posteriormente se realizarán proyección a 5 años en el período de 2010 a 2015, evaluando la factibilidad del negocio en ese tiempo.

1.9 HIPÓTESIS

La hipótesis planteada para la investigación es *correlacional*, la misma que establece una relación directa entre dos variables, se define como:

La creación de una empresa de gestión documental y control de archivos para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de Quito permite reducir los costos de mantenimiento de archivo, insumos y el incremento en la eficiencia del personal de las mismas en el corto plazo.

¹¹ CCQ/CAPEIPI – Estructura empresarial del Ecuador, ponencia realizada por Ecuador en Uruguay. Año 2007.

1.10 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.10.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio a aplicarse en primera instancia será *exploratorio*, analizando el problema y sus causas estableciendo conclusiones veraces sobre la situación actual previo al desarrollo de la propuesta técnica de creación de la empresa. Posteriormente se aplicará un estudio *descriptivo* estableciendo las condiciones para la factibilidad de la creación del centro y la comprobación de la hipótesis planteada.

1.10.2 Metodología

Los métodos de investigación a utilizarse en el proyecto son:

- **Inductivo – Deductivo:** La inducción es el método que lleva al investigador de lo particular a lo general, su aplicación permitirá establecer conclusiones de la información levantada tanto por fuentes primarias como secundarias. La deducción que es ir de lo general a lo particular contribuirá a la definición del mercado y las estrategias de introducción del servicio de gestión documental, además de las conclusiones producto de la evaluación financiera de la empresa a crear.
- **Histórico lógico:** este método permite a través del análisis de series históricas desarrollar esquemas y proyecciones respecto de un sector específico. El método permitirá analizar y proyectar la oferta y demanda de los servicios de la empresa en la ciudad.
- **Analítico – Sintético:** A través del análisis y síntesis la información recolectada, se procesara la información producto de la investigación de mercado y de las fuentes secundarias.

1.10.3 Tratamiento y fuentes de información

La investigación se fundamentará en fuentes de información tanto primarias como secundarias, que se describen a continuación:

- **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias a utilizarse para el proyecto son cuantitativas y serán el producto de la aplicación de una encuesta. Para su aplicación se requerirá calcular una muestra, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}^{12}$$

Donde;

n= Muestra

N = Población

e = Erro máximo admisible

p = Probabilidad de éxito

q = (1-p)

Z = Coeficiente de confianza

- **Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias son los libros, textos, documentos, fuentes de internet e investigaciones anteriores que aportan con información relacionada con la gestión documental y manejo de archivos a nivel empresarial. Los principales se detallan en el numeral correspondiente a la bibliografía preliminar.

¹² WEIERS, Ronald, Introducción a la estadística para Negocios, Thomson, 2005, P.350

La información será representada en tablas, gráficos y cuadros para el mejor entendimiento de los lectores; y, desarrollada de acuerdo a lo exigido por los manuales de la Universidad.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

El desarrollo del estudio de factibilidad para la creación de la empresa de servicios de archivo y gestión documental para Pymes requiere establecer a través de un estudio las condiciones que presenta el mercado respecto de la demanda y oferta; su análisis permitirá identificar la oportunidad tanto en el sector como la industria de la creación de un negocio de estas características.

El estudio de mercado que se desarrolla tiene dos fases claramente definidas; la primera, que se concentra en analizar las condiciones actuales del sector y la industria identificando las fuerzas competitivas para determinar si la rentabilidad a largo plazo permite la creación de la empresa, su consolidación y crecimiento.

En segunda instancia el estudio analiza el mercado a través de una investigación primaria descriptiva orientada a establecer la demanda y oferta de los servicios de administración de archivo y gestión documental, en las Pymes de la ciudad de Quito, estimando la demanda insatisfecha y determinando en función del crecimiento sectorial la demanda futura.

2.1 Entorno del sector empresarial

Previo a analizar diferentes factores relacionados con la actividad de las Pymes y su impacto en la gestión documental se hace necesario determinar en función de la empresa que se quiere crear el sector al que esta pertenece; para ello se ha consultado el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), mismo que determina a través de un código y descripción las actividades económicas de un país.

El cuadro 2.1 muestra el sector en el que se desempeñará el negocio a crear, según el CIIU:

Cuadro 2.1
Sector del Negocio de acuerdo al CIIU

Sección	Código	Actividad
K	7414	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN.
K	7414.0	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTIÓN.
K	7414.01	Actividades de planificación, organización, funcionamiento, control e información administrativa.
K	7414.09	Otras actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

Fuente: Servicio de Rentas Internas, CIIU 3.

Elaborado por: Fabricio Márquez

2.1.1 Macro entorno

El macro entorno se constituye en los factores externos que afectan el normal desarrollo de las actividades comerciales, y que deben ser tomadas en cuenta pues de su comportamiento se deriva el grado de satisfacción de las necesidades de las personas. El sector empresarial de la ciudad de Quito en su entorno macro será analizado en función de los siguientes factores: Demográficas, Económicas, Socio Culturales, Legales y Políticas, Tecnológicas y Medio ambientales; todo esto en función de la determinación de las oportunidades y amenazas que enfrentará la empresa de gestión documental en su operación.

2.1.1.1 Factor Demográfico

El factor demográfico analiza a fondo los aspectos relevantes de la población objetivo de la empresa. La idea con la que será concebida será la de apoyo a Pequeñas y Medianas empresas en la administración documental con el objeto de que estas abaraten costos y permitan a sus empleados optimizar la productividad. Para ello es necesario a analizar a las Pymes como actor principal en la demanda del servicio a ofertar.

- **Características de las Pymes**

Las pequeñas y medianas empresas se clasifican en función de la cantidad de empleados que poseen y por su capital social, de acuerdo a datos del CODEPYME, la clasificación de Pymes se establece de la siguiente manera (Ver Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2
Clasificación y Características de las Pequeñas y Medianas Empresas

Empresas	# de Empleados	Volumen de Ventas	Volumen de Activos
Micro	1 -9	Menos de 100.000	Hasta 100.000
Pequeña	10 -49	Entre 100.000 y 1,000.000	Entre 100.001 y 750.000
Mediana	50 - 159	Entre 1,000.001 y 5,000.000	Entre 750.001 y 4,000.000

Fuente: CODEPYME, Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

Las Pymes en el Ecuador históricamente han mostrado una serie de problemas relacionados con su desarrollo, de acuerdo al análisis realizado por la Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI) y de la Comisión para América Latina y El Caribe, la problemática del sector se puede resumir en:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos
- Insuficiente capacitación del personal.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países
- Escaso nivel tecnológico
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación

- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector

A pesar de las debilidades nombradas, se destacan también fortalezas que tienen en muchos de los casos mayor peso frente a la problemática enunciada, entre ellas se puede citar las siguientes:

- Representan el 95% de las unidades productivas nacionales
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo
- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios
- Estructuras empresariales horizontales

Ante este entorno las Pymes se convierten en empresas de gestión con gran potencial de crecimiento y con necesidades amplias del uso de tecnologías de información que les permitan administrar mejor sus recursos, siendo en número y potencial productivo un mercado que se muestra atractivo para la oferta de servicios de manejo documental.

No existe una cuantificación numérica de la cantidad de Pymes existentes en la ciudad de Quito, sin embargo de acuerdo a los datos recolectados de la Dirección de Planificación Territorial del Municipio, en los sectores Centro Norte y Norte la concentración empresarial “sobrepasa en promedio las 100 empresas por hoja catastral”¹³.

¹³ DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL DMQ, Documento Técnico, Economía urbana y Riesgos, Publicado en Abril de 2002, Cooperación Científica y Técnica entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) y el Institut de Recherche pour le Développement (IRD) Programa de investigación.

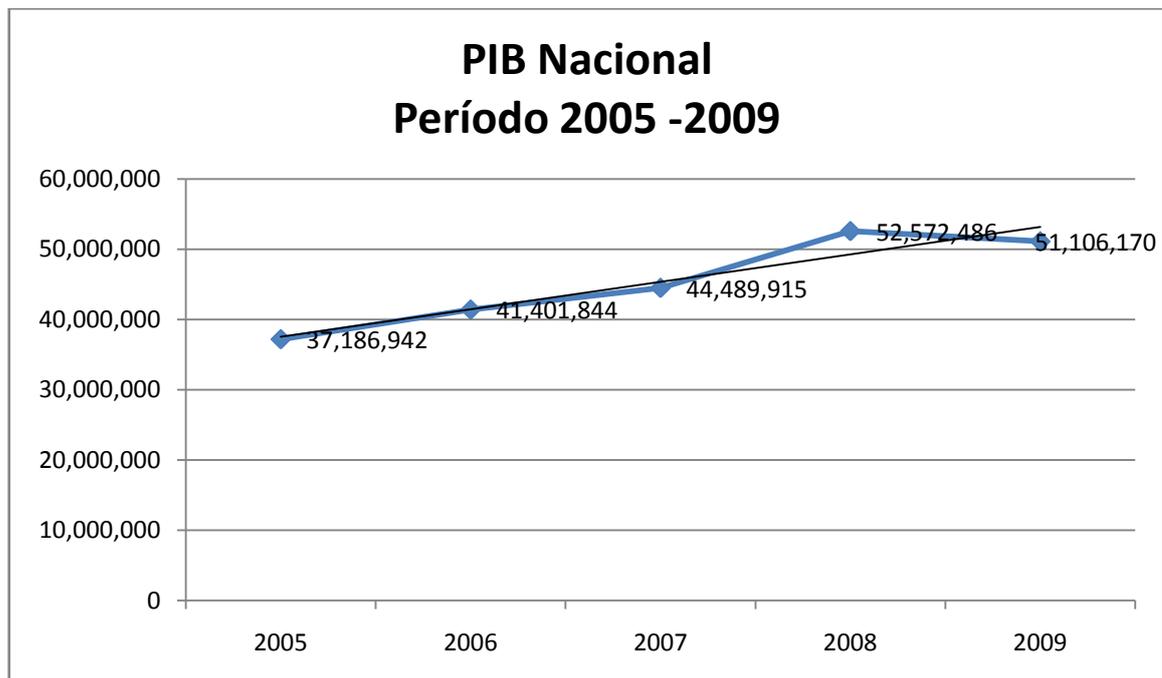
2.1.1.2 Factor Económico

Los factores económicos hacen relación a los indicadores generales de una economía que muestran la capacidad financiera que tiene la población o el segmento al que se orientará la empresa.

- **Producto Interno Bruto**

El PIB mide la cantidad de productos y servicios producidos dentro de un periodo de tiempo, la evolución del PIB en los últimos 5 años de acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, Mantiene una tendencia creciente a pesar de la contracción económica mundial, tal como se observa en el gráfico 2.1.

Gráfico 2.1
Producto Interno Bruto Nacional



Fuente: Banco Central del Ecuador / Julio 2010

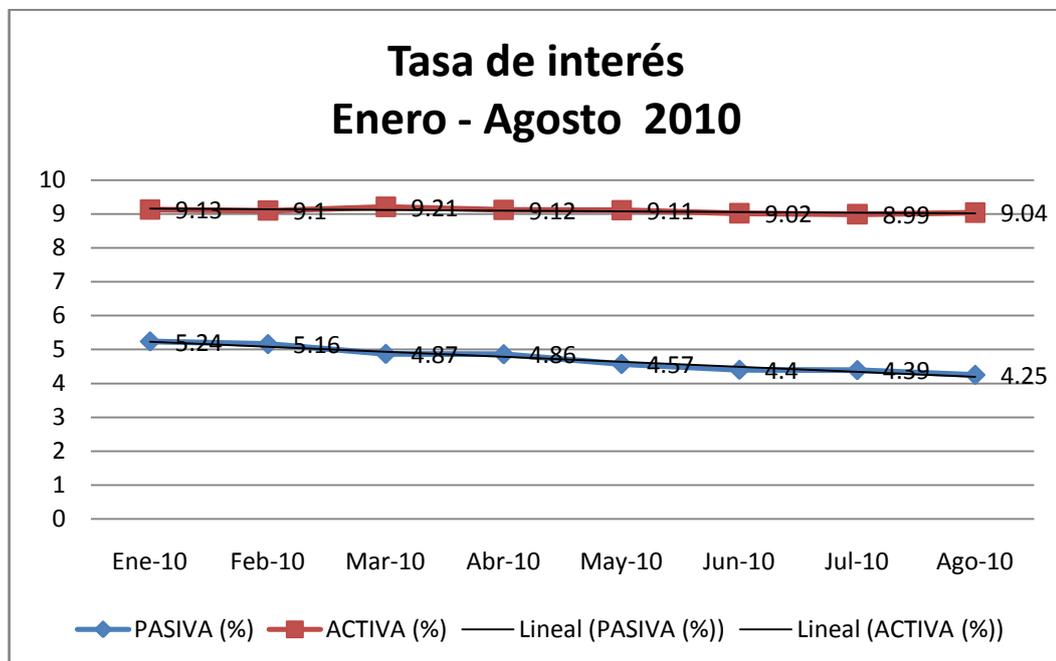
Elaborado por: Fabricio Márquez

Entre el año 2008 y 2009, el PIB nacional experimenta una reducción del 2.8%, en general las condiciones del mercado local se muestran positivas para las actividades económicas.

- **Tasas de interés**

La tasa de interés es el precio que tiene el dinero, el valor pagado por el uso de capital, se divide en activa y pasiva. La primera se constituye en el valor porcentual pagado por el capital solicitado a manera de préstamo a una entidad financiera y la segunda es la tasa que se paga en inversiones en la banca local. En el primer semestre del año 2010 la tendencia de las tasas de interés es a la baja, a medida que se ha reducido la tasa activa la pasiva ha experimentado similar relación, la gráfica 2.2 muestra la evolución de las variables en el período Enero – Agosto de 2010.

Gráfico 2.2
Evolución de las Tasas de Interés
Enero – Agosto 2010



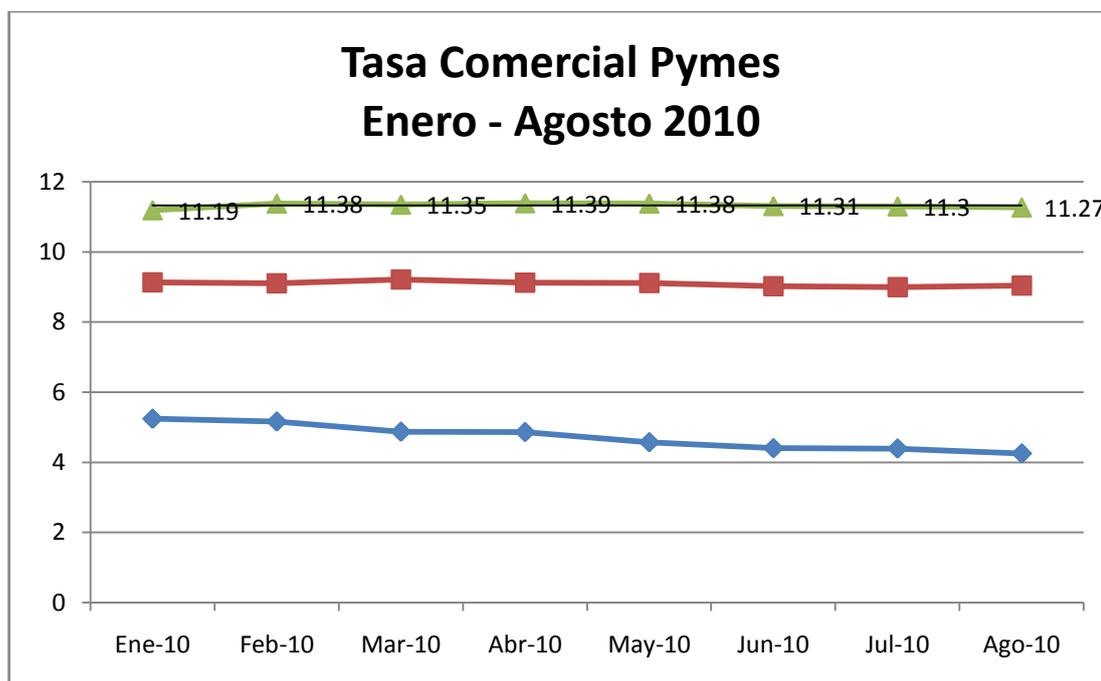
Fuente: Banco Central del Ecuador / Julio 2010

Elaborado por: Fabricio Márquez

Al mes de Agosto la tasa activa nominal se sitúa en el 9,04%, mientras la tasa pasiva es del 4,25%, el análisis de las tasa de interés también se extiende a los valores nominales para el sector Pymes, siendo una de las falencias el acceso al crédito a pesar de la gestión de entidades como el Banco Nacional de Fomento con la entrega de créditos 5-5-5 y créditos para el sector productivo.

El gráfico 2.3 muestra las tasas de interés para el sector comercial Pyme en el país durante el año 2010, aunque con una leve tendencia a decrecer el sector accede a créditos a una tasa promedio del 11,27%.

Gráfico 2.3
Tasa de interés Comercial Pymes
Enero – Agosto
2010



Fuente: Banco Central del Ecuador / Julio 2010

Elaborado por: Fabricio Márquez

- **Inflación**

La inflación se define como la variación constante de los precios de los bienes y servicios consumidos dentro de una economía. El incremento en la inflación produce el encarecimiento de los productos y servicios, afectando especialmente a los pequeños productores que se ven obligados a incrementar el precio de sus productos por la afectación a las materias primas y servicios requeridos para su producción.

El gráfico 2.4 muestra la evolución de la inflación anual entre el año 2005 y 2009, que según el BCE, ha tenido una reducción significativa respecto del año 2008, período de mayor inflación en los últimos 5 años.

Gráfico 2.4
Inflación Anual Período 2005 – 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autores

Al mes de agosto de 2010 la inflación anual (Agosto 2009 – Agosto 2010) se sitúa en 3,40%, con una variación mensual del 0,02%¹⁴.

2.1.1.3 Factor Legal y Político

El entorno político y legal a nivel nacional se encuentra en una franca reestructura, la aprobación de leyes en la asamblea y la política del Gobierno Central se ve de manifiesto en las actividades emprendidas, el control documental es uno de los aspectos que tiene un capítulo aparte en las políticas gubernamentales, la puesta en marcha del sistema de firma electrónica y facturación electrónica implementado tanto por el Banco Central como por el SRI, apunta a la reducción sustancial del uso de papel como medio para la validación de actividades comerciales y legales de toda índole.

Otro aspecto político relevante va en función del uso de las tecnologías de la información y la comunicación para la tramitología actual, la penetración en las entidades públicas de sistemas de 0 papeles, como Quipus y el mismo Portal de Compras Públicas son claras manifestaciones de la tendencia general en el ámbito público.

En el ámbito privado las condiciones son similares aunque más allá de la obligatoriedad de la Ley para la presentación de información actualizada a la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y demás entidades de control, no se puede hablar de una política que busque mejorar la gestión documental, el impacto de esto es mayor en empresas grandes con recursos y operaciones de gran volumen que se ven obligadas a contar con sistemas que mejoren la eficacia de su archivo; las Pymes por otro lado debido a la priorización de la inversión en capital de trabajo prefieren incrementar personal a labores de archivo antes que pensar en solución es externas.

¹⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Indicadores Macroeconómicos Julio 2010, Tomado de: <http://www.bce.fin.ec>

2.1.1.4 Factor Social cultural

La creación de la empresa de control y gestión documental, orientada a contribuir a la organización de archivo de las Pymes de la ciudad de Quito, requiere un análisis sobre los aspectos culturales de este segmento productivo.

La tendencia actual al fomento de la microempresa y al crecimiento empresarial motivado por la intensidad competitiva de los diferentes sectores económicos ha obligado el mayor uso de recursos materiales entre ellos útiles de oficina, en el país la tendencia de consumo de papel es alto se estima que el consumo aparente (Producción Nacional + Importaciones – Exportaciones) es de aproximadamente 153.000 toneladas por año distribuidas en 7 empresas productoras¹⁵, en general el consumo de papel en las empresas para actividades de archivo es menor comparativamente hablando con el utilizado en sectores como la educación, comunicación y formación superior, de acuerdo a la FAO este consumo es el más importante en América Latina.¹⁶

El factor cultural respecto del archivo documental tiene relación directa con la cultura organizacional, aunque se ve afectado también por la gestión del recurso humano y la cultura medioambiental. En el país la Pymes con sus limitaciones en el acceso a capacitación y tecnología no proyectan valores de este tipo en sus acciones.

La actividad de control y gestión en otros países es una práctica común, el ahorrar tiempo y dinero contratando empresas encargadas de esta actividad genera índices productivos mayores, a nivel de la ciudad de Quito no se identifican de forma clara empresas dedicadas a esta actividad, por el contrario muchos negocios tienen por cultura anualmente buscar pasantes universitarios o estudiantes de educación media para que realicen la labor de archivo una vez por año.

¹⁵ Cfr. Vásquez E - Información Básica para Estudio de Factibilidad de Instalación de una Industria de Pulpa y Papel en el Ecuador, Año 2003.

¹⁶ Archivos digitales de la FAO año 2003

2.1.1.5 Factor Tecnológico

Tradicionalmente el Ecuador no realiza grandes inversiones en el desarrollo de nuevas tecnologías de producción; el país ocupa, según el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO), el décimo primer puesto en inversión para mejoramiento tecnológico, quedando inclusive por debajo de países con menor desarrollo económico como Bolivia¹⁷. Las tecnologías de la información, brindan soluciones de archivo a gran escala, tendencias como el uso de ITIL y el acceso a sistemas de comunicación 0 papeles, marcan la pauta de una gestión documental y archivo virtual que no requiere de mayores esfuerzos y ahorra costos; sin embargo la realidad de la Pymes a nivel nacional es diferente, el acceso a herramientas tecnológicas de este tipo tiene las siguientes limitantes:

- Acceso limitado a la tecnología y poca cultura de uso de la Tic's.
- Tendencia a realizar las actividades empresariales de forma empírica.
- Pymes con problemas en la gestión por procesos y la organización estructural no permiten la implementación de soluciones informáticas.
- Cultura organizacional enraizada hacia las prácticas de archivo físico.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO DEL MERCADO DE SERVICIOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL

Los factores analizados anteriormente permiten determinar el comportamiento en general del sector Pyme nacional respecto del impacto de la gestión documental en sus actividades cotidianas y de cómo se muestra el entorno para la creación de la empresa de manejo de archivo, sobre la base de los factores analizados a continuación se determinará la intensidad competitiva que muestra el sector para el ingreso de empresas que oferten servicios de gestión documental.

¹⁷ ONUDI – MICIP, Competitividad Industrial en el Ecuador, Abril de 2004; última actualización a Diciembre de 2007.

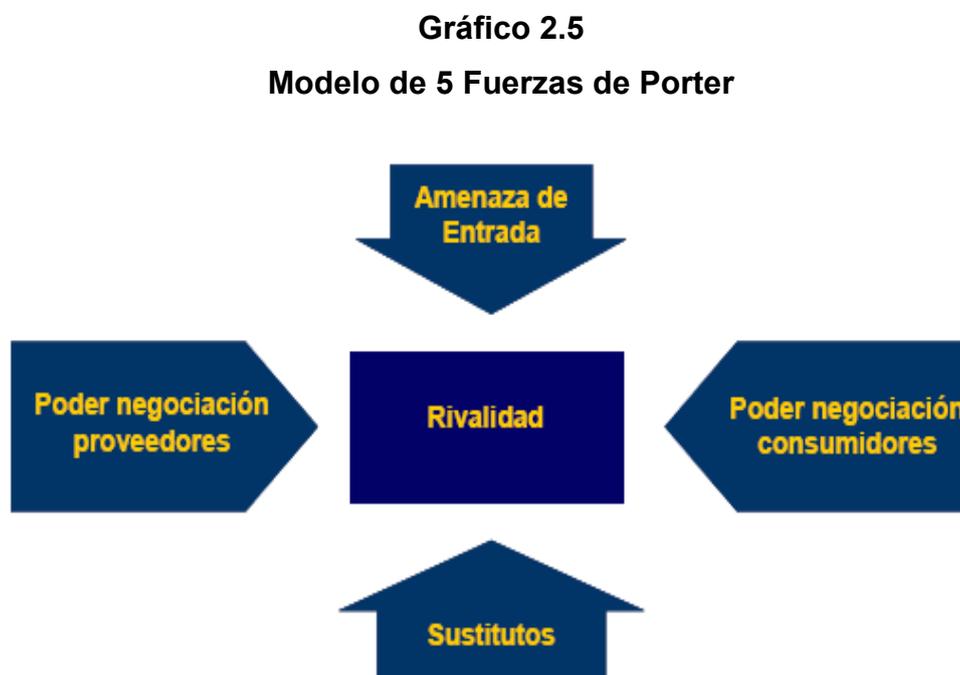
El análisis del entorno competitivo para el sector de la asesoría y gestión empresarial en lo que respecta a la documentación y archivo se lo realiza a través del Modelo de 5 Fuerzas de Michael Porter, cuya finalidad es determinar la potencialidad de largo plazo de un determinado sector en función del producto o servicio a ofertar, expresado en la capacidad de dicho sector de generar utilidades para las empresa y/o productos presentes en ellos.

2.2.1 Modelo de 5 Fuerzas de Porter

El modelo de Michael Porter para la evaluación competitiva de un sector se compone de 5 fuerzas, que son:

- La entrada de nuevos competidores
- La amenaza de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La rivalidad entre los competidores existentes

El modelo se resume gráficamente de la siguiente forma:



Fuente: Basado en Porter Michael, *“Ventaja Competitiva”* Año 2001

Para establecer el análisis de Porter se adoptará la perspectiva de una empresa que se encuentra actualmente participando del sector; así, los análisis de cada fuerza corresponderán a ese escenario en particular.

2.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector, y como estas compiten por obtener una porción de mercado. La amenaza de que ingresen nuevos competidores al sector está directamente relacionada con las barreras de entrada y como los competidores actuales reaccionarán ante esto.

Como se enuncio con anterioridad son pocos los competidores cuyo modelo de negocio se centra en la administración de archivos y gestión documental, sin embargo el grupo de empresas informáticas a la competencia de soluciones del tipo software para el manejo de documentación es alto.

Las barreras de entrada motivo del análisis son seis: Economías de escala; Identidad de marca; Requisitos de capital, Acceso a los canales de distribución; Desventajas de costos independientes de la escala; y Regulaciones Gubernamentales.

- **Economías de escala**

Las economías de escala se consideran el beneficio obtenido en la producción de un bien o servicio por el incremento en su volumen de producción. En el negocio de la administración de archivos, custodia y gestión documental, el objeto principal es la reducción de costos para los clientes (empresas que contratan el servicio) y el mantenimiento de un punto de equilibrio financiero adecuado, usualmente los costos de mantenimiento de bodegas y espacios, de nómina y supervisión de las tareas de almacenamiento son los más altos, el apoyo en software como apoyo en la labor diaria reduce los costos sin embargo

actualmente todos los competidores están obligados a garantizar a los clientes: infraestructura adecuada para el almacenamiento de los archivos, transporte, sistemas informáticos de digitalización, maquinaria para la destrucción e incineración de documentos, minimizando el impacto de la economía de escala en la prestación del servicio.

- **Identidad de Marca**

La identidad de marca se refiere a los gastos en los que una empresa que quiera competir en el mercado de la gestión documental debe incurrir con el objeto de conseguir una porción de mercado. El modelo de negocio de gestión documental y archivo tiene una particularidad que define todo el concepto alrededor de la identidad de las marcas y de la mayor o menor participación en el mercado, este es la seguridad, uno de los aspectos más relevantes para el cliente es la capacidad de mantener seguros sus archivos y la información que ellos contienen.

Al anterior se le suma la organización que demuestre la empresa respecto al manejo documental, es por demás común que este tipo de organizaciones posean Certificaciones de Calidad ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008; como parte de los requisitos para ofertar sus servicios.

En conclusión, la barrera de entrada se define en el cumplimiento de dos aspectos básicos la seguridad y la gestión a través de normas ISO, ambas con altos costos de implementación; en especial para empresas pequeñas interesadas en competir en este sector.

- **Requisitos de capital**

El modelo de negocio de la gestión documental, no requiere gran inversión en maquinarias y equipos, la instalación de plataformas informáticas, sistemas de seguridad, certificaciones, vehículos e infraestructura física son altos, aunque

estos dependerán del nicho de mercado al que se oriente la empresa, para el caso de las Pymes, por la variedad de actividades económicas que desarrollan y su gran número, el requisito de capital es mediano.

- **Acceso a los canales de distribución**

Definiendo el canal de distribución como el vínculo directo para la comercialización del servicio de gestión documental, se puede sostener que para un nuevo competidor el acceso a este no se muestra restringido, no se evidencia un claro dominio de los competidores sin embargo el obtener una porción de mercado significativa obliga a los nuevos a invertir en selección y formación de agentes comerciales, así como en medios de comunicación especializados para obtener clientes.

En el caso de las Pymes se hace deseable una jerarquización para organizar estrategias en segmentos reducidos que producto de su actividad generan gran cantidad de documentación.

- **Costos independientes de la escala**

Estos representan competencias distintivas entre competidores que puedan hacer la diferencia en el precio del servicio de gestión documental. En el mercado local, de acuerdo a una observación realizada de los principales ofertantes de este tipo de servicios se puede concluir que no existen valores distintivos poco copiables, lo que hace fácil el ingreso de nuevos competidores.

- **Política gubernamental**

Las políticas gubernamentales se pueden considerar un motivante para el ingreso de competidores, la canalización de créditos, el uso por decreto de software libre para las instituciones públicas y el desarrollo de campañas orientadas al control del gasto de suministros generan eco en el sector

empresarial incrementando la intensidad pues varias empresas se crean o modifican su modelo de negocio para adaptarse a la oferta de servicios de gestión documental; esto en especial para el sector de desarrollo de software y su comercialización. La necesidad de mercado y la adaptabilidad del servicio para cualquier actividad comercial e industrial hacen que los competidores actuales no tomen represalias ante la presencia de nuevos competidores. Se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores en el sector de servicios de administración y gestión documental es mediana, lo que implica que la rentabilidad tiende a mantenerse en el largo plazo.

2.2.1.2 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se refiere a la capacidad de encontrar empresas en el mercado que oferten el mismo servicio, para establecer un punto de sustitución entre uno u otro competidor es vital analizar la relación precio – rendimiento; a medida que una empresa competidora ofrezca un servicio de gestión documental de similar precio y rendimiento a otra ese se convierte en sustituto directo. El grado sustitutivo del papel como medio de información en las empresas es bajo todavía, no se puede afirmar que exista un sustituto como bien genérico, sin embargo los servicios de digitalización y los software de administración documental crecen en demanda, por lo que la amenaza de sustitutos en el corto plazo muestra una intensidad alta, esto indica que en el futuro los competidores que desarrollen características distintivas tendrán una mayor rentabilidad de largo plazo, por el contrario los que no deberán compartir el mercado y la rentabilidad sobrante.

2.2.1.3 Poder de negociación que ejercen los compradores

El poder de negociación de los consumidores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado, los aspectos a analizar son: su tamaño y concentración, nivel de información y el perfil del producto.

La oferta de servicios de gestión documental tienen como consumidor a las empresas, el nivel de correlación que existe entre el tamaño de la empresa y el volumen de documentación para archivo es directa, sin embargo en casos especiales el nivel de facturación de una Pyme muestra mayor cantidad de archivos en su gestión.

A continuación se analizan cada uno de los aspectos del poder de negociación de los consumidores, respecto del sector.

- **Tamaño y concentración de los compradores**

Para una empresa de gestión documental que se orienta a brindar servicios a empresas multinacionales o consideradas grandes (más de 150 trabajadores)¹⁸, la presión del tamaño del comprador afecta de forma sustancial la entrega del servicio pues estas están en condiciones de exigir beneficios sobre el nivel de precios que reduzcan la rentabilidad. Las empresas que se orientan al sector de las Pymes tienen una ventaja en gran parte de los casos pues este tipo de organizaciones muestran tamaños heterogéneos lo que disminuye su poder frente a una negociación. Además del tamaño, el grado de concentración o agrupación de los consumidores les otorga mayor o menor poder, los servicios de gestión documental a nivel de las Pymes muestran un consumidor disperso con poco poder de negociación.

- **Nivel de información**

A menudo las empresas grandes y las Pymes poseen gran cantidad de información sobre el manejo documental, esto hace que estos puedan ejercer presión sobre el precio de los servicios de administración de archivo, así como el manejo documental; la intensidad del poder disminuye a medida que la solución para el archivo empresarial tiene participación de la tecnología o la solución es el escaneo documental o software de control.

¹⁸ CODEPYME, Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, Año 2009.

- **Perfil del Producto**

Los servicios de administración y gestión documental se pueden considerar poco diferenciados, como se expuso anteriormente casi la mayor parte de las empresas proveedoras compite en iguales condiciones y se desarrolla a través de herramientas tecnológicas similares, lo que permite al cliente exigir ventajas en el precio y obliga a reducir la rentabilidad. En el caso del servicio a las Pymes el precio es un determinante sin embargo el espacio de almacenamiento también por lo que el uso de soluciones informáticas es una de las estrategias más utilizadas por las empresas de servicios de gestión documental para disminuir el poder del cliente. El poder del consumidor (Empresas grandes y Pymes), muestra una intensidad moderada, con tendencia a mantenerse lo que implica que la rentabilidad del sector se manifiesta de igual forma en el largo plazo.

2.2.1.4 Poder de negociación que ejercen los proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios de los insumos para la industria o para la producción del producto o servicio. Los proveedores en la gestión documental tienen un poder bajo, el acceso a servicios básicos y mano de obra en la ciudad de Quito no tiene complicaciones, por el contrario los índices de desempleo benefician al sector pues obtiene mano de obra a costos menores.

A menudo las empresas cuyo modelo de negocio es la gestión documental buscan aliarse estratégicamente con otras marcas complementarias que les permitan ofertar soluciones integrales recibiendo comisiones por esta forma de tercerización. En conclusión el poder de negociación de los proveedores muestra una intensidad baja por lo que contribuye a que la rentabilidad de largo plazo se mantenga en el sector.

2.2.1.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado.

- **Número de competidores**

La rivalidad se intensifica a medida que existen mayor cantidad de competidores y estos están equilibrados, pues pugnarán por obtener mayores participaciones invirtiendo en actividades publicitarias y en activos para mejora si oferta.

La oferta de servicios de administración y gestión documental no se muestra saturada, de acuerdo a información recolectada por medios electrónicos y referencias empresariales los competidores mantienen su participación de mercado estable. A nivel de las Pymes la gran cantidad de negocios hace que los competidores busquen ocupar segmentos desatendidos o que confluyan en segmentos de alto impacto en la generación documental sin necesidad de incentivar la rivalidad.

- **Capacidad Instalada**

La capacidad instalada es determinante, las empresas que compiten en el mercado a menudo garantizan espacios de bodegas de gran tamaño y soluciones tecnológicas de punta para los servicios de documentación digital. La rivalidad se incrementa toda vez que las empresas pugnan por evitar mantener porcentajes de ocupación menores al 60%¹⁹, mínimo aceptable de utilización para garantizar rentabilidad al negocio. En este punto juegan un papel muy importante el mercadeo y la gestión comercial.

¹⁹ BACA URBINA, "Evaluación de proyectos", Mc. Graw Hill, Pag. 99. Año 2004.

- **Diferenciación**

Respecto a la diferenciación del servicio la rivalidad entre los competidores es intensa, el poco espacio de diferenciación de la oferta de uno a otro competidor hace, aunque en un sentido moderado, que la pugna por conseguir clientes afecte a precio y por ende a la rentabilidad por la entrega del servicio.

- **Costo de cambio**

El costo de cambio se refiere a la posibilidad de un cliente de elegir otro proveedor de servicios de administración y gestión documental y el impacto en su negocio. Aunque el transporte de documentación física y el traspaso de datos de bases de uno a otro proveedor son trámites complejos el costo de cambio por el servicio genérico es bajo, sin embargo a este se debe sumar el nivel de afectación que puede tener un cambio de proveedores de gestión documental en cuanto a confidencialidad se refiere, la intensidad competitiva se incrementa pues los competidores pugnan por ofertar más y mejores servicios con seguridades extremas.

- **Barreras de Salida**

En términos específicos la necesidad de invertir grandes capitales en infraestructura y activos fijos para la entrega del servicio hace que las barreras de salida sean moderadas, la confidencialidad y acuerdos previos de manejo de información hacen que los competidores estén obligados a permanecer en el mercado a pesar de tasas de rentabilidad bajas.

La rivalidad de los competidores en el modelo de negocio de la gestión documental en el sector comercial se muestra moderada, las empresas tienen oportunidad de participar del mercado sin perder rentabilidad ni hacer grandes esfuerzos publicitarios.

2.2.1.6 Conclusión del Análisis

La creación de una empresa de administración y gestión documental orientada al segmento de las Pymes tiene oportunidades de crecimiento en el sector comercial de la ciudad de Quito, la rentabilidad de largo plazo tiende a mantenerse y en momento a subir debido a la poca presencia de competidores y la heterogeneidad del consumidor (Empresas), sin embargo en el mediano plazo el fácil acceso de nuevos competidores obliga a los actuales a incentivar el consumo a través de publicidad y actividades de mercadeo. En términos competitivos la escasa diferenciación de los servicios obliga a las empresas a priorizar la eficiencia en los costos en el corto plazo.

2.3 MICROENTORNO

2.3.1 Investigación de mercados

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”²⁰

El proceso de investigación se concentrará en analizar la población de Pymes en la ciudad de Quito realizando una estratificación por sector para conocer el impacto del servicio de gestión documental.

2.3.1.1 Diseño de la investigación

Para el diseño de la investigación se define en primera instancia el problema y posteriormente los objetivos que se persigue al realizar la investigación:

²⁰ MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. Segunda Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.; México; 1997. Págs. 7-9.

- **Problema**

La demanda de servicios de administración de archivo y gestión documental de las Pequeñas y Medianas empresas justifican la creación de una empresa que siga ese modelo de negocio.

- **Objetivos de la investigación**

- Determinar el tamaño del mercado en función del número de Pymes interesadas en contratar servicios de administración de archivo y gestión documental.
- Identificar a las empresas competidoras presentes en el mercado
- Conocer las tendencias de consumo de servicios de gestión documental de las Pymes de la ciudad de Quito.
- Establecer la capacidad económica del mercado respecto de los servicios de administración de archivo y gestión documental.

- **Tipo de investigación**

El tipo de investigación a realizar se denomina concluyente o descriptiva, “es diseñada para auxiliar a quien toma decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción”²¹. Está basada en una gran cantidad de muestras representativas y los datos obtenidos están sujetos al análisis cuantitativo.

- **Segmentación**

La segmentación determina la porción de mercado a la que se orientará la investigación, el cuadro 2.3 muestra el segmento de mercado para la investigación:

²¹ Ibídem, Págs. 109

Cuadro 2.3
Segmentación Industrial

VARIABLES DEMOGRÁFICAS
Sector o Industria: Todas
Tamaño de la empresa: Pymes
Ubicación:
• Cantón: Quito.
• Sectores: Norte, Sur y Centro
VARIABLES OPERATIVAS
Tecnología: Sistema de archivo manual
Situación del usuario: Usuarios intensivos
VARIABLES DE COMPRA / CONDUCTA
Organización de las compras: Empresas con compras Centralizadas
Naturaleza de las relaciones comerciales: Empresas sin relaciones existentes con empresas de servicios de gestión documental
Criterios de compra: Calidad, Durabilidad, Ahorro en costos.
VARIABLES SITUACIONALES
Aplicación específica: Empresas que requieran una administración de archivo o gestión documental

Fuente: KOTLER & AMSTRONG, “Fundamentos de Marketing”.

Elaborado por: Fabricio Márquez

- **Universo**

El universo tomado para la investigación corresponde al total de Pymes que se encuentran en el Sector Urbano de la ciudad en función de la segmentación descrita anteriormente, según datos del observatorio económico del Municipio de Quito de acuerdo a las hojas de catastro de permisos de funcionamiento en el Distrito Metropolitano existen en promedio 18.117 compañías²² (Ver Anexo 1).

²² MUNICIPIO DE QUITO, DIRECCIÓN METROPOLITANA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL, Densidad de Empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, Tomado de:
http://www4.quito.gov.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_7_economia/9_7_1_1.html

De este total de acuerdo a los datos obtenidos de CODEPYME, el 95% de este universo actualmente son consideradas como Pymes, lo que establece un universo de 17.211 empresas.

- **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo para la investigación es probabilístico, del tipo aleatorio simple, el mismo que permite que cualquier elemento del universo tenga similares probabilidades de ser seleccionado de acuerdo a la segmentación.

- **Cálculo de la Muestra**

Para el cálculo de la muestra se determino en primera instancia el tipo de población (universo), que para el caso es considerada finita por no superar los 100.000 individuos, a partir de esta determinación para el cálculo muestral se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}^{23}$$

Donde;

n= Muestra

N = Población

e = Error máximo admisible

p = Probabilidad de éxito

q = (1-p)

Z = Coeficiente de confianza

²³ WEIERS, Ronald, Introducción a la estadística para Negocios, Thomson, 2005, Pág. 350

$$n = \frac{0,50(1 - 0,50)}{\frac{0,05^2}{1,96^2} + \frac{0,50(1 - 0,50)}{17.211}}$$

Donde;

n= ?

N = 17.211

e = 5%

p = 50%

q = (1-50%)

Z = 95% (1,96)

$$n = \frac{0,25}{0,00065 + 1,4525} \quad n = 375,77 \approx 376$$

El total de individuos a encuestar es de 376 de acuerdo a la fórmula aplicada.

- **Método de recolección**

Por el tipo de población que se va a encuestar se ha seleccionado como método de recolección a la encuesta, que se define como un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

“El método se basa una serie de preguntas en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características demográficas y de estilo de vida”.²⁴

²⁴ MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Cuarta Edición. Pearson Educación; México, 2004, Págs. 168-186.

2.3.1.2 Diseño de la encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

La presente encuesta tiene fines académicos, rogamos conteste con total sinceridad y objetividad.

Objetivo: Cuantificar la demanda de servicios de administración de archivo y gestión documental para las Pymes en el Distrito Metropolitano de Quito.

a) Información básica

1. ¿Determine el sector en el que se desempeña su empresa?

Industria _____
Comercio _____
Servicios _____
Otros: _____ ¿Cuál?

2. ¿De acuerdo a su actividad empresarial, determine el consumo de papel mensual en de toda la empresa de acuerdo a la siguiente tabla?

Menos de 10 resmas _____
De 10 a 20 resmas _____
De 21 a 30 resmas _____
Más de 30 resmas _____

3. ¿Hace qué tiempo inicio sus actividades?

Menos de un año _____
1 año a 5 años _____
5 años a 10 años _____
Más de 10 años _____

4. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

Menos de 10 personas _____
Entre 10 y 50 personas _____
Entre 51 y 100 personas _____
Más de 100 personas _____

5. Seleccione el sector de domicilio de la empresa

Norte _____
Centro _____
Sur _____
Otro _____

b) Consumo de servicios de administración de archivo y gestión documental

6. ¿Su empresa actualmente contrata servicios de administración y manejo del archivo físico, custodia o algún sistema de gestión documental (Informático)?

Si ____

No ____

Si responde Si pase Pregunta 7

Si responde No pase Pregunta 12

7. ¿Quién es su actual proveedor o proveedores?

8. ¿Cómo conoció de sus servicios?

Agentes Vendedores ____
Publicidad ____
Referencias ____
Otros ____ ¿Cuáles?

9. ¿Por cuánto tiempo contrató el servicio de administración de archivo, custodia o gestión documental lo contrató? (selecciones solo 1)

____ Meses ¿Cuántos? _____
____ Años ¿Cuántos? _____

10. ¿Cuánto en promedio invierte usted en este servicio mensualmente?

De 0 a 500 ____
De 501 a 1000 ____
De 1001 a 1500 ____
De 1501 a 2000 ____
Más de 2001 ____

11. ¿Cómo calificaría el servicio de su actual proveedor?

Excelente ____
Muy bueno ____
Bueno ____
Regular ____
Malo ____

12. ¿Estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual?

Si ____

No ____

c) Prueba de concepto

13. ¿En orden de importancia, siendo 5 muy importante y 1 nada importante, indique que factores le llevarían/llevaron a contratar los servicios de administración de archivos y gestión documental?

Factores	1	2	3	4	5
Reducción de Costos					
Falta de Personal para archivo					
Exceso de documentación					
Seguridad de información					
Carencia de espacio físico					
Optimización de recursos de la empresa					

14. ¿Cómo catalogaría los servicios de administración de archivo y gestión documental para su empresa? (Seleccione únicamente 1 opción)

Indispensables ____

Importantes ____

Innecesarios ____ Fin de la encuesta

15. ¿Estaría dispuesto a contrata para su empresa servicios de administración de archivo y gestión documental?

Si ____

No ____

Ya tiene el servicio ____

Muchas Gracias

2.3.1.3 Plan de recolección

La recolección de la información se realizará por igual en los tres sectores determinados en la segmentación, de acuerdo a lo expuesto en el cuadro 2.4

Cuadro 2.4
Plan de Recolección

Encuestador	Sector	Delimitación espacial
Fabricio Márquez	Norte, Centro	Desde la Avenida Patria hasta las Naciones Unidas
Ángel Baque	Sur	Villa flora

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Previo a la aplicación de la encuesta definitiva se realizó una prueba piloto en 10 empresas seleccionadas al azar en los tres sectores

2.3.2 Resultados de la investigación

d) Información básica

1. ¿Determine el sector en el que se desempeña su empresa?

Cuadro 2.5

Sector económico de la empresa

Respuesta	Número	%
Industria	0	0,00
Comercio	8	80,00
Servicios	2	20,00
Otros	0	0,00
TOTAL	10	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.6

Sector económico de la empresa



Fuente: Investigación de mercado

De las empresas encuestadas se determina que el 47% se desempeña en el sector comercial, el 10% son empresas industriales, el 28% prestan diferentes servicios y el 15% otros.

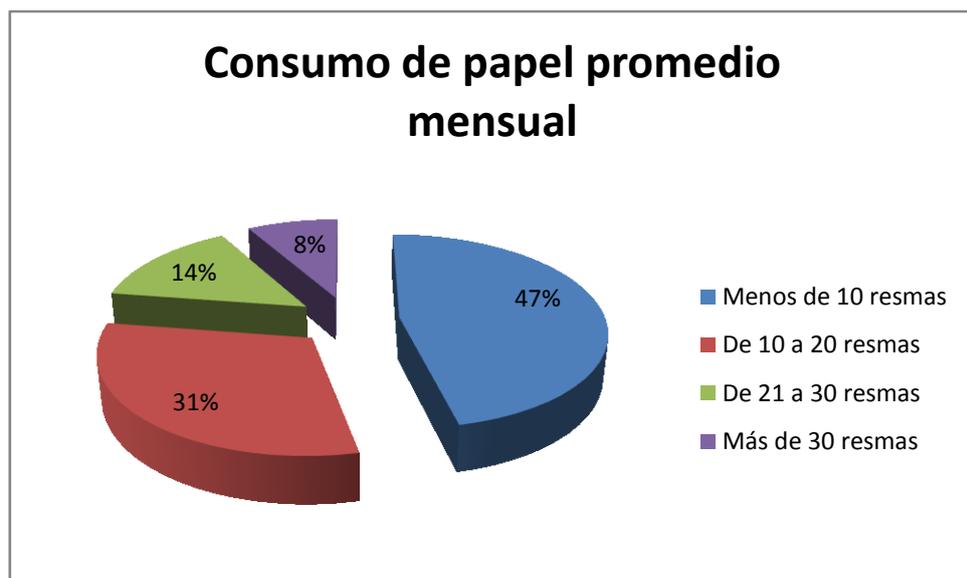
2. ¿De acuerdo a su actividad empresarial, determine el consumo de papel mensual en de toda la empresa de acuerdo a la siguiente tabla?

Cuadro 2.6
Consumo de papel

Respuesta	Número	%
Menos de 10 resmas	175	46,54
De 10 a 20 resmas	116	30,85
De 21 a 30 resmas	54	14,36
Más de 30 resmas	31	8,24
TOTAL	376	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.7
Consumo de papel



Fuente: Investigación de mercado

El 47% de las empresas encuestadas utilizan menos de 10 resmas de papel mensualmente, el 31% consumen entre 10 y 20 resmas, el 14% de 21 a 30 resmas y el 8% afirma usar más de 30 resmas mensuales.

3. ¿Hace qué tiempo inicio sus actividades?

Cuadro 2.7

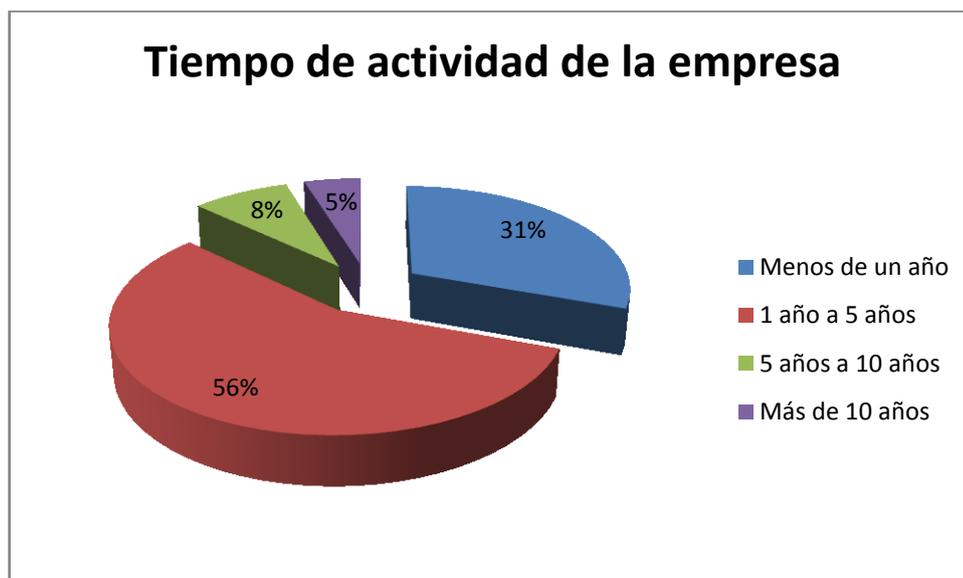
Tiempo de actividad de la empresa

Respuesta	Número	%
Menos de un año	115	30,59
1 año a 5 años	212	56,38
5 años a 10 años	31	8,24
Más de 10 años	18	4,79
TOTAL	376	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.8

Tiempo de actividad de la empresa



Fuente: Investigación de mercado

Se observa que el 56% de las empresas encuestadas tiene en 1 a 5 años de actividad, el 31% tiene menos de un año, el 8% afirma estar operando entre 5 a 10 años y el 5% más de 10 años.

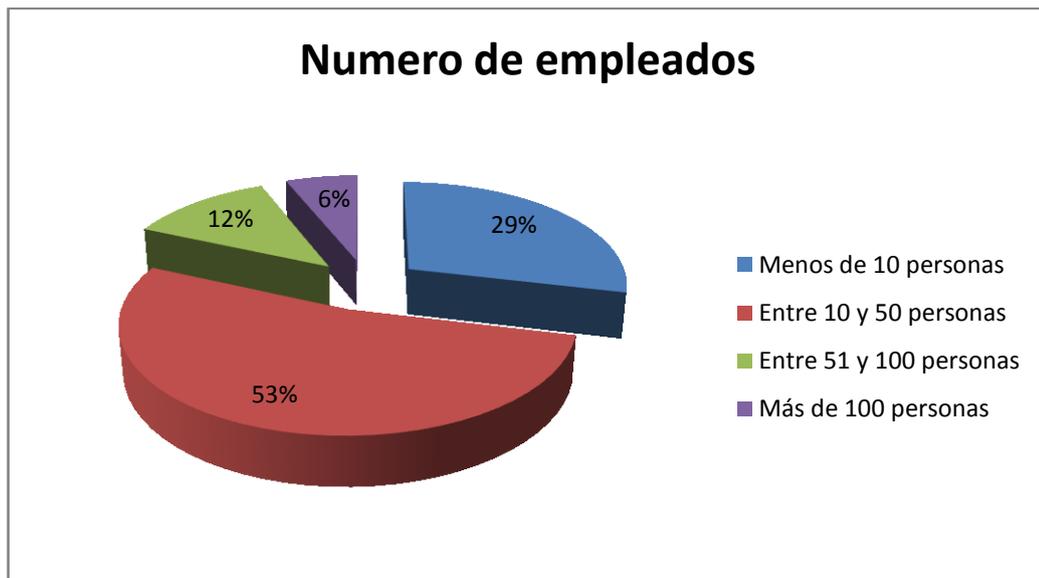
4. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

Cuadro 2.8
Cantidad de Empleados

Respuesta	Número	%
Menos de 10 personas	108	28,72
Entre 10 y 50 personas	199	52,93
Entre 51 y 100 personas	46	12,23
Más de 100 personas	23	6,12
TOTAL	376	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.9
Cantidad de Empleados



Fuente: Investigación de mercado

El 53% de las empresas afirma tener de entre 10 y 50 empleados en la empresa, el 29% dice tener menos de 10 empleados, de entre 51 a 100 empleados tenemos el 12% y el 6% tiene más de 100 personas trabajando en su empresa.

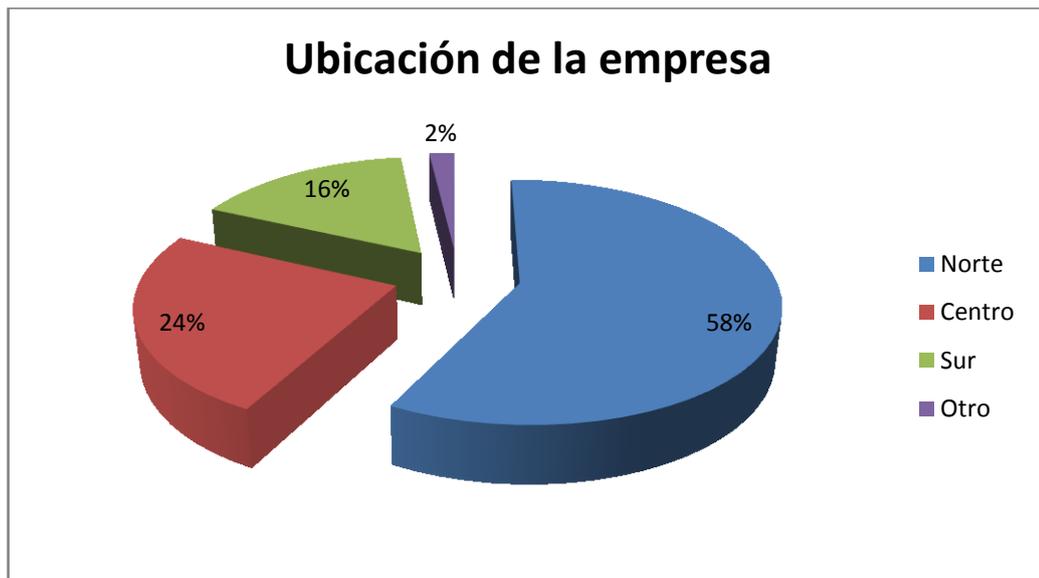
5. Seleccione el sector de domicilio de la empresa

Cuadro 2.9
Domicilio de la empresa

Respuesta	Número	%
Norte	217	57,71
Centro	91	24,20
Sur	61	16,22
Otro	7	1,86
TOTAL	376	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.10
Domicilio de la empresa



Fuente: Investigación de mercado

El 58% de las empresas se encuentran ubicadas en el norte de la ciudad, el 24% operan desde el centro de Quito, el 16% se hallan en el sur y el 2% está en otro sector.

b) Consumo de servicios de administración de archivo y gestión documental

6. ¿Su empresa actualmente contrata servicios de administración y manejo del archivo físico, custodia o algún sistema de gestión documental (Informático)?

Cuadro 2.10

Acceso a los servicios

Respuesta	Número	%
Si	56	14,89
No	291	77,39
No sabe / No responde	29	7,71
TOTAL	376	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.11

Acceso a los servicios



Fuente: Investigación de mercado

El 15% de las empresas encuestadas tienen servicio de administración y manejo de archivo físico o informático, 77% no cuenta con este servicio y el 8% no sabe o no responde.

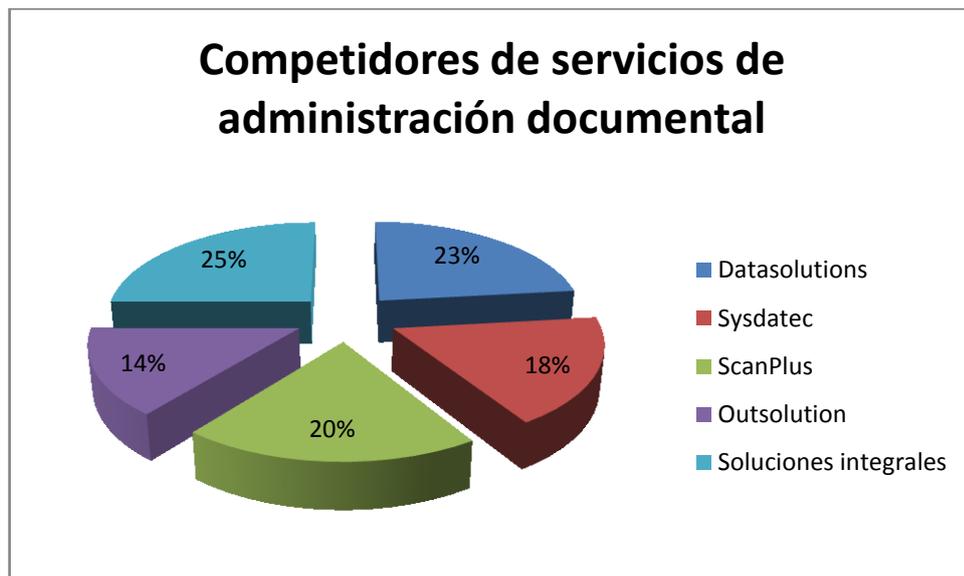
7. ¿Quién es su actual proveedor o proveedores?

Cuadro 2.11
Proveedores

Respuesta	Número	%
Datasolutions	13	23,21
Sysdatec	10	17,86
ScanPlus	11	19,64
Outsolution	8	14,29
Soluciones integrales	14	25,00
TOTAL	56	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.12
Proveedores



Fuente: Investigación de mercado

De las empresas que han contratado el servicio de administración y manejo de archivo físico o informático se observa que el 23% mantiene relación con Datasolutions, el 20% con ScanPlus, el 18% con Sysdatec, el 14% trabajan con Outsolutions y el 25% usa los servicios de Soluciones Integrales.

8. ¿Cómo conoció de sus servicios?

Cuadro 2.12
Medios de contacto

Respuesta	Número	%
Agentes Vendedores	48	85,71
Publicidad	2	3,57
Referencias	5	8,93
Otros	1	1,79
TOTAL	56	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.13
Medios de contacto



Fuente: Investigación de mercado

Las empresas encuestadas conocieron los servicios de estas firmas a través de Agentes Vendedores en un 86%, el 9% las conoció por referencias, el 3% por publicidad y el 2% por otros medios.

9. ¿Por cuánto tiempo contrató el servicio de administración de archivo, custodia o gestión documental lo contrató? (selecciones solo 1)

Cuadro 2.13
Tiempo contratado

Respuesta	Número	%
6 meses	52	92,86
2 años	4	7,14
TOTAL	56	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.14
Tiempo contratado



Fuente: Investigación de mercado

El 93% de las empresas que cuentan con los servicios de administración y manejo de archivo físico o informático contrataron el servicio por 6 meses y el 7% restante por 2 años.

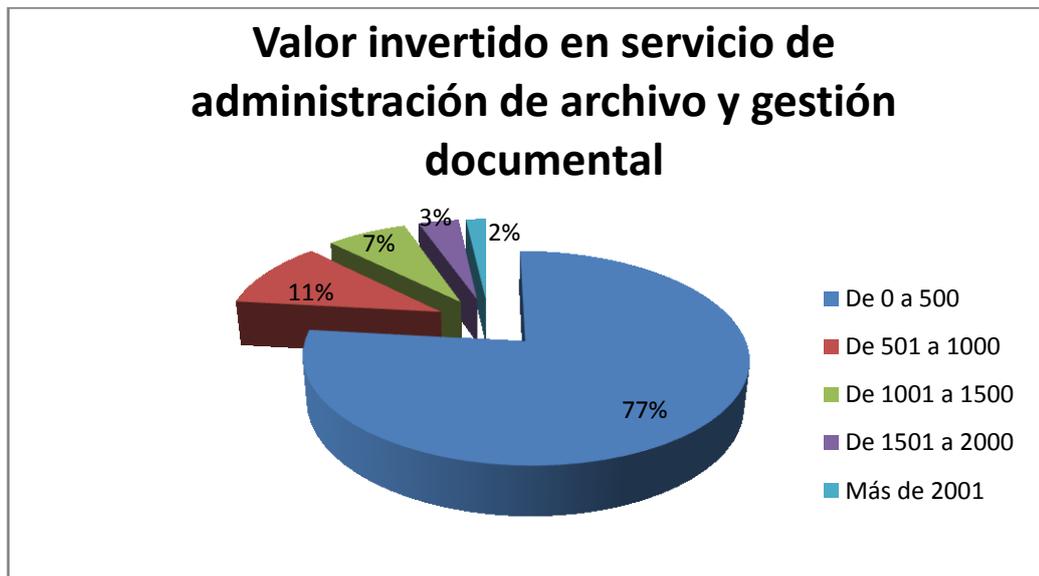
10. ¿Cuánto en promedio invierte usted en este servicio mensualmente?

Cuadro 2.14
Inversión promedio mensual

Respuesta	Número	%
De 0 a 500	43	76,79
De 501 a 1000	6	10,71
De 1001 a 1500	4	7,14
De 1501 a 2000	2	3,57
Más de 2001	1	1,79
TOTAL	56	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.15
Inversión promedio mensual



Fuente: Investigación de mercado

El 77% de las empresas invierten hasta \$500 dólares mensuales por el servicio de administración y manejo de archivo físico o informático, el 11% de \$501 a \$1000 dólares, el 7% de entre \$1001 a \$1500, el 3% de \$1501 a \$2000 y el 2% paga más de \$2000 dólares al mes.

11. ¿Cómo calificaría el servicio de su actual proveedor?

Cuadro 2.15
Calificación del proveedor

Respuesta	Número	%
Excelente	47	83,93
Muy bueno	5	8,93
Bueno	3	5,36
Regular	1	1,79
Malo	0	0,00
TOTAL	56	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.16
Calificación del proveedor



Fuente: Investigación de mercado

El 84% de las empresas opinan que el servicio que reciben es excelente, el 9% piensa que es servicio es muy bueno, el 5% cree que es bueno y el 2% consideran que es regular.

12. ¿Estaría dispuesto a cambiar su proveedor actual?

Cuadro 2.16

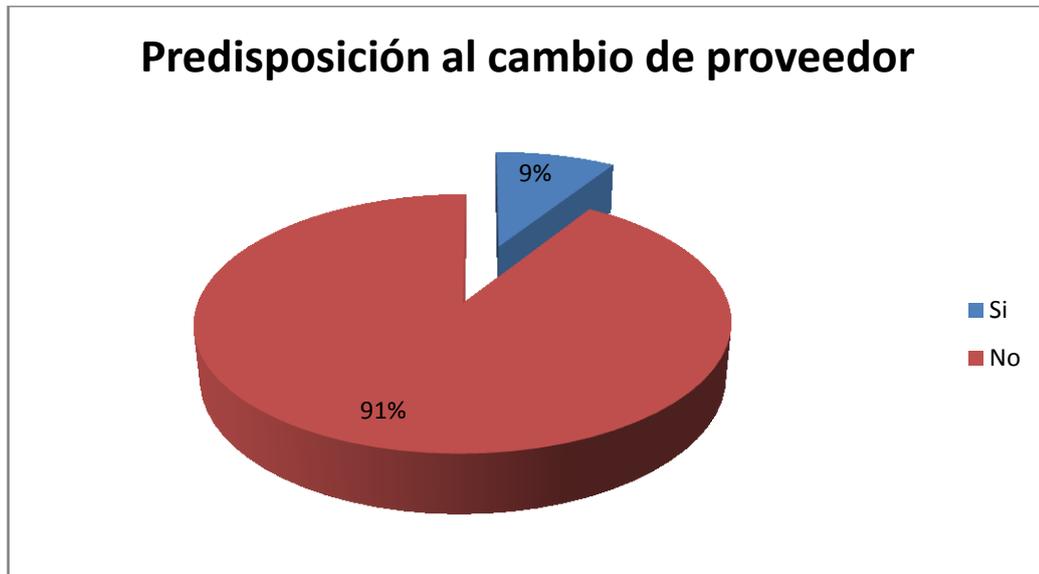
Predisposición a cambio de proveedor

Respuesta	Número	%
Si	5	8,93
No	51	91,07
TOTAL	56	100

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.17

Predisposición a cambio de proveedor



Fuente: Investigación de mercado

El 91% de las empresas que cuentan con el servicio de administración y manejo de archivo físico o informático no consideran cambiar de proveedor y el 9% opinan que si lo cambiarían.

c) Prueba de concepto

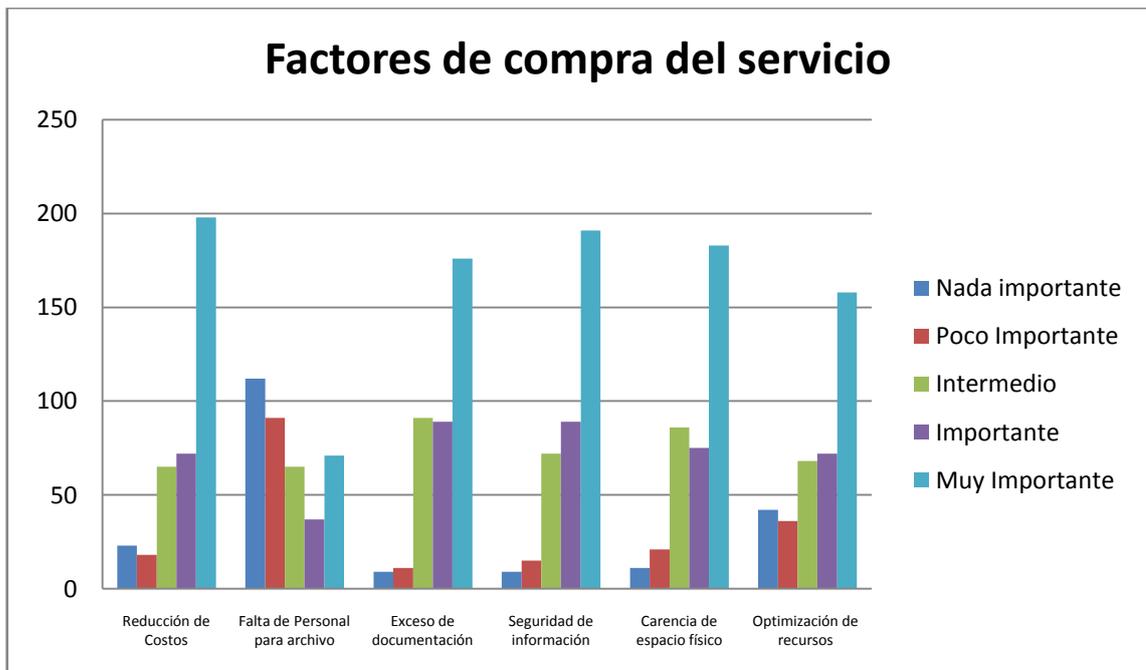
13. ¿En orden de importancia, siendo 5 muy importante y 1 nada importante, indique que factores le llevarían/llevaron a contratar los servicios de administración de archivos y gestión documental?

Cuadro 2.17
Factores de compra del servicio

Factores	Nada importante	Poco importante	Intermedio	Importante	Muy importante
Reducción de Costos	23	18	65	72	198
Falta de Personal para archivo	112	91	65	37	71
Exceso de documentación	9	11	91	89	176
Seguridad de información	9	15	72	89	191
Carencia de espacio físico	11	21	86	75	183
Optimización de recursos	42	36	68	72	158

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.18
Factores de compra del servicio



Fuente: Investigación de mercado

14. ¿Cómo catalogaría los servicios de administración de archivo y gestión documental para su empresa? (Seleccione únicamente 1 opción)

Cuadro 2.18

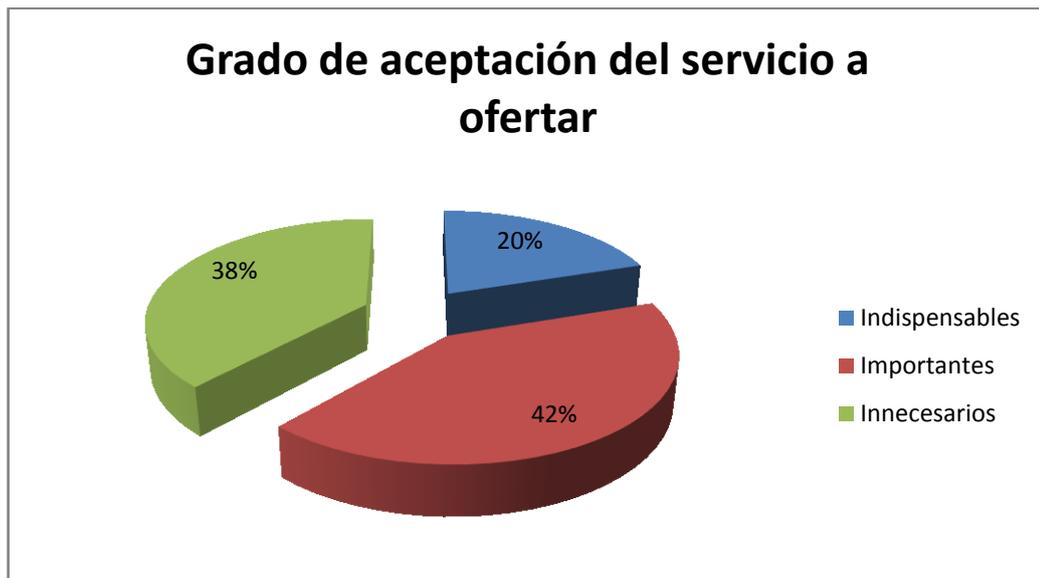
Grado de aceptación del servicio

Respuesta	Número	%
Indispensables	75	19,95
Importantes	157	41,76
Innecesarios	144	38,30
TOTAL	376	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.19

Grado de aceptación del servicio



Fuente: Investigación de mercado

El 42% de las empresas encuestadas concuerdan que el servicio de administración y manejo de archivo físico o informático son importantes, el 38% opina que son innecesarias y el 20% consideran que son indispensables.

15. ¿Estaría dispuesto a contratar para su empresa servicios de administración de archivo y gestión documental?

Cuadro 2.19

Empresas dispuestas a contratar los servicios

Respuesta	Número	%
Si	115	30,59
No	205	54,52
Ya tiene	56	14,89
TOTAL	376	100,00

Fuente: Investigación de mercado

Gráfico 2.20

Empresas dispuestas a contratar los servicios



Fuente: Investigación de mercado

El 54% de las empresas consideran que no contratarían estos servicios, el 31% si los usaría y el 15% ya cuenta con una empresa que les brinda el servicio de administración y manejo de archivo físico o informático.

2.4 OFERTA

2.4.1 Competidores

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercados, las empresas que representarían competencia son las siguientes:

- Soluciones Integrales
- Datasolutions
- ScanPlus
- Sysdatec
- Outsolutions

Con el fin de determinar el comportamiento de los competidores en el mercado se analiza sus principales características previo a la determinación de la oferta de este tipo de servicios.

2.4.1.1 Datasolutions

DataSolutions, es una empresa de administración y gestión de documentos que cuenta con el aval internacional que le confiere el ser miembro de ARMA INTERNATIONAL y PRISM.

La compañía tiene tecnología de punta y procura adaptar el servicio de administración y gestión de documentos de acuerdo con las necesidades de sus clientes.

• SERVICIOS

La compañía ofrece servicios de tratamiento personalizado, entrega de información casi inmediata, tecnología actualizada de código de barras y sustanciales ahorros entre los cuales se destacan:

- Custodia de documentos
- Custodia de documentos climatizada
- Recuperación
- Entrega
- Indexación
- Destrucción de documentos

- Servicios de asesoramiento in-house
- Digitalización de documentos
- Scan on demand / escaneo por demanda

2.4.1.2 ScanPlus

La empresa ScanPLusDocument fue fundada en 2006 con el objetivo de dedicar sus servicios a la GESTIÓN TOTAL DE LA DOCUMENTACIÓN y LA INFORMACIÓN.

Desde entonces ha logrado una posición de reconocimiento y liderazgo, dentro del sector de la información y la documentación, trabajando tanto para Instituciones Públicas como Privadas, tanto para Archivos y Bibliotecas como para Empresas en la ciudad QUITO.

- **SERVICIOS**

Las líneas de negocio de la empresa están orientadas a la Gestión del Conocimiento y al tratamiento de la Información y de la Documentación.

- Diseño de aplicaciones
- Información en línea
- Administración de Documentos
- Digitalización de documentos

2.4.1.3 Sysdatec

SYSDATEC es una sociedad Colombiana fundada en el año de 1988 con la filosofía de ser soporte especializado en gestión Documental para Norte, Centro y Sur América, en el manejo Electrónico y físico de Documentos para entidades de los diferentes sectores económicos. Esta compañía cuenta con 150 profesionales altamente calificados en las diferentes áreas; actualmente se encuentra ubicada en tres países, Bogotá-Colombia, Valencia-Venezuela, Quito-Ecuador, donde se ha especializado en la administración y los

procedimiento de la información, cubriéndolos por medio de sus canales de distribución, sus asociados y de forma directa.

Para Sysdatec es importante crear una cultura organizacional para el buen manejo del documento, donde se integren los diferentes procesos operacionales, como Hardware, Software y personal.

- **SERVICIOS**

- Custodia de documentos físicos
- Custodia de medios magnéticos
- Almacenamiento en internet
- Consultas simultáneas de documentos digitales por gran cantidad de usuarios
- Gran eficiencia en la consulta de documentos y expedientes
- Incremento en la productividad
- Reducción de las áreas de archivos físicos y ahorro monetarios
- Almacenamiento y conservación de microfilmes
- Reducir las fotos a un tamaño pequeño
- Reducción de riesgos por pérdida de documentos
- Creación de tablas de retención y la valoración documental
- Creación de manuales y procedimientos
- Asesoría en implementación de políticas de archivo

2.4.1.4 Outsolutions

Los servicios de la empresa abarcan todas las soluciones relacionadas con la gestión de archivos, digitalización de documentos, captura de índices, custodia de documentos, así como el desarrollo de aplicaciones puntuales según el requerimiento de cada empresa o institución.

Son los primeros en el Ecuador en el desarrollo personalizado de este tipo de

soluciones con características funcionales e integrales en el manejo de los documentos y la automatización de tareas, actividades y procesos.

- **SERVICIOS**

- Sistema de gestión documental empresarial físico
- Sistema de gestión documental empresarial físico y digital
- Digitalización de documentos
- Captura de índices
- Custodia de documentos

2.4.2 Cuantificación de la Oferta

Según la información obtenida en la Investigación de Mercado la competencia se encuentra cubriendo el 15% del mercado.

2.5 DEMANDA

2.5.1 Cuantificación de la demanda

Según la investigación de mercados, la demanda de gestión documental y control de archivo para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito obedece a los siguientes factores:

- La cantidad de PYMES en la ciudad de Quito.
- El grado de aceptación del servicio.

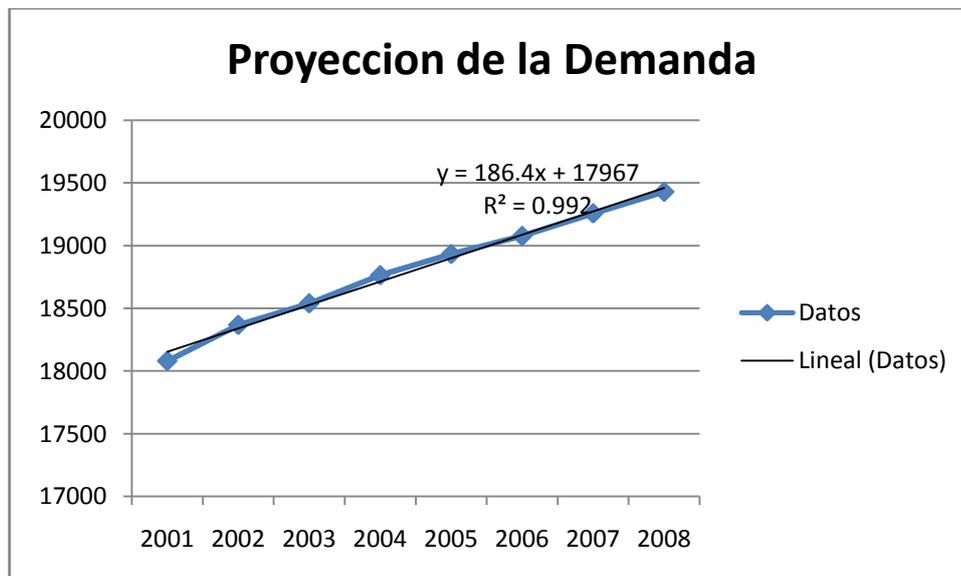
Para lo cual se ha tomado en cuenta las estadísticas históricas de la Cámara de Comercio de Quito con relación al crecimiento de las empresas en la ciudad de Quito, como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 2.20
Número de Empresas en Quito 2001-2009

AÑO	TOTAL
2001	18081
2002	18368
2003	18540
2004	18764
2005	18933
2006	19077
2007	19257
2008	19429

Fuente: Elaboración Propia
 Elaborado por: Fabricio Márquez

Gráfico 2.21
Tendencia de Crecimiento de Empresas en Quito 2001-2009



De acuerdo a los registros evidenciados en el cuadro anterior, muestran una tendencia de crecimiento para todos los años. Con el fin de establecer la tendencia futura se aplicó varias métodos de proyección de los cuales el más acertado fue la regresión lineal simple con un factor de correlación próximo a 1, el resultado es la cantidad esperada de permisos en la zona hasta el año 2015.

El número de empresas para los siguientes años se han estimado en base a la tendencia obtenida de los datos históricos con la siguiente ecuación:

$$Y = 186,44x + 17967$$

Según los datos de la CODEPYME, el 95% del total de las empresas actualmente son consideradas como Pymes.

Cuadro 2.21
Proyección del Número de PYMES en Quito 2009-2015

AÑO	Número de Empresas	Número de PYMES
2009	19644	18662
2010	19830	18839
2011	20017	19016
2012	20203	19193
2013	20390	19370
2014	20576	19547
2015	20763	19724

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

2.5.2 DEMANDA INSATISFECHA

El balance entre la oferta y demanda de mercado da como resultado la demanda insatisfecha, para el caso de gestión documental y control de archivo para las pequeñas y medianas empresas es la siguiente:

Cuadro 2.22

Proyección del Número de PYMES en Quito 2009-2015

AÑO	Número de PYMES	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA REAL
2009	18662	2799	15862	4759
2010	18839	2826	16013	4804
2011	19016	2852	16164	4849
2012	19193	2879	16314	4894
2013	19370	2906	16465	4939
2014	19547	2932	16615	4985
2015	19724	2959	16766	5030

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

2.5.3 COBERTURA DE LA DEMANDA

El tamaño del proyecto está en directa relación a la capacidad de cobertura de la demanda, se considera que la empresa cubrirá un 2% del mercado de empresas medianas y pequeñas con necesidad de gestión documental y control de archivo.

Cuadro 2.23

Cobertura de la Demanda

AÑO	DEMANDA REAL	COBERTURA DE LA DEMANDA (EMPRESAS)	NÚMERO DE REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO
2010	4804	96	1153
2011	4849	97	1164
2012	4894	98	1175
2013	4939	99	1185
2014	4985	100	1196
2015	5030	101	1207

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

2.6 MARKETING MIX

Una vez determinada la porción de mercado que el negocio pretende cubrir, se esquematiza la planificación estratégica que permita obtener los resultados esperados con su creación.

2.6.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se define estrategias para cada uno de los componentes del mix de marketing.

2.6.1.1 Estrategia de Producto y Servicio

– Gestión Documental

- Almacenamiento seguro y confiable de cajas de documentos.
- **Recuperación:** Cuando el cliente lo solicite, el equipo recuperará la información de cajas o archivos y los prepararán para enviarlos al cliente en la forma que el cliente lo pida ya sea en archivo electrónico o entregándolo físicamente a domicilio.
- **Entrega:** La entrega será una parte esencial de nuestro sistema de servicio, contaremos con vehículos para este fin.
- **Destrucción de Documentos:** Cuando las cajas han alcanzado su fecha de vencimiento, los procesos de destrucción se fundamentarán en la filosofía de mantener siempre la mayor seguridad. Las cajas serán destruidas sólo luego de que la compañía apruebe la lista de cajas para destrucción.

– Consultoría

En conjunto con el cliente establecer y mantener programas efectivos de gestión integral de información y a determinar el tiempo de vida apropiado para la custodia de su información.

- Digitalización de Documentos

Digitalizar los archivos permitiéndoles obtener sus documentos instantáneamente sin comprometer espacio físico ni tiempo.

Según la Investigación de Mercado realizada, los principales condicionantes de compra para este servicio se detallan a continuación según el orden de importancia:

Cuadro 2.24
Condicionantes de Compra

	Condicionantes de Compra
1	Reducción de Costos
2	Seguridad de información
3	Carencia de espacio físico
4	Exceso de documentación
5	Optimización de recursos
6	Falta de Personal para archivo

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

2.6.1.2 Estrategia de Precio

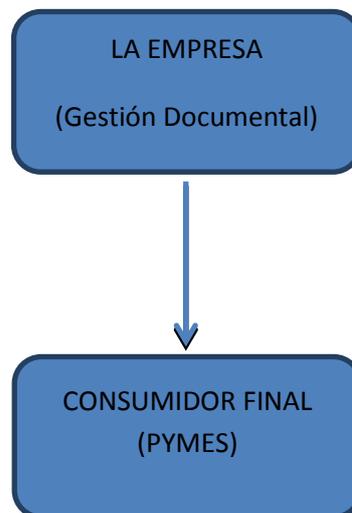
En función de la cantidad de competidores existentes en el mercado se ha seleccionado entorno al precio la estrategia de **PRECIO ORIENTADO A LA COMPETENCIA**, esta táctica de precio se orienta a que la compañía basa sus precios en gran medida en los precios de los competidores, prestando menos atención a sus propios costos o a la demanda. De acuerdo con la Investigación de campo realizada el precio promedio al que se contrata el servicio es \$105,00.

2.6.1.3 Estrategia de Plaza

A fin de cumplir con la cobertura de mercado propuesta se implementará la estrategia de **DESARROLLO DE MARKETING DIRECTO**, que incluye la creación de una fuerza de ventas directas, principal canal de promoción preferido por los potenciales consumidores. La comercialización del servicio utilizará un grupo de vendedores de cobertura, los mismos que serán encargados de visitar a las empresas con el fin de ofertar los servicios de gestión documental.

El gráfico a continuación muestra el canal de comercialización a desarrollar.

Gráfico 2.22
Canal de Comercialización



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

2.6.1.4 Estrategia de Promoción

Las actividades y estrategias de comunicación deben estar ligadas a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, de esta forma, la

estrategia publicitaria se orientará a diseñar una campaña publicitaria que explote el beneficio de contratar los servicios para gestión documental, en función de esto, se determina que la estrategia promocional sea agresiva. Según la investigación el principal medio a utilizarse como parte de la táctica promocional es:

- **Fuerza de Ventas.**
 - Un vendedor especializado

Además esta estrategia se combinará con:

- **Material de Publicidad en el Punto de Venta (POP)**
 - Material POP es todo aquel artículo promocional que un cliente puede retener y que sirve para que la publicidad se vuelva permanente.
 - Tipo: Trípticos y catálogos para comercialización.
- **Publicidad E-mail**
 - Es considerado un medio de bajo precio y alcance masivo,
- **Medios electrónicos (Web, email).**
 - Página Web

Cuadro 2.25
Plan de Medios

Medios	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Total Anual
POP	2000	Trípticos	\$0,06	\$120
POP	600	Carpetas	\$0,25	\$150
Marketing Directo	6	Roll Ups	\$80	\$480
Web	1	Página web	\$500	\$500
TOTAL				\$ 1.250,00

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico se concentra en determinar la estrategia genérica a implementar para la introducción en el mercado de la ciudad de Quito, de una empresa de servicios de administración de archivos y gestión documental su desarrollo está fundamentado en el análisis sectorial y en las características descritas en el estudio técnico.

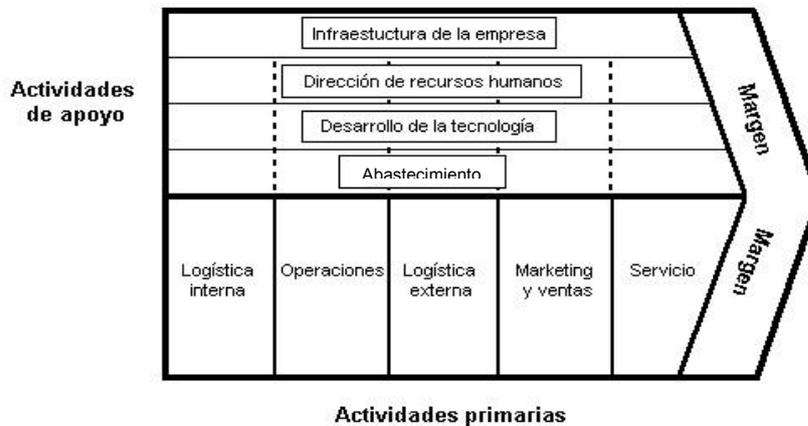
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Previo a la determinación las estrategias de mercado que deberá implementar la empresa para su apertura en la ciudad de Quito y teniendo en cuenta la existencia de una demanda insatisfecha que deberá ser cubierta por el negocio, se realiza el análisis estratégico fundamentado en la Cadena de Valor y el estudio de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para posteriormente establecer los objetivos corporativos, la estrategia genérica y las tácticas.

3.1.1 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Gráfico 3.1
Estructura de la Cadena de Valor



Fuente: PORTER, Michael E., “Ventaja competitiva”

Las actividades primarias se refieren a la creación del servicio, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias²⁵:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materiales e insumos necesarios para la prestación del servicio.
- Operaciones: la prestación del servicio en general.
- Logística externa: entrega de los resultantes del servicio al cliente o consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el servicio.
- Servicio de post-venta: agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

²⁵ PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva”, Editorial Continental, México 2004, Pág., 10

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector en el cual se compite.

3.1.1.1 Actividades primarias

- **Logística interna**

Las actividades en detalle analizadas son:

a. Compras

Las compras serán realizadas de forma directa, sin uso de intermediarios y sobre la base de análisis de rotación otorgados por el sistema de facturación.

Se planifica que la frecuencia de pedido a proveedores es quincenal. La cantidad y frecuencia de las compras se modifica de acuerdo a la rotación.

b. Recepción de Materiales e Insumos

Los materiales e insumos necesarios para la prestación del servicio serán recibidos y almacenados de forma directa por parte del

personal, y la documentación será recopilada por el personal de administración para ser entregado al personal de tercerización contable.

- **Operaciones**

La operación de una empresa de prestación de servicios de administración de archivos y gestión documental, tiene como aspectos más críticos la digitalización de archivos, los servicios de consultoría. Para lo cual se contará con profesionales altamente calificados y con experiencia en esta rama del negocio. En lo que respecta a la administración de la calidad en los procesos, se evidencia la necesidad de crear manuales que le permitan registrar las actividades.

- **Logística externa**

El proceso de logística externa tiene que ver con el apoyo del personal para la entrega de los resultantes del servicio al cliente o consumidor.

- **Marketing y Ventas**

Entre las principales debilidades respecto de las actividades de mercadeo se pueden citar:

- Inversión en publicidad y promoción.
- Creación de medios accesibles para el usuario y clientes.

- **Servicio**

Las actividades de servicio al interior del local están controladas y supervisadas por el gerente y el administrador, se han dictado políticas respecto al comportamiento, además de protocolos de atención al cliente que han logrado efectos importantes en la fidelización, según las autoridades de la empresa. Se desarrollaran en forma consistente planes de servicios adicionales a los consumidores.

3.1.1.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo se desarrollan con el soporte de la dirección y el apoyo de los colaboradores, así se puede definir diferentes ámbitos:

- **Infraestructura**

- Local Comercial
- Parques para clientes.
- Equipos y materiales de oficina.

La estructura organizacional se muestra sólida con la existencia de tres departamentos: Administración, Operaciones y Ventas. El control contable financiero del negocio está a cargo del gerente general, y cuenta con servicios de tercerización contable. La planificación del negocio será anual, se definirá los objetivos estratégicos del negocio.

- **Dirección de Recursos Humanos**

Cada parte del negocio posee su propio desarrollo en función del direccionamiento del gerente, dando soluciones a los problemas por separado. Los valores definidos por la gerencia son:

- Honestidad
- Calidad de servicio
- Productividad y Competitividad

3.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta para establecer la dirección estratégica de una empresa, el método es simple, claro y se fundamenta en el análisis de variables internas y externas. Dentro de las variables internas están las fortalezas y debilidades; las primeras, se definen como las características inherentes a la empresa que esta realiza con éxito y que se convierten en competencias distintivas sobre los competidores; el caso de las debilidades se

definen como los aspectos por reforzar o que no permiten que la organización llegue a su pleno desarrollo. Las variables externas son las oportunidades, que constituyen aquellas fuerzas o aspectos ambientales de carácter externo que la organización no puede controlar, pero que sin embargo representan un elemento conveniente, favorable, provechoso de potencial crecimiento o mejoría para la organización; y las amenazas, que se refieren a todos los factores ambientales, no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. El cuadro siguiente describe el análisis FODA:

Cuadro 3.1
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Estrategias publicitarias orientadas al posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito.	D1. No existen manuales de funciones para determinar las actividades y encaminarlas a los objetivos.
F2. Condiciones positivas y líneas de crédito abiertas con proveedores en precios, entregas y condiciones de pago.	D2. Bajo porcentaje de cobertura de mercado local.
F3. Cumplimiento de obligaciones legales y reglamentarias con todas las instituciones regulatorias.	D3. Inexperiencia del equipo en el negocio.
F4. Líder con conocimientos para guiar al personal y direccionar el negocio.	D4. Inversión limitada en publicidad y promoción.
F5. Trabajo en equipo y responsabilidad con el Recursos Humano.	D5. Bajo Presupuesto
F6. Infraestructura apropiada para el negocio.	D6. Préstamo existente para cubrir la inversión
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Crecimiento e implementación de planes de expansión.	A1. Barreras de entrada de nuevos competidores, negocios de similares.
O2. Ventajas al obtener contactos para establecer posibles clientes.	A2. Competidores directos con ventajas competitivas y comparativas muy por encima.
O3. Crecimiento del sector de los servicios en promedio del 2,90% con el incremento del poder de consumo ocasionado por la recuperación de indicadores como la inflación y el crecimiento del sector	A3. Inseguridad jurídica por los constantes cambios producto de la creación de leyes y su aprobación por parte de poder legislativo.
O4. Incentivos del gobierno central para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa a través de planes de financiamiento y capacitación.	A4. Reducción del poder adquisitivo de los habitantes consecuencia de la reducción en el circulante en dólares en la economía nacional
O5. Crecimiento económico en la ciudad de Quito, incremento.	A5. Incremento desmedido de impuestos producto de la autonomía territorial auspiciada por el Gobierno Central.
O6. Incrementar las relaciones y alianzas con nuevos proveedores para la introducción de nuevos servicios.	A6. Incremento de precios de materiales e insumos en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es prioritario para la determinación de los objetivos corporativos determinar el impacto de cada una en el aspecto estratégico.

El impacto de las variables se medirá de acuerdo a la siguiente escala: Alto = 5, Medio=3 y Bajo =1; esto facilitará la identificación de las competencias que la empresa debe aprovechar para ganar posiciones en el mercado de Manta y obtener rentabilidad en la apertura de la nueva sucursal.

3.2.1 Impacto de las fuerzas internas

Los cuadros 3.2 y 3.3 muestran la medición de impacto de acuerdo a la escala establecida.

Cuadro 3.2
Impacto de las Fortalezas

FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
F1. Estrategias publicitarias orientadas al posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito.	5		
F2. Condiciones positivas y líneas de crédito abiertas con proveedores en precios, entregas y condiciones de pago.	5		
F3. Cumplimiento de obligaciones legales y reglamentarias con todas las instituciones regulatorias.	5		
F4. Líder con conocimientos para guiar al personal y direccionar el negocio.	5		
F5. Trabajo en equipo y responsabilidad con el Recursos Humano.		3	
F6. Infraestructura apropiada para el negocio.	5		

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

El impacto de las fortalezas demuestra un negocio sólido, el posicionamiento en conjunto con la relación comercial con proveedores y el cumplimiento de los aspectos legales obligatorios pone en una posición óptima al negocio.

Cuadro 3.3
Impacto de las Debilidades

DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
D1. No existen manuales de funciones para determinar las actividades y encaminarlas a los objetivos.	5		
D2. Bajo porcentaje de cobertura de mercado local.		3	
D3. Inexperiencia del equipo en el negocio.	5		
D4. Inversión limitada en publicidad y promoción.	5		
D5. Bajo Presupuesto	5		
D6. Préstamo existente para cubrir la inversión			1

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

El impacto de las debilidades es alto, en cuanto a la carencia de manuales de procesos y procedimientos que faciliten y den un lineamiento a las actividades de la organización además el bajo presupuesto con el que se cuenta es otra de las debilidades que tiene un alto impacto.

3.2.2 Impacto de las fuerzas externas

El impacto estratégico de las oportunidades y amenazas se analiza con detenimiento en los cuadros 3.4 y 3.5.

Cuadro 3.4
Impacto de las Oportunidades

OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
O1. Crecimiento e implementación de planes de expansión.	5		
O2. Ventajas al obtener contactos para establecer posibles clientes.		3	
O3. Crecimiento del sector de los servicios en promedio del 2,90% con el incremento del poder de consumo ocasionado por la recuperación de indicadores como la inflación y el crecimiento del sector	5		
O4. Incentivos del gobierno central para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa a través de planes de financiamiento y capacitación.			1
O5. Crecimiento económico en la ciudad de Quito, incremento.	5		
O6. Incrementar las relaciones y alianzas con nuevos proveedores para la introducción de nuevos servicios.			1

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Es evidente el impacto de tres oportunidades para la empresa en la cuadro 3.4 la posibilidad de crecimiento y expansión, la tendencia del sector a mantener una rentabilidad intermedia capaz de incrementarse y el atractivo económico que representa la ciudad de Quito por el desarrollo económico y social sostenido de los últimos años.

Cuadro 3.5
Impacto de las Amenazas

AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
A1. Barreras de entrada de nuevos competidores, negocios de similares.	5		
A2. Competidores directos con ventajas competitivas y comparativas muy por encima.			1
A3. Inseguridad jurídica por los constantes cambios producto de la creación de leyes y su aprobación por parte de poder legislativo.		3	
A4. Reducción del poder adquisitivo de los habitantes consecuencia de la reducción en el circulante en dólares en la economía nacional		3	
A5. Incremento desmedido de impuestos producto de la autonomía territorial auspiciada por el Gobierno Central.		3	
A6. Incremento de precios de materiales e insumos en el mercado.	5		

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

De acuerdo al análisis existen dos amenazas de alto impacto en el sector la primera son las barreras de entrada para competidores, además del incremento de precios de materiales e insumos en el mercado, en menor impacto se encuentran las amenazas políticas y la inseguridad jurídica.

3.1.1 Matriz Ofensiva y Defensiva

El proceso de análisis estratégico, posterior a la determinación de los impactos de cada fuerza permite la construcción de la matriz ofensiva y defensiva, la primera permite establecer de acuerdo a la ponderación los objetivos corporativos de la empresa en lo que respecta al aprovechamiento de las oportunidades en función de las fortalezas identificadas, tal como se muestra en los cuadros 3.6 y 3.7.

Cuadro 3.6
Matriz Ofensiva

FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	O1. Crecimiento e implementación de planes de expansión.	O2. Ventajas al obtener contactos para establecer posibles clientes	O3. Crecimiento del sector de los servicios en promedio del 2,90% con el incremento del poder de consumo ocasionado por la recuperación de indicadores como la inflación y el crecimiento	O4. Incentivos del gobierno central para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa a través de planes de financiamiento y capacitación.	O5. Crecimiento económico en la ciudad de Quito, incremento.	O6. Incrementar las relaciones y alianzas con nuevos proveedores para la introducción de nuevos servicios	TOTAL
F1. Estrategias publicitarias orientadas al posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito.	5	3	1	1	5	5	20
F2. Condiciones positivas y líneas de crédito abiertas con proveedores en precios, entregas y condiciones de pago.	3	5	3	1	5	3	20
F3. Cumplimiento de obligaciones legales y reglamentarias con todas las instituciones regulatorias.	3	3	3	5	3	5	22
F4. Líder con conocimientos para guiar al personal y direccionar el negocio.	5	3	1	1	1	1	12
F5. Trabajo en equipo y responsabilidad con el Recursos Humano.	5		1	1	1	3	11
F6. Infraestructura apropiada para el negocio.	5	5	1	1	5	5	22
TOTAL	26	19	10	10	20	22	

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

La matriz ofensiva se construye estableciendo una relación del impacto tiene cada fortaleza respecto de las oportunidades identificadas, para ellos se utiliza la escala siguiente: impacto Alto = 5, impacto medio = 3 e impacto bajo = 1.

La cuadro 3.6 permite la formulación de los siguientes objetivos corporativos a tomarse en cuenta en la planificación en el ámbito externo:

- **Objetivos corporativos de crecimiento**

- O.1. Proponer planes de negocio estimulando el crecimiento a largo plazo.
- O.2. Mejorar las relaciones comerciales con proveedores que permitan obtener mayor rentabilidad.
- O.3. Mejorar en la gestión financiera en lo que compete a la rentabilidad del negocio incrementando la cobertura del mercado.

La matriz defensiva por el contrario relaciona las debilidades de la organización y las amenazas del mercado, con el objeto de establecer las condiciones los objetivos corporativos que permitan minimizar el impacto de este entorno negativo en la planificación de crecimiento.

El procedimiento de identificación y desarrollo de la matriz defensiva es similar al anterior, respetando la misma escala respecto a la calificación del impacto de cada fuerza, esta se muestra a continuación.

Cuadro 3.7
Matriz Defensiva

DEBILIDADES/AMENAZAS	A1. Barreras de entrada de nuevos competidores, negocios de similares.	A2. Competidores directos con ventajas competitivas y comparativas muy por encima.	A3. Inseguridad jurídica por los constantes cambios producto de la creación de leyes y su aprobación por parte de poder legislativo.	A4. Reducción del poder adquisitivo de los habitantes consecuencia de la reducción en el circulante en dólares en la economía nacional	A5. Incremento desmedido de impuestos producto de la autonomía territorial auspiciada por el Gobierno Central	A6. Incremento de precios de materiales e insumos en el mercado	TOTAL
D1. No existen manuales de funciones para determinar las actividades y encaminarlas a los objetivos.	5	5	1	1	1	3	16
D2. Bajo porcentaje de cobertura de mercado local.	5	5	3	5	3	5	26
D3. Inexperiencia del equipo en el negocio.	3	3	3	5	5	1	20
D4. Inversión limitada en publicidad y promoción.	5	5	1	5	3	3	22
D5. Bajo Presupuesto	1	5	1	1	1	1	10
D6. Préstamo existente para cubrir la inversión	5	3	3	1	1	1	14
TOTAL	24	26	12	18	14	14	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Los objetivos corporativos que se derivan del desarrollo de la matriz defensiva son:

- **Objetivos corporativos de desarrollo**

O1. Incrementar de la cobertura de mercado de la empresa.

O.2 Desarrollar de herramientas de competitividad del recurso humano como parte del proceso de búsqueda de una competencia distintiva frente a competidores.

O.3 Desarrollar un plan de publicidad reforzando la imagen en la ciudad e introduciendo la marca.

O.4 Generar opciones de crecimiento en el Recurso Humano de la Empresa formando personal para satisfacer los proyectos de expansión y garantizar la buena administración de la empresa.

Establecidos los objetivos corporativos del negocio se puede definir las estrategias y planes de acción que se deberá implementar.

3.1.2 Matriz DOFA

La Matriz DOFA es un instrumento gerencial que facilita la formulación de estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, observando los factores internos y externos clave en el direccionamiento del negocio.

Tomando como insumo para la planificación los datos obtenidos en la evaluación de impacto de las fuerzas internas y externas, la cuadro 3.8 muestra la determinación de la estrategia.

Cuadro 3.8
Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE INTERNO/AMBIENTE EXTERNO	F1. Estrategias publicitarias orientadas al posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito.	D1. No existen manuales de funciones para determinar las actividades y encaminarlas a los objetivos.
	F2. Condiciones positivas y líneas de crédito abiertas con proveedores en precios, entregas y condiciones de pago.	D2. Bajo porcentaje de cobertura de mercado local.
	F3. Cumplimiento de obligaciones legales y reglamentarias con todas las instituciones regulatorias.	D3. Inexperiencia del equipo en el negocio.
	F4. Líder con conocimientos para guiar al personal y direccionar el negocio.	D4. Inversión limitada en publicidad y promoción.
	F5. Trabajo en equipo y responsabilidad con el Recursos Humano.	D5. Bajo Presupuesto
	F6. Infraestructura apropiada para el negocio.	D6. Préstamo existente para cubrir la inversión
OPORTUNIDADES	Estrategias F/O (Maxi - Maxi)	Estrategias D/O (Mini - Maxi)
	Estrategia para maximizar tanto las F como las O.	Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.
O1. Crecimiento e implementación de planes de expansión.	F2, F3, F6 - O1 Incremento en el mercado de la ciudad de Quito, obteniendo al menos un 5% de participación en la demanda insatisfecha en los años de operación	D1, D3, D6 - O1 Diseñar el manual de procesos para la empresa que permita obtener indicadores de las actividades realizadas por el personal en cada área.
O2. Ventajas al obtener contactos para establecer posibles clientes.	F1 - O2 Diseñar una campaña publicitaria que permita obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa en los años de operación	D2 - O2 Incremento en el mercado de la ciudad de Quito, obteniendo al menos un 5% de participación en la demanda insatisfecha en los años de operación
O3. Crecimiento del sector de los servicios en promedio del 2,90% con el incremento del poder de consumo ocasionado por la recuperación de indicadores como la inflación y el crecimiento del sector	F1, F2 - O3 Incremento en el mercado de la ciudad de Quito, obteniendo al menos un 5% de participación en la demanda insatisfecha en los años de operación	D2,D4 - O3 Diseñar una campaña publicitaria que permita obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa en los años de operación
O4. Incentivos del gobierno central para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa a través de planes de financiamiento y capacitación.	F4,F5 - O4 Desarrollo de plan de capacitación para los colaboradores de la empresa fundamentado en la reducción de costosa través de las actividades diarias y motivación al logro.	D5 - O4 Desarrollo de plan de capacitación para los colaboradores de la empresa fundamentado en la reducción de costosa través de las actividades diarias y motivación al logro.
O5. Crecimiento económico en la ciudad de Quito, incremento.	F1,F2,F3 - O5 Incremento en el mercado de la ciudad de Quito, obteniendo al menos un 5% de participación en la demanda insatisfecha en los años de operación en la demanda insatisfecha al primer año de operación	D2,D4 -O5 Incremento en el mercado de la ciudad de Quito, obteniendo al menos un 5% de participación en la demanda insatisfecha en los años de operación
O6. Incrementar las relaciones y alianzas con nuevos proveedores para la introducción de nuevos servicios.	F2, F5 - O6 Mantener un margen de rentabilidad no menor al 5% en el presupuesto de compras	D2,D4 - O6 Diseñar una campaña publicitaria que permita obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa en los años de operación

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMBIENTE INTERNO/AMBIENTE EXTERNO	F1. Estrategias publicitarias orientadas al posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito.	D1. No existen manuales de funciones para determinar las actividades y encaminarlas a los objetivos.
	F2. Condiciones positivas y líneas de crédito abiertas con proveedores en precios, entregas y condiciones de pago.	D2. Bajo porcentaje de cobertura de mercado local.
	F3. Cumplimiento de obligaciones legales y reglamentarias con todas las instituciones regulatorias.	D3. Inexperiencia del equipo en el negocio.
	F4. Líder con conocimientos para guiar al personal y direccionar el negocio.	D4. Inversión limitada en publicidad y promoción.
	F5. Trabajo en equipo y responsabilidad con el Recursos Humano.	D5. Bajo Presupuesto
	F6. Infraestructura apropiada para el negocio.	D6. Préstamo existente para cubrir la inversión
	AMENAZAS	Estrategias F/A (Maxi - Mini) Estrategia para el aprovechamiento de F y minimizar A
A1. Barreras de entrada de nuevos competidores, negocios de similares.	F1,F2,F6 - A1 Incremento en el mercado de la ciudad de Quito, obteniendo al menos un 5% de participación en la demanda insatisfecha en los años de operación	D1,D5,D6 - A1 Diseñar el manual de procesos para la empresa que permita obtener indicadores de las actividades realizadas por el personal en cada área.
A2. Competidores directos con ventajas competitivas y comparativas muy por encima.	F1,F2,F3, F6 - A2 Diseñar una campaña publicitaria que permita obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa en los años de operación	D2,D4 - A1 Diseñar una campaña publicitaria que permita obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa en los años de operación
A3. Inseguridad jurídica por los constantes cambios producto de la creación de leyes y su aprobación por parte de poder legislativo.	F4,F5 - A4 Desarrollo de plan de capacitación para los colaboradores de la empresa fundamentado en la reducción de costos a través de las actividades diarias y motivación al logro.	D3,D6 - A2 Diseñar el manual de procesos para la empresa que permita obtener indicadores de las actividades realizadas por el personal en cada área.
A4. Reducción del poder adquisitivo de los habitantes consecuencia de la reducción en el circulante en dólares en la economía nacional	F2,F3 - A4 Establecer un plan promocional que incentive el ahorro y los beneficios hacia los consumidores	D3,D4 - A4 Diseñar el manual de procesos para la empresa que permita obtener indicadores de las actividades realizadas por el personal en cada área
A5. Incremento desmedido de impuestos producto de la autonomía territorial auspiciada por el Gobierno Central.	F3,F6 - A5 Diseñar el manual de procesos para la empresa que permita obtener indicadores de las actividades realizadas por el personal en cada área.	D3 - A5 Diseñar el manual de procedimientos contables y financieros que permitan mantener las buenas relaciones con los organismos de control
A6. Incremento de precios de materiales e insumos en el mercado.	F1,F3,F6 - A6 Diseñar una campaña publicitaria que permita obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa para el primer año de apertura de la sucursal	D1,D2,D4 - A6 Diseñar una campaña publicitaria que permita obtener una participación de mercado del 5% en los nichos de la empresa para el primer año de apertura de la sucursal

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

3.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

Previo a la determinación de las estrategias para la introducción al mercado se realiza un análisis que permita determinar cuáles son los objetivos estratégicos a cumplir. Como herramienta para la toma de decisiones sobre las estrategias a formular se utilizará la evaluación de la cadena de valor.. El análisis se lo realiza de acuerdo a lo propuesto por Michael Porter en su libro *“Ventaja Competitiva”*.

3.3.1 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

Las condiciones competitivas presentes en la ciudad respecto de empresas de gestión documental muestran un entorno de intensidad competitiva, sin embargo las empresas se orientan, por su modelo de negocio, a estrategias de liderazgo en costos, y la dependencia de los clientes les permiten crear esquemas de integración que maximizan su rentabilidad. Al ser un competidor nuevo ubicado en el segmento se orienta a la porción de mercado no ocupada por competidores y a futuro busca ser un referente en este mercado es vital para el incremento de su rentabilidad en el tiempo el enfocarse en una estrategia de liderazgo en costos, ya que los actuales competidores ofrecen factores diferenciadores poco alcanzables.

CAPÍTULO III

ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico, está encaminado a la definición de funciones adecuadas que garanticen la utilización óptima de los recursos disponibles. De aquí se desprende la identificación de procesos y del equipo, de los insumos materiales y recursos humanos necesarios para el proyecto. El presente capítulo desarrolla todos los aspectos técnicos necesarios para la operación de empresa de gestión documental y control de archivo para las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito; la localización, tamaño, procesos y recursos se han desarrollado sobre la base de la información recolectada en el estudio de mercado.

4.1 TAMAÑO DE LA EMPRESA

4.1.1 TAMAÑO Y PRODUCTOS

La porción de mercado a la que se orientará la empresa de gestión documental y control de archivo, tiene como cliente objetivo las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el sector urbano de la ciudad de Quito. El tamaño de la empresa se ha estimado en función a la cobertura de la demanda propuesta en el estudio de mercado; la empresa trabajará un total de 8 horas diarias por 5 días a la semana, 40 horas semanales. La naturaleza del negocio lo obliga a crear un espacio de bodega para el almacenamiento de la documentación; en el cuadro siguiente se muestra la cantidad mensual a vender por cada producto de lo cual se proyecta el espacio.

4.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La localización comprende el estudio de los problemas de espacio, utilizando para tal efecto el análisis de diferentes factores. La ubicación del proyecto se determina desde el punto de vista de la macro y microlocalización.

4.2.1.1 MACROLOCALIZACIÓN

Según la naturaleza del proyecto, la empresa de administración de archivos y gestión documental atenderá a PYMES del sector urbano de la ciudad de Quito.

Con la investigación de mercados se pudo evidenciar que la gran mayoría de PYMES se encuentran en el Sector Norte de la ciudad de Quito, por lo que en primera instancia la futura empresa deberá estar ubicada en esta zona, con la macrolocalización se determinará el sector en el Norte de la ciudad donde se establecerá la empresa pudiendo ser:

- La Mariscal
- Iñaquito Bajo
- La República

La selección de la macrolocalización se ha realizado siguiendo el método de ponderación por puntos, el mismo que combina factores cuantificables con factores subjetivos que se valoran en términos relativos. La parte inicial del estudio debe realizarse seleccionando los lugares que cumplan requisitos mínimos para el funcionamiento de la empresa. Seleccionados los lugares, se procede con las siguientes etapas:

- Asignar un índice de ponderación relativa a cada factor locacional, su suma debe ser 1.
- Asignar una calificación de acuerdo al grado de cumplimiento de cada lugar respecto del factor analizado; la calificación es 1 para la de menor cumplimiento y 5 para la de mayor cumplimiento.
- El valor de importancia de cada factor se obtiene de multiplicar la calificación asignada por el índice de ponderación, la sumatoria general permite obtener una calificación general de cada lugar seleccionado.
- La localización de la empresa se determinará a través del que mayor calificación obtiene.

A continuación se muestra la matriz de macrolocalización, que evalúa los sectores seleccionados para la ubicación de la empresa:

Cuadro 4.1
Matriz de Macrolocalización

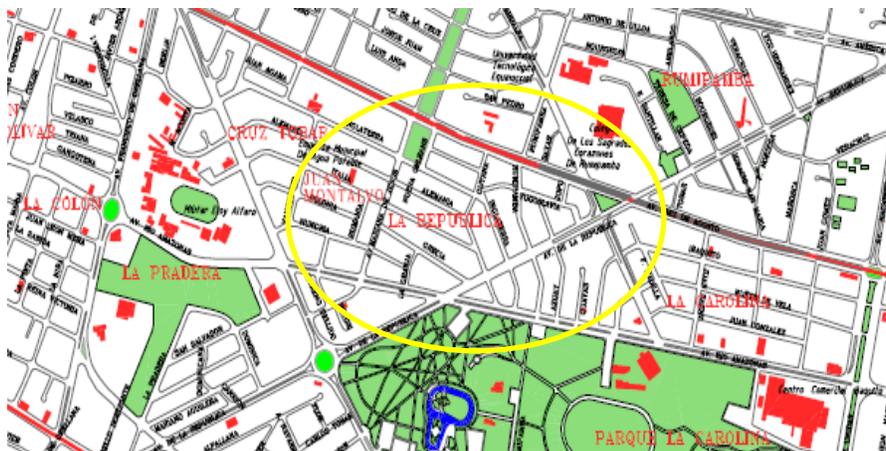
Factores	Pond.	Sector 1		Sector 2		Sector 3	
		Calif.	Prom.	Calif	Prom.	Calif	Prom.
Seguridad	20%	4	0,80	4	0,8	5	1,00
Mercado	25%	4	1,00	3	0,75	4	1,00
Mano de obra	5%	3	0,15	4	0,20	5	0,25
Servicios básicos	8%	5	0,40	5	0,40	5	0,40
Proveedores	10%	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Servicios de transporte	10%	4	0,40	4	0,40	5	0,50
Costo y Disponibilidad de locales	22%	4	0,88	4	0,88	4	0,88
TOTAL	100%		4,03		3,83		4,33

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Como se puede evidenciar en la matriz de macrolocalización el sector de la República muestra las mejores condiciones en cuanto a seguridad, mercado e infraestructura necesaria para que la empresa sea establecida de administración de archivo y gestión documental sea establecida.

Gráfico 4.1
Macrolocalización



Fuente: Mapa Quito

4.2.1.2 MICROLOCALIZACIÓN

Una vez establecida la macrolocalización del proyecto en el Sector “La República” en la ciudad de Quito, el siguiente paso es establecer el lugar exacto donde la empresa realizará sus actividades, esta determinará el punto exacto donde operará la empresa, su selección se ha realizado siguiendo la metodología de ponderación por puntos, escogiendo tres lugares que reúnen las mejores características para la ubicación de la empresa, estos son:

- Sector 1: Av. República y 6 de Diciembre
- Sector 2: Av. República y Eloy Alfaro
- Sector 3: Av. República y Av. Amazonas

Cuadro 4.2
Matriz de Microlocalización

Factores	Pond.	Sector 1		Sector 2		Sector 3	
		Calif.	Prom.	Calif.	Prom.	Calif.	Prom.
Fácil Acceso (local)	22%	5	1,10	5	1,1	5	1,10
Posibilidad de expansión	20%	4	0,80	2	0,40	3	0,60
Costo alquiler por m2	30%	4	1,20	3	0,90	3	0,90
Estacionamientos (clientes/proveedores/empleados)	13%	3	0,39	3	0,39	4	0,52
Infraestructura (tipo de construcción)	15%	4	0,60	3	0,45	4	0,60
TOTAL	100%		4,09		3,24		3,72

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Tomando en cuenta los principales factores para la microlocalización del proyecto; evaluados en el cuadro anterior, se define como la mejor ubicación el sector 1: Avenida República y Av. 6 de Diciembre, habiendo obtenido una calificación

promedio de 4,1 debido a la facilidad de acceso tanto de clientes, la cercanía a los proveedores y las condiciones comerciales que presenta.

Gráfico 4.2
Macrolocalización



Fuente: Mapa Quito

4.3 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

4.3.1.1 Criterios utilizados para el diseño de las instalaciones

Para el diseño de espacio y distribución de la oficina se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- **Principio de aprovechamiento del espacio**

Se utilizará toda el área disponible y a través de la modulación estructural se distribuye el espacio en función de las áreas y/o procesos de la empresa.

- **Principio ergonómico**

Se utilizan para el trabajo tanto de personal administrativo como personal técnico muebles y equipos que por su disposición y características faciliten el trabajo reduciendo los riesgos, el cansancio que degenere en complicaciones para el personal.

- **Principio de seguridad**

Esta apoyada en los equipos y la garantía de sus fabricantes, la capacitación de los operarios y evaluaciones dentro de los procesos de seguimiento.

4.3.2 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

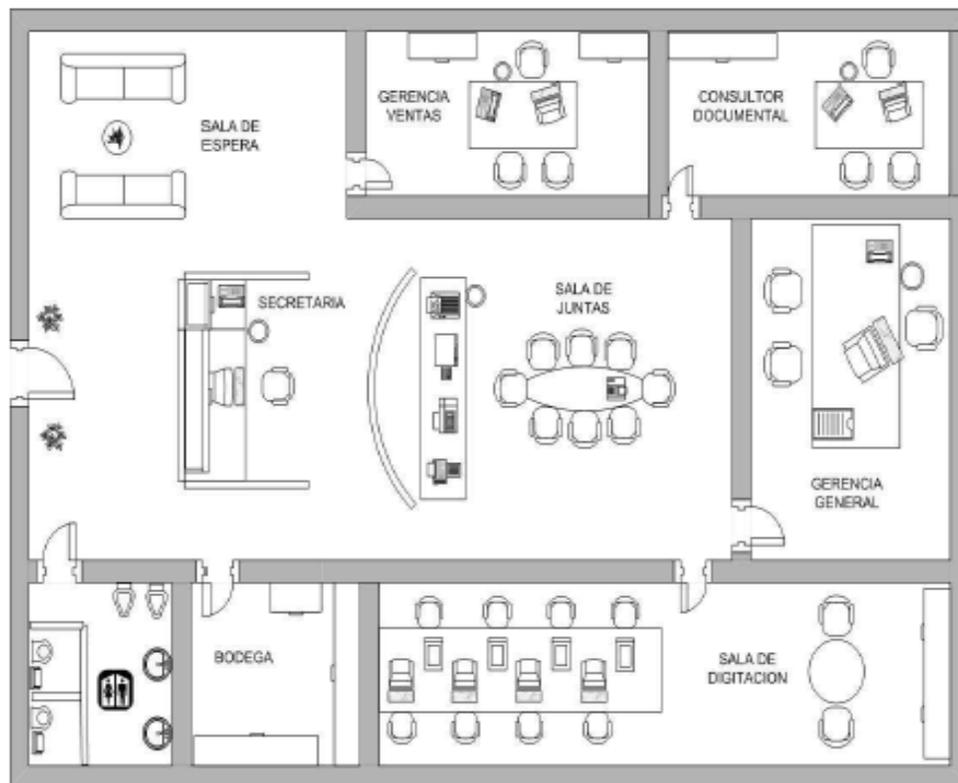
En correspondencia con la cobertura de la demanda, el negocio para su operación requiere un área mínima que cuente con todos los servicios básicos y seguridades para su normal funcionamiento. El espacio estará distribuido de la siguiente manera:

- Secretaría
- Sala de Espera
- Sala de Juntas
- Gerencia de Ventas
- Consultor Documental
- Gerencia General
- Sala de Digitación
- Bodega

4.3.3 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO IDEAL

El gráfico 4.3 muestra el diseño de la oficina de la empresa de acuerdo a los criterios antes anotados.

Gráfico 4.3
Diseño de oficina



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

La distribución de las distintas áreas en la oficina ha sido diseñada de acuerdo con los principios de aprovechamiento de espacio, ergonómico y de seguridad, de la misma manera se ha tenido en cuenta las funciones y movilidad de cada empleado, creando así un lugar y el ambiente adecuado para realizar las diferentes actividades requeridas por la organización y a su vez interactuar con los clientes.

4.4 PRINCIPAL PROCESO DE LA EMPRESA

La empresa requiere de la identificación de sus procesos con el fin de facilitar la realización de las actividades operativas, el cumplimiento de estos garantizará la creación de valor para con los clientes y el crecimiento de mercado para el negocio a crear.

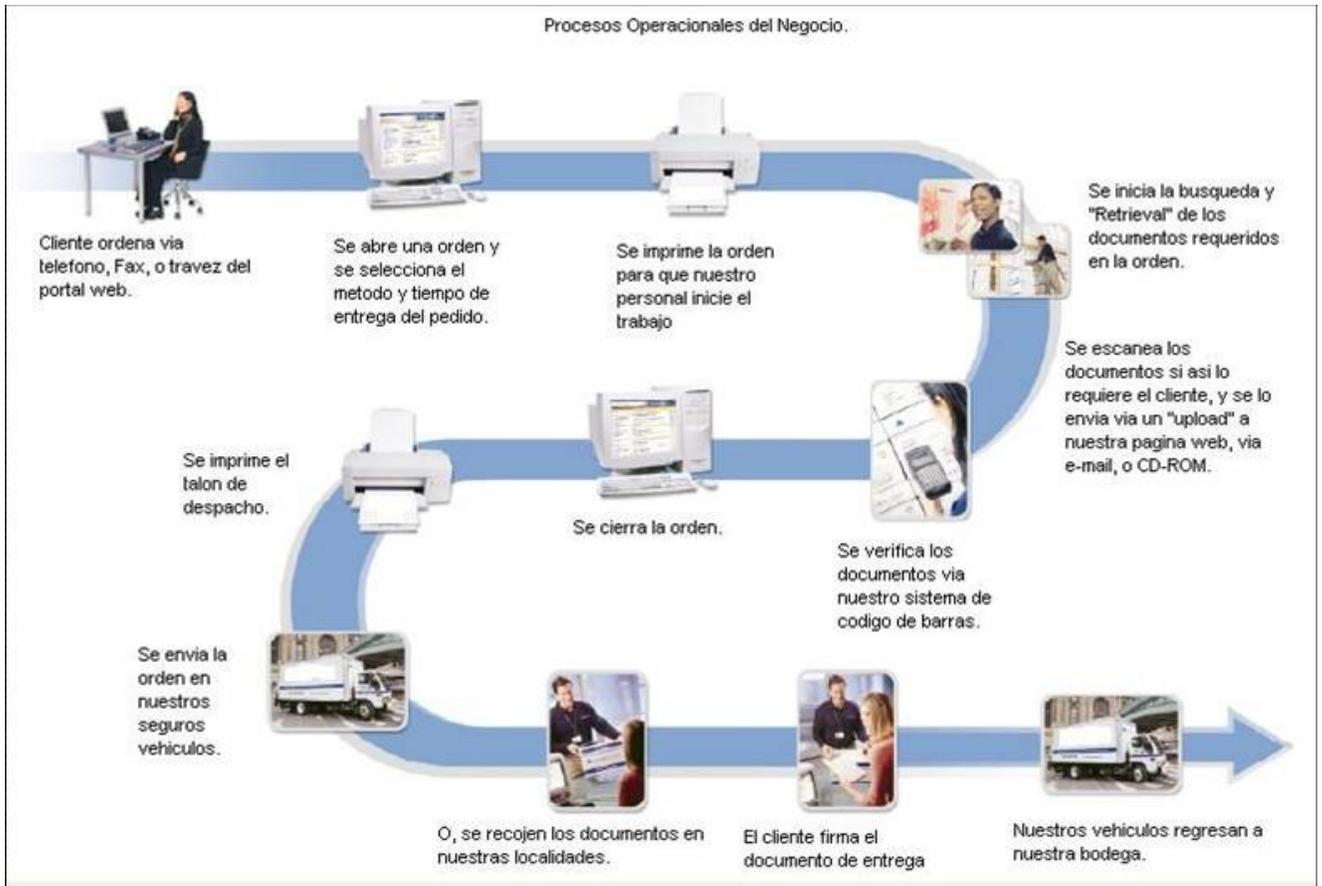
Con el fin de mejorar la identificación de los procesos empresariales se ha dividido su diseño de acuerdo a la importancia en el desarrollo del negocio, de la siguiente manera:

- **Procesos Gobernantes.**- Proporcionaran las directrices relacionadas con el mercadeo y manejo de las operaciones.
- **Procesos Productivos.**- Debido a la naturaleza del negocio se establece como procesos productivos la fabricación de los marcos.
- **Procesos de Habilitantes:** Procesos que apoyan en el normal funcionamiento y desarrollo de las actividades del negocio.

Con el fin de establecer claramente el principal proceso de la empresa, fue plasmado en para que se pueda observar claramente y de manera desglosada cada una de las actividades que son necesarias para obtener el producto final. Además identificar cada uno de los actores que intervienen al momento de realizar el principal proceso de la empresa.

4.4.1.1 Procesos Productivos

Gráfico 4.4
Procesos operacionales del negocio

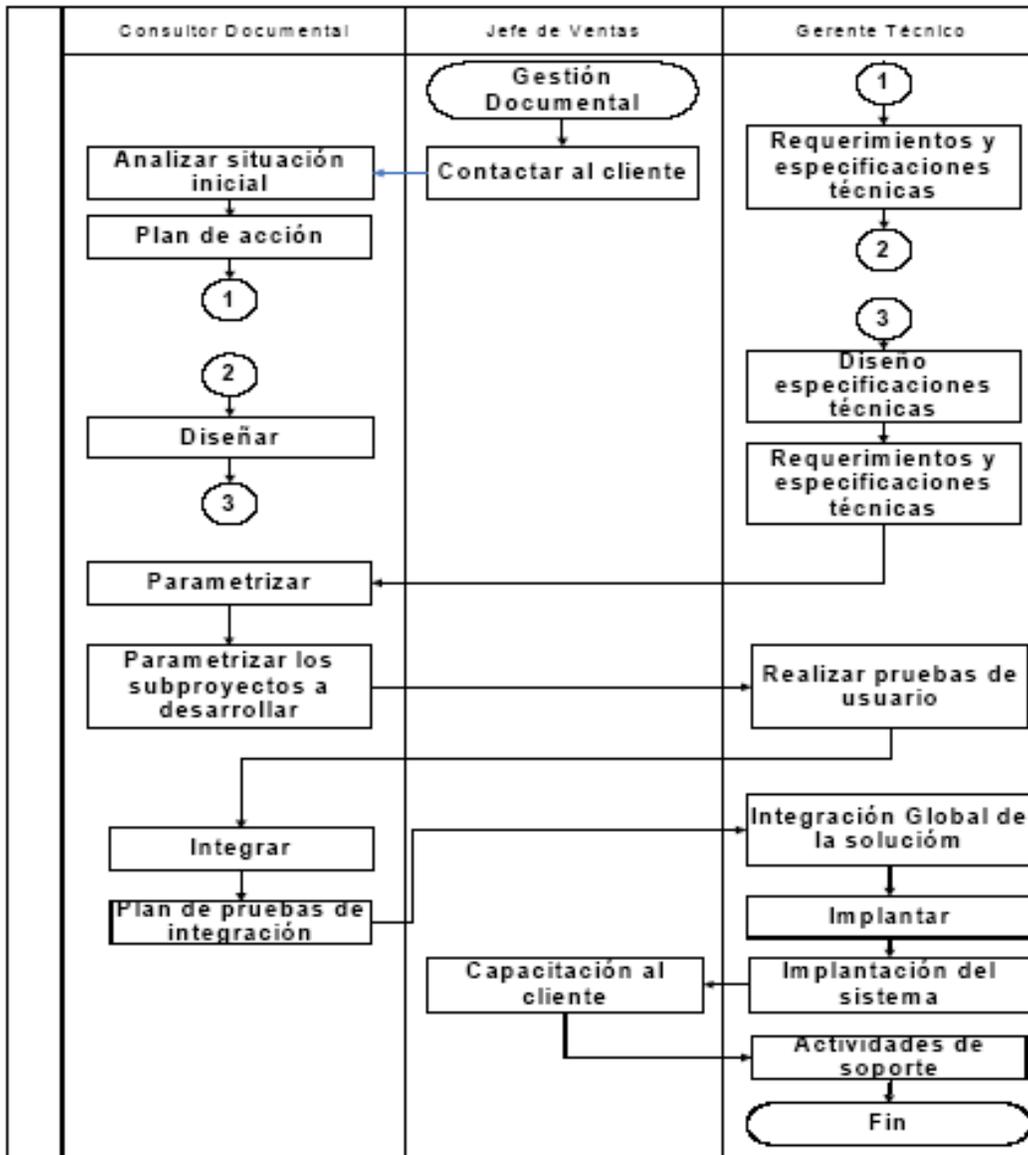


Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

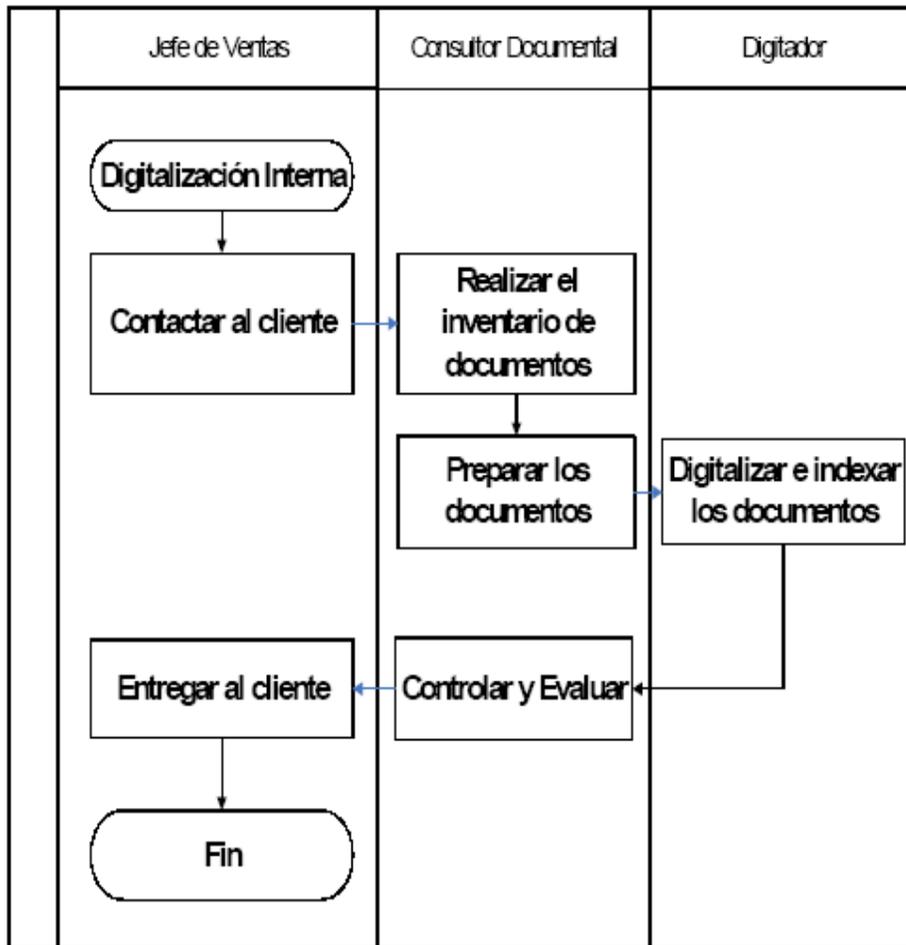
A continuación se presenta la diagramación de los procesos relacionados con el servicio:

Cuadro 4.3
Servicio de Gestión Documental



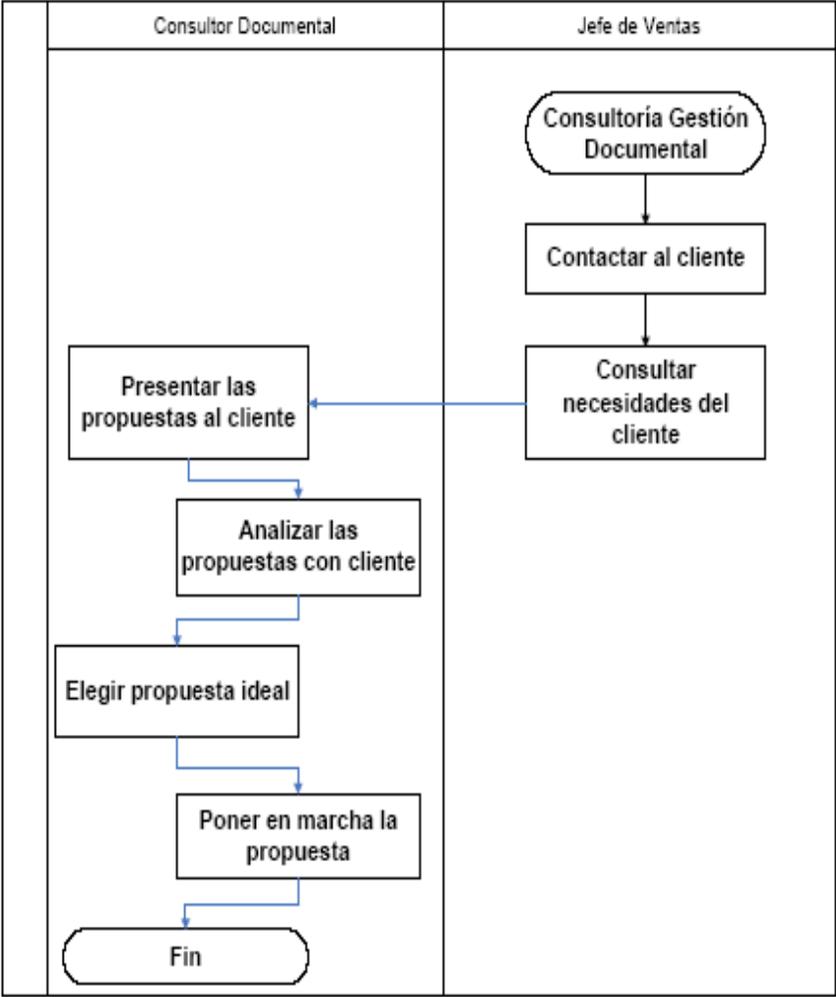
Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

Cuadro 4.4
Digitalización



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

Cuadro 4.5
Consultoría



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

4.5 RECURSOS

De acuerdo a la localización y tamaño del negocio se establecen los requerimientos mínimos necesarios entorno al equipamiento, infraestructura física, recurso humano, insumos y materiales que justifiquen su operación y permitan satisfacer la demanda de PYMES en cuanto a servicios de administración de archivo y gestión documental en la Ciudad de Quito.

4.5.1 RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales necesarios para la operación de la empresa se detallan a continuación:

- Muebles y Enseres

Cuadro 4.6
Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS	PRECIO UNIT.	TOTAL
6	Sillas	\$40,55	\$243,30
8	Sillas Oficinas	\$89,00	\$712,00
8	Escritorios	\$190,00	\$1.520,00
4	Sillones	\$143,00	\$572,00
8	Archivadores	\$80,00	\$640,00
1	Counter de Servicio	\$360,00	\$360,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$4.047,30

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Con el fin de proporcionar un ambiente adecuado para el desarrollo de actividades en el local, se ha detallado en el cuadro anterior las cantidades los muebles y enseres requeridos para abastecer a las distintas áreas de la empresa.

- **Equipo de computación**

Cuadro 4.7
Equipos de Computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS	PRECIO UNIT.	TOTAL
8	Computadoras de Escritorio Pentium 4	\$500,00	\$4.000,00
2	Impresora matriz	\$400,00	\$800,00
1	Copiadora	\$460,00	\$460,00
2	Escáner	\$500,00	\$1.000,00
2	Impresora multifuncional	\$80,00	\$160,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$6.420,00

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Los equipos de computación facilitarán especialmente las actividades administrativas de la empresa.

- **Equipo y Enseres de Oficina**

Cuadro 4.8
Equipos y Enseres de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
CANTIDAD	CARACTERÍSTICAS	PRECIO UNIT.	TOTAL
8	Teléfono	\$43,00	\$344,00
1	Fax	\$120,00	\$120,00
4	Sumadoras	\$60,00	\$240,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$704,00

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

Se ha detallado en el cuadro 4.8 los requerimientos en cuanto a equipos para mantener una comunicación apropiada en la operación del negocio.

4.5.2 SERVICIOS BÁSICOS

Las actividades comerciales y administrativas requieren de servicios básicos que faciliten su operación como se detalla a continuación:

Cuadro 4.9
Servicios Básicos

Servicios	Cantidad	Costo Unitario	Mensual
Energía Eléctrica (Kw/h)	350	\$0,12	\$42,00
Agua (m ³)	20	\$0,35	\$7,00
Teléfono	2400	\$0,01	\$24,12
Internet (Kbps)	512	-	\$31,00
Total			\$104,12

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

4.5.3 RECURSOS HUMANOS

Determinados los recursos materiales y los servicios básicos para la operación de la empresa se determina el recurso humano a emplear para la cobertura de la demanda expuesta anteriormente. Para la identificación de los recursos se ha tomado como referencia la figura de contratación fija o bajo relación de dependencia.

Cuadro 4.10
Recurso Humano

Cargo	Cantidad	Sueldo Mensual
ADMINISTRACIÓN		
Gerente General	1	\$ 1.000,00
Secretaria	1	\$ 400,00
Mensajero	1	\$ 350,00
VENTAS		
Jefe de Ventas	1	\$ 800,00
Ejecutivo de Ventas	1	\$ 600,00
OPERACIONES		
Consultor Documental	1	\$ 900,00
Digitador	1	\$ 600,00

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del proyecto debe proponer en primer lugar un diseño adecuado a los objetivos planteados y una estructura orgánica para cada una de las etapas de ejecución y de operación, teniendo en cuenta criterios de conveniencia y funcionalidad.

La empresa tendrá una estructura organizacional simple teniendo en cuenta el número de empleados necesarios para el correcto funcionamiento y características del negocio.

Por lo tanto deberá tenerse en cuenta el personal necesario y las áreas con las que contará la empresa para la puesta en marcha del proyecto, así se tendrá en cuenta el área administrativa y el área de ventas.

4.7 ORGANIGRAMA

Una vez definidas las distintas funciones de la empresa, a continuación se presenta el organigrama:

Gráfico 4.5
Organigrama



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

1. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Contará con el siguiente personal:

- Gerente General
- Secretaria
- Mensajero

Esta área será la encargada de:

- Administrar, planificar y controlar todas las actividades de la empresa
- Cotizar, comprar y controlar los equipos e insumos necesarios para la operación del negocio.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Control del personal.
- Emisión de cheques a proveedores y empleados.
- Elaboración de Itinerarios del personal.
- Atención al Cliente.
- Información Telefónica.
- Programación de Citas.
- Registro diario de las operaciones de la empresa.
- Presentación oportuna de Estados Financieros para la toma de decisiones.
- Planificación estratégica y evaluaciones de desempeño.

2. ÁREA DE OPERACIONES

Contará con el siguiente personal:

- Consultor Documental
- Digitador

Esta área será la encargada de:

- Preparar y presentar propuestas de trabajo.
- Atención al Cliente.

- Realizar con el apoyo del Gerente General y Secretaria la prestación de servicios en cuanto a Gestión documental, digitalización y consultoría.
- Seguimiento al Cliente

3. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Contará con el siguiente personal:

- Jefe de Ventas
- Ejecutivo de Ventas

Esta área será la encargada de:

- Dar a conocer el producto al mercado al cual estará dirigido.
- Verificar que el producto se encuentre en buen estado al momento de venderlo.
- Distribución del producto.
- Dar seguimiento del estado de los productos entregados a los clientes.

3.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Los perfiles propuestos para cada empleado se encuentran descritos a continuación:

1. CARGO: GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO: Administración

REQUERIMIENTOS:

- Título universitario
- Manejo de paquetes computacionales actuales.
- Experiencia laboral
- Facilidad de expresión.
- Excelentes relaciones interpersonales
- Sexo femenino o masculino.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Control de empleados.
- Revisión de la contabilidad y Estados Financieros.
- Reclutamiento de personal.
- Manejo de cuentas bancarias.
- Negociación y pago a proveedores.
- Planificación Estratégica
- Control de calidad del producto.
- Solución de Conflictos Internos.
- Revisión de reportes.
- Elaboración de presupuestos y proyecciones.

2. CARGO: SECRETARIA**DEPARTAMENTO: Administración****REQUERIMIENTOS:**

- Título de Secundaria como mínimo.
- Manejo de paquetes computacionales actuales.
- Experiencia laboral en similares.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Asistencia directa al Administrador.
- Preparación de reportes.
- Atención e información al Cliente.
- Contacto con proveedores y clientes.
- Apoyo al personal de ventas.

3. CARGO: MENSAJERO**DEPARTAMENTO: Administración****REQUERIMIENTOS:**

- Título de Secundaria.
- Experiencia laboral en similares.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Distribución de documentación y correspondencia.
- Otras tareas encomendadas por el personal de la empresa.

4. CARGO: CONSULTOR DOCUMENTAL

DEPARTAMENTO: Operaciones

REQUERIMIENTOS:

- Título de Tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines.
- Experiencia laboral en cargos similares mínimo 2 años.
- Manejo de paquetes computacionales actuales.
- Proactivo y Responsable
- Facilidad de expresión.
- Excelentes relaciones interpersonales
- Sexo femenino o masculino.
- Disponibilidad de tiempo completo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Realizar propuestas de trabajo.
- Reuniones con los clientes para informar de los trabajos.
- Realizar en conjunto con el Digitador los trabajos en cuanto a Gestión documental, digitalización y consultoría.
- Supervisar las actividades del Digitador.

5. CARGO: DIGITADOR

DEPARTAMENTO: Operaciones

REQUERIMIENTOS:

- Estar cursando una carrera de Tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines.

- Experiencia laboral.
- Manejo de paquetes computacionales actuales.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Realizar propuestas de trabajo.
- Realizar en conjunto con el Consultor Documental los trabajos en cuanto a Gestión documental, digitalización y consultoría.

6. CARGO: JEFE DE VENTAS

DEPARTAMENTO: Comercialización y Ventas

REQUERIMIENTOS:

- Título de tercer nivel en de Mercadotecnia, Administración de empresa, Mercadeo o afines o que haya realizado cursos de especialización en ventas.
- Facilidad de expresión.
- Excelentes relaciones interpersonales
- Sexo femenino o masculino.
- Experiencia laboral.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Orientación al cumplimiento de metas.
- Manejo de Paquetes computacionales.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Atención telefónica
- Persona encargada de atender e informar a clientes potenciales que acudan a la empresa.
- Encargado(a) de tomar los pedidos de los clientes.
- Encargado (a) de verificar y entrega de los pedidos de los clientes.
- Control de la necesidad de los clientes.

- Suministrar al gerente general los informes relacionados sobre volúmenes de venta, así como cualquier inconveniente reportado por parte de los clientes.

7. CARGO: EJECUTIVO DE VENTAS

DEPARTAMENTO: Comercialización y Ventas

REQUERIMIENTOS:

- Graduado/estudiante en Mercadotecnia, Administración de empresa, Mercadeo o afines o que haya realizado cursos de especialización en ventas.
- Facilidad de expresión.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Sexo femenino o masculino
- Experiencia en ventas exteriores.
- Disponibilidad de tiempo.
- Proactivo
- Orientación al cumplimiento de metas.
- Manejo de Paquetes computacionales.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Persona encargada de contactar a clientes potenciales en las empresas.
- Encargado(a) de tomar los pedidos de los clientes.
- Encargado (a) de verificar y entregar los pedidos de los clientes.
- Control de la necesidad de producto de los clientes.
- Visitas de control a clientes para verificar el funcionamiento del producto.
- Suministrar al Gerente General y Jefe de Ventas los informes relacionados sobre volúmenes de venta, así como cualquier inconveniente reportado por parte de los clientes.

3.2. ORGANIZACIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

Es necesario señalar que tanto la constitución, como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto, y por tanto, deberán tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico. Un proyecto antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes se debe identificar el ámbito institucional y legal sobre el cual operará el proyecto en sus diferentes fases y situaciones comerciales, tributarias, aduaneras, técnicas, administrativas, laborales, financieras, contractuales e institucionales que afectan la ejecución, operación y hasta la liquidación del proyecto.

4.10.1 TIPO DE SOCIEDAD

La empresa se constituirá legalmente como una Compañía Limitada, estipulada en el Artículo 2 de la ley de Compañías. La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.²⁶

- **Constitución de una Compañía Limitada**

Según la Cámara de Comercio de Quito los pasos para constituir legalmente una compañía de responsabilidad limitada son los siguientes:

- Aprobación del nombre o razón social de la empresa, en la Superintendencia de Compañías.

²⁶ Ley de Compañías de la República del Ecuador. Artículo 92.

- Apertura de la cuenta de integración de capital, en cualquier banco de la ciudad, si la constitución es en numerario.
- Elevar a escritura pública la constitución de la empresa, en cualquier notaría.
- Presentación de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado en la Superintendencia de Compañías o en las ventanillas únicas.
- La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 48 horas podrá responder así:

Mediante Oficio

- Cuando hay algún error en la escritura
- Cuando por su objeto debe obtener afiliaciones previas cómo: Cámara de minería, agricultura, pequeña industria, etc.
- Cuando por su objeto debe obtener permisos previos cómo: Consejo Nacional de Tránsito, Ministerio de Gobierno, etc.
- Se debe realizar todas las observaciones hechas mediante oficio para continuar con el proceso de constitución y obtener la resolución.

Mediante Resolución

- Para continuar con el proceso de constitución.
- Debe publicar el extracto de constitución en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un solo día. (Se recomienda comprar tres ejemplares de extracto: uno para el Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para la empresa).
- Se debe sentar la razón de la resolución de constitución en la escritura, en la misma notaría donde se obtuvo las escrituras.
- Obtener la patente municipal (este requisito no es obligatorio en la constitución de la empresa, pero sí lo es para el giro social, es decir, cuando empiece a funcionar).

- Se inscribirá las escrituras en el Registro Mercantil, para ello debe presentar: tres escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías ya sentadas razón por la notaría; publicación original del extracto y certificado original de la cámara de la producción correspondiente.
- Inscribir los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa, para ello debe presentar: acta de junta general en donde se nombran al representante legal y administrador y nombramientos originales de cada uno.
- Debe presentar en la superintendencia de compañías:
 - Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías inscrita en el Registro Mercantil.
 - Periódico en el cual se publicó el extracto (1 ejemplar).
 - Copias simples de los nombramientos inscritos en el registro mercantil de representante legal y administrador.
 - Copias simples de cédula de ciudadanía o pasaporte del representante legal y administrador.
 - Copia simple del certificado de afiliación a la respectiva cámara de la producción.
 - Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
 - Copia simple de pago de agua, luz o teléfono.
- La superintendencia después de verificar que todo este correcto le entrega al usuario:
 - Formulario de RUC.
 - Cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
 - Datos generales.
 - Nómina de accionistas.
 - Oficio al banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital).
- Obtención del RUC en el servicio de Rentas Internas.

- Registro de la empresa en historia laboral del IESS.

- **Permisos de Funcionamiento**

- 1. Inscripción en el Registro Mercantil**

Requisitos:²⁷

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones, sean éstas de la Superintendencia de Bancos o de Compañías.
3. Certificado de afiliación a una de las cámaras del cantón Quito, según su objeto social.
4. Publicación del extracto (periódico).
5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
6. Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del compareciente(s).
7. Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).
8. Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para actos Societarios).

- 2. Registro Único de Contribuyentes**

Requisitos para la obtención del RUC: ²⁸

1. Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.

²⁷ <http://www.registromercantilquito.com/main.htm>

²⁸ www.sri.gov.ec/gen-022480

2. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
3. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
4. Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.
5. Original y copia a color de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
6. Original del certificado de votación.
7. Original y copia de la planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.
8. Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior.
9. Original y copia del contrato de arrendamiento.

3. Patente Municipal

Una empresa que ejerce una actividad comercial dentro del Distrito Metropolitano de Quito, deberá cancelar del impuesto de patentes municipales. Se obtiene a partir del 22 de enero de cada año en la Administración Zonal respectiva.

Para las empresas en constitución es necesaria la obtención de la Patente Jurídica Nueva; para lo cual se deberá entregar la siguiente documentación:²⁹

1. Escritura de constitución la compañía original y copia.
2. Original y copia de la sentencia del Juez de lo Civil.
3. Copia de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
4. Dirección donde funciona la misma.

²⁹ www.quito.gov.ec/municipio/guiadtramites) Ley de régimen municipal Art. 381 a 386.

4. Seguridad Social

Debido a que la empresa mantendrá con su personal relación de dependencia, es un requisito constar en el Instituto de Seguridad Social como empleador para lo cual se deberá seguir los siguientes pasos: ³⁰

1. Ingresar www.iess.gov.ec
2. IESS en línea *Empleadores
3. Actualización datos del registro patronal
4. Sectores: Privado, Público, Doméstico
5. Ingresar datos
6. Imprimir solicitud clave de Empleador
7. Presentar la solicitud adjuntando los siguientes documentos:
8. Copia de la Cédula de Identidad y papeleta de votación del Representante Legal
9. Nombramiento del Representante legal
10. Copia del RUC actualizado.
11. Copia de última Planilla de Agua, Luz o teléfono.

- **Gastos de Constitución**

Los gastos en los que se incurrirá para la constitución de la compañía se detallan a continuación:

³⁰ www.iess.gov.ec

Cuadro 4.11
Gastos de Constitución

Descripción	Precio Unitario	Precio total
Elaboración de Estatutos y Aprobación	\$700,00	\$700
Publicación de Constitución	\$80,00	\$80
Patente	\$60,00	\$60
Inscripción Registro Mercantil	\$50,00	\$50
Honorarios	\$500,00	\$400
Razones de Marginación (notaria)	\$80,00	\$80
Otros	\$30,00	\$30
TOTAL		\$1.500

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

CAPÍTULO 5

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero es un análisis que determinará cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. En el Estudio Financiero se contempla la estructura de financiamiento, se presentan las proyecciones de los ingresos, gastos, costos, estados financieros, punto de equilibrio y análisis de los indicadores financieros para la operación de una empresa de servicios de administración de archivos y gestión documental.

5.1 INVERSIÓN

Se ha identificado la magnitud de los activos que requiere la empresa para su operación y se ha determinado de monto de capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal del proyecto después del periodo de instalación. A continuación se presenta el monto de inversión necesaria para que el negocio inicie sus operaciones.

Cuadro 5.1
Inversión

Detalle	Monto de Inversión
INVERSIONES FIJAS	
Equipos de computación	\$ 6.420,00
Muebles y enseres	\$ 4.047,30
Equipos de oficina	\$ 704,00
INVERSIONES DIFERIDAS	
Gastos de constitución	\$ 1.500,00
Garantías	\$ 1.200,00
CAPITAL DE TRABAJO	
Gastos de administración	\$ 9.654,36
Gastos operativos	\$ 8.200,87
Gastos de ventas	\$ 5.050,10
INVERSIÓN	\$ 36.776,63

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

La inversión total necesaria para el inicio de las operaciones suma \$36.766,63. La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo. El capital de trabajo resultante suma la cantidad de \$22.905,33.

5.2 FINANCIAMIENTO

El financiamiento de la inversión se realizará: el 73% cubierto por los propietarios y el restante 23% con un préstamo hipotecario del Banco del Guayaquil debido al monto del crédito.

Cuadro 5.2
Financiamiento

Financiamiento	Valor	Porcentaje
Fondos Propios	\$ 27.171	74%
Fondos en Préstamo	\$ 9.605	26%
Total Inversión	\$ 36.777	100%

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

5.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS

En un proyecto los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de la prestación del servicio. La estimación de los ingresos depende en gran parte de la calidad y rigor de los estudios de mercado, sobre todo en lo que respecta al comportamiento de los precios y a la política de crédito. La proyección de los ingresos proviene de la proyección de la demanda insatisfecha a cubrir en el horizonte del proyecto.

A continuación se presenta la proyección de Ingresos en el horizonte temporal del proyecto. Los rubros de precios fueron proyectados en base a la tasa de inflación acumulada a Diciembre del 2009 4.31%³¹, según se mencionó en el Análisis del Entorno del Estudio de Mercado. La cantidad se determinó a la cobertura de la demanda para cada año propuesta en el estudio de mercado.

Cuadro 5.3
Ingresos

AÑO	NÚMERO DE REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO	PRECIO PROMEDIO	TOTAL INGRESOS
2010	1153	\$ 105,00	\$ 121.058,64
2011	1164	\$ 109,53	\$ 127.463,49
2012	1175	\$ 114,25	\$ 134.195,55
2013	1185	\$ 119,17	\$ 141.271,13
2014	1196	\$ 124,31	\$ 148.707,35
2015	1207	\$ 129,66	\$ 156.522,14

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

5.4 PROYECCIÓN DE GASTOS

Durante el período de operación se pueden identificar los siguientes gastos:

- Gastos administrativos propios de la organización de la empresa.
- Gastos Operativos derivados de la naturaleza propia del negocio.
- Gastos causados por el impulso de las ventas.
- Gastos financieros generados por el uso del capital ajeno.

³¹ www.bce.ec/tasas/inf

El cuadro muestra la estimación de gastos para la operación de la empresa. Estos valores fueron proyectados para los años siguientes en base a la tasa de inflación acumulada del año 2009 de 4.31%.³²

Cuadro 5.4
Gastos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos operativos					
Sueldo unificado	\$ 21.714,00	\$ 24.214,52	\$ 25.258,17	\$ 26.346,80	\$ 27.482,34
Suministros de Oficina	\$ 13.944,65	\$ 14.545,66	\$ 15.172,58	\$ 15.826,52	\$ 16.508,64
Total gastos operativos	\$ 35.658,65	\$ 38.760,19	\$ 40.430,75	\$ 42.173,32	\$ 43.990,99
Gastos administrativos					
Sueldo unificado	\$ 24.168,00	\$ 27.035,07	\$ 28.200,28	\$ 29.415,71	\$ 30.683,53
Servicios básicos	\$ 1.249,44	\$ 1.303,29	\$ 1.359,46	\$ 1.418,06	\$ 1.479,17
Gastos de Limpieza	\$ 2.400,00	\$ 2.503,44	\$ 2.611,34	\$ 2.723,89	\$ 2.841,29
Suministros de Oficina	\$ 3.096,00	\$ 3.229,44	\$ 3.368,63	\$ 3.513,81	\$ 3.665,26
Servicios de Contabilidad	\$ 6.000,00	\$ 6.258,60	\$ 6.528,35	\$ 6.809,72	\$ 7.103,22
Gasto arriendo	\$ 4.800,00	\$ 5.006,88	\$ 5.222,68	\$ 5.447,77	\$ 5.682,57
Amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Depreciación	\$ 2.614,92	\$ 2.614,92	\$ 2.614,92	\$ 475,13	\$ 475,13
Total gastos administrativos	\$ 44.628,36	\$ 48.251,63	\$ 50.205,64	\$ 50.104,09	\$ 52.230,17
Gastos de ventas					
Sueldo de ventas	\$ 18.950,40	\$ 20.601,64	\$ 21.489,57	\$ 22.415,77	\$ 23.381,89
Gasto publicidad	\$ 5.650,00	\$ 5.893,52	\$ 6.147,53	\$ 6.412,48	\$ 6.688,86
Total gastos de ventas	\$ 24.600,40	\$ 26.495,16	\$ 27.637,10	\$ 28.828,26	\$ 30.070,76
Gastos financieros					
Intereses	\$ 956,64	\$ 722,61	\$ 461,49	\$ 170,16	
TOTAL	\$ 105.844,04	\$ 114.229,58	\$ 118.734,99	\$ 121.275,82	\$ 126.291,91

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

5.5 FLUJO DE FONDOS

El flujo de representa en forma esquemática las salidas y entradas de dinero al proyecto permitiendo, aplicar criterio de rentabilidad para conocer la bondad del proyecto desde el punto de vista financiero.

³² www.bce.ec/tasas/inf

El flujo de fondos para el proyecto se ha estimado en forma anual para el horizonte de duración. Se presentas a continuación:

Cuadro 5.5 Flujo de Fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Gravados		\$ 127.463,49	\$ 134.195,55	\$ 141.271,13	\$ 148.707,35	\$ 156.522,14
(-) Gastos Deducibles		\$ 102.929,13	\$ 111.314,67	\$ 115.820,07	\$ 120.500,69	\$ 125.516,78
(-) Depreciación Activos Fijos		\$ 2.614,92	\$ 2.614,92	\$ 2.614,92	\$ 475,13	\$ 475,13
(-) Amortización de activos diferidos		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Utilidad antes participación/impuestos		\$ 21.619,44	\$ 19.965,96	\$ 22.536,15	\$ 27.431,53	\$ 30.230,24
(-) 15% participación trabajadores		\$ 3.242,92	\$ 2.994,89	\$ 3.380,42	\$ 4.114,73	\$ 4.534,54
Utilidad antes de impuestos		\$ 18.376,52	\$ 16.971,07	\$ 19.155,72	\$ 23.316,80	\$ 25.695,70
(-) 25% Impuesto a la renta		\$ 4.594,13	\$ 4.242,77	\$ 4.788,93	\$ 5.829,20	\$ 6.423,93
Utilidad neta		\$ 13.782,39	\$ 12.728,30	\$ 14.366,79	\$ 17.487,60	\$ 19.271,78
(+) Valor libros activos no vendidos						\$ 2.679,80
(+) Depreciación Activos Fijos		\$ 2.614,92	\$ 2.614,92	\$ 2.614,92	\$ 475,13	\$ 475,13
(+) Amortización de activos diferidos		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
(-) Amortización de créditos		\$ 2.022,42	\$ 2.256,45	\$ 2.517,57	\$ 2.808,90	
(-) Costos de inversión	\$ -36.776,63					
(+) Valor de Préstamo	\$ 9.605,33					
FLUJO DE FONDOS	\$ -27.171,30	\$ 14.674,89	\$ 13.386,77	\$ 14.764,14	\$ 15.453,83	\$ 22.726,70

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

5.6 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Cuando se realiza el análisis económico de un proyecto, se debe presentar el estado de situación inicial donde constarán cuentas de activo, pasivo y capital.³³

A continuación se presenta el Estado de Situación Inicial para el proyecto.

³³ BACA URBINA, Gabriel; Evaluación de Proyectos; Cuarta Edición, Mc Graw Hill; México; 2001; Págs.172-174.

Cuadro 5.6
Estado de Situación Inicial

BALANCE GENERAL			
ACTIVO		PASIVOS	
ACTIVOS DIFERIDOS		PASIVOS CORRIENTES	
Caja y Bancos	\$22.905,33	Préstamo Bancario por Pagar	\$9.605,33
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$22.905,33	TOTAL PASIVOS	\$9.605,33
ACTIVOS FIJOS		PATRIMONIO	
Equipos de Computación	\$6.420,00	Capital social	\$27.171,30
Muebles y Enseres	\$4.047,30	TOTAL PATRIMONIO	\$27.171,30
Equipo de Oficina	\$704,00		
TOTAL FIJOS	\$11.171,30		
ACTIVOS INTANGIBLES			
Gastos de Constitución	\$1.500,00		
Garantías	\$1.200,00		
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$2.700,00		
TOTAL ACTIVOS	\$36.776,63	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$36.776,63

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

5.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra y los impuestos que deba pagar.

A continuación se muestra el estado de Resultados proyectado para el horizonte temporal del proyecto.

Cuadro 5.7
Estado de Resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos de Operación	\$ 127.463,49	\$ 134.195,55	\$ 141.271,13	\$ 148.707,35	\$ 156.522,14
- Gastos Operativos	\$ 35.658,65	\$ 38.760,19	\$ 40.430,75	\$ 42.173,32	\$ 43.990,99
- Gastos de Administración	\$ 44.628,36	\$ 48.251,63	\$ 50.205,64	\$ 50.104,09	\$ 52.230,17
- Gastos de Ventas	\$ 24.600,40	\$ 26.495,16	\$ 27.637,10	\$ 28.828,26	\$ 30.070,76
- Gastos Financieros	\$ 956,64	\$ 722,61	\$ 461,49	\$ 170,16	\$ -
= Utilidad antes de Participaciones e Impuestos	\$ 21.619,44	\$ 19.965,96	\$ 22.536,15	\$ 27.431,53	\$ 30.230,24
15% Participación Trabajadores	\$ 3.242,92	\$ 2.994,89	\$ 3.380,42	\$ 4.114,73	\$ 4.534,54
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 18.376,52	\$ 16.971,07	\$ 19.155,72	\$ 23.316,80	\$ 25.695,70
- 25% Impuesto a la Renta	\$ 4.594,13	\$ 4.242,77	\$ 4.788,93	\$ 5.829,20	\$ 6.423,93
= Utilidad neta	\$ 13.782,39	\$ 12.728,30	\$ 14.366,79	\$ 17.487,60	\$ 19.271,78

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

Se puede observar que la utilidad tiene una tendencia positiva de crecimiento durante el tiempo de duración del proyecto. Lo que lo hace atractivo y a su vez factible.

5.7.1 Punto de equilibrio

El balance entre ingresos y egresos que permite cubrir los costos fijos y costos variables sin obtener ganancia se denomina punto de equilibrio, para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

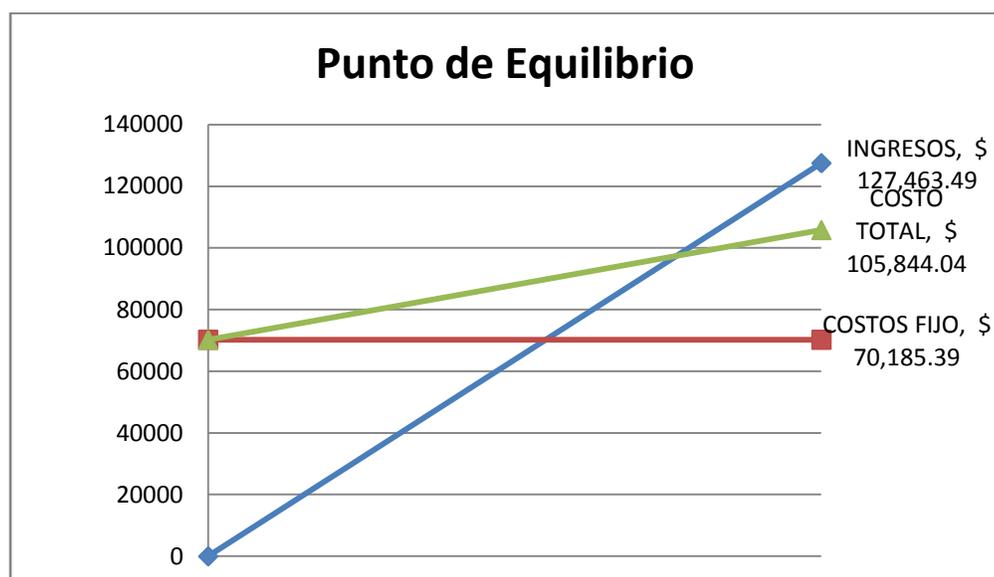
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

A continuación el cuadro 5.8 muestra el cálculo del punto de equilibrio para el primer año de operaciones de la empresa.

Cuadro 5.8
Punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 303.484,49	\$ 319.513,20	\$ 336.359,84	\$ 354.065,12	\$ 372.671,77
Costos Fijos	\$ 70.224,71	\$ 75.499,09	\$ 78.323,19	\$ 79.109,50	\$ 82.300,93
Costos Variables	\$ 35.658,65	\$ 38.760,19	\$ 40.430,75	\$ 42.173,32	\$ 43.990,99
Costos Totales	\$ 105.883,36	\$ 114.259,28	\$ 118.753,94	\$ 121.282,82	\$ 126.291,92

Punto de equilibrio	\$ 79.574,51	\$ 85.922,34	\$ 89.023,95	\$ 89.806,51	\$ 93.316,18
----------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

5.8 INDICADORES DE RENDIMIENTO EN EL TIEMPO

5.8.1 Valor Presente Neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. El valor presente neto corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos.

$$VPN = VPI - VPE$$

Donde:

$VPI = Valor Presente de los Ingresos$

$VPE = Valor Presente de los Egresos$

Cuando se hacen cálculos de pasar en forma equivalente, dinero del presente al futuro, se utiliza una tasa de descuento, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se los llama flujos descontados. La fórmula que nos permite calcular el VPN es:

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{Vf}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

V_f : representa los flujos de caja.

I_0 : es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n : es el número de períodos considerado.

k : es el tipo de interés.

Para obtener el valor presente neto del proyecto se ha calculado una tasa de descuento mediante la siguiente fórmula:

$$i = TA * (\% f. externo) + TP * (\% f. interno) + Riesgo Inversión + T. Préstamo$$

Cuadro 5.9
Tasa de Descuento

Tasa Activa de Interés:	9,10%
Fuentes Externas:	26%
Tasa Pasiva de Interés:	5,16%
Fuentes Internas:	74%
Riesgo Inversión:	5%
Tasa de Préstamo:	11,00%
Tasa de Descuento	22,19%

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fabricio Márquez

$$i = 22.19\%$$

Con esta tasa de descuento, se obtiene el Valor Presente Neto de la siguiente manera:

$$N = \sum_{t=1}^n \frac{Vf}{(1+k)^t} - I_0$$

$$\$ 12.009,99 + \$ 8.966,26 + \$ 8.093,03 + \$ 6.932,77 + \$ 8.344,01$$

$$VPN = \left(\left(\frac{\$14.674,89}{(1 + 22,19\%)^1} \right) + \left(\frac{\$13.386,77}{(1 + 22,19\%)^2} \right) + \left(\frac{\$14.764,14}{(1 + 22,19\%)^3} \right) \right. \\ \left. + \left(\frac{\$15.453,83}{(1 + 22,19\%)^4} \right) + \left(\frac{\$22.726,70}{(1 + 22,19\%)^5} \right) \right) - \$27.171,30$$

$$VPN = \$ 12.009,99 + \$ 8.966,26 + \$ 8.093,03 + \$ 6.932,77 + \$ 8.344,01 - \$27.171,30$$

$$VPN = \$17.174,76$$

Después de obtener los flujos de fondos futuros del proyecto en términos equivalentes en este momento se ha obtenido un VPN= \$17.174,76

5.8.2 Tasa Interna de Retorno

Es la tasa de interés que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos.³⁴

Se expresa en la siguiente ecuación:

$$VPN = VPI - VPE = 0$$

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés que permite obtener un VPN = 0.

Un criterio adecuado de decisión es establecer comparación entre la TIR del proyecto y el costo de oportunidad del inversionista. La tasa interna de retorno del proyecto es aquella tasa de interés que convierte al Valor Presente Neto en 0, en este caso, la TIR para el proyecto es 48%. Comparando la TIR del proyecto con el Tasa de descuento se puede concluir que:

$$48\% > 22.19\%$$

La TIR que generará el proyecto es suficiente para compensar la tasa de descuento y además produce un rendimiento adicional.

5.8.3 Relación Costo-Beneficio

La relación costo beneficio para el proyecto se ha obtenido de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$B/C = \frac{VPI}{VPE}$$

³⁴ MIRANDA, Juan José; Gestión de Proyectos, Identificación, Formulación y Evaluación; Cuarta Edición; MM editores; Colombia-Bogotá; 2003.Pág.238

Dónde:

Cuadro 5.10
Relación Costo/Beneficio

VPI	\$395.815,56
VPG	\$322.422,82

$$B/C = 1,23$$

Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fabricio Márquez

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Las empresas en el país tienen poca cultura del manejo documental, muchas de ellas gastan gran parte del tiempo y remuneración de varios trabajadores en gestionar documentos y archivos con el objeto de mantener orden en la documentación.
- El mercado de Quito para la creación de una empresa de gestión documental muestra oportunidades de crecimiento, según el análisis de las fuerzas competitivas la rentabilidad de largo plazo tiende a mantenerse y en momento a subir debido a la poca presencia de competidores y la heterogeneidad del consumidor.
- La intensidad competitiva del mercado es mediana con la presencia de cinco competidores de preferencia entre las Pymes ubicadas en el sector urbano, son: Soluciones Integrales, Datasolutions, ScanPlus, Sysdatec y Outsolutions, estas cubren el 15% del mercado de la ciudad. Por otro lado, la demanda de servicios de administración de archivo se proyecta en las Pymes con un crecimiento importante en los próximos 5 años, estimando una porción de mercado del 31%.
- La planificación estratégica se fundamenta en el modelo FODA, y determina los siguientes objetivos corporativos de crecimiento que son: Proponer planes de negocio estimulando el crecimiento a largo plazo; Mejorar las relaciones comerciales con proveedores que permitan obtener mayor rentabilidad; y, Mejorar en la gestión financiera en lo que compete a la rentabilidad del negocio incrementando la cobertura del mercado; estos

objetivos contrastan con los establecidos para el desarrollo del negocio que son: Incrementar de la cobertura de mercado de la empresa, Desarrollar de herramientas de competitividad del recurso humano como parte del proceso de búsqueda de una competencia distintiva frente a competidores; Desarrollar un plan de publicidad reforzando la imagen en la ciudad e introduciendo la marca; y, Generar opciones de crecimiento en el Recurso Humano de la Empresa formando personal para satisfacer los proyectos de expansión y garantizar la buena administración de la empresa.

- La empresa será una Pyme con la participación de 8 personas de inicio para atender a la demanda del sector, constituida como compañía limitada y mantendrá una relación de dependencia laboral con sus colaboradores.
- La localización de la empresa será la Av. República y 6 de Diciembre seleccionada a través del método cualitativo por puntos.
- Se puede concluir que la creación de la empresa de control documental es factible pues de acuerdo a la evaluación financiera muestra un Valor Actual Neto positivo de 17.147,76 dólares , una Tasa Interna de Retorno de 48% mayor a 1 y un Costo Beneficio de 1,23; siendo atractivo para un accionista la implementación del proyecto en el corto plazo.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener e incrementar la cobertura de mercado con la contratación de más personal en función del crecimiento que tenga el ámbito comercial de la empresa pues el mercado es extenso y se hace necesario que la organización mejore constantemente la calidad en el servicio como parte de su orientación estratégica.

- Se recomienda explorar la posibilidad de obtener una certificación de calidad ISO 9001 con el objeto de garantizar que el flujo procesal de la documentación de los clientes tiene un ciclo de control y custodia óptimo.
- Se deberá mantener tácticas de mercadeo constantes con el objeto de evitar que el ingreso potencial de nuevos competidores reste rentabilidad al sector.
- Se recomienda a futuro implementar soluciones informáticas para el manejo de documentación como servicio adicional a los ya planteados, como una forma de mejorar el rendimiento de los clientes y priorizar el espacio en bodegas de custodia únicamente para documentos de relevancia.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA URBINA, Gabriel; Evaluación de Proyectos; Cuarta Edición, Mc Graw Hill; México; 2001; Págs 4.-7.
- CODEPYME, Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, Año 2009.
- CCQ/CAPEIPI – Estructura empresarial del Ecuador, ponencia realizada por Ecuador en Uruguay. Año 2007.
- DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL DMQ, Documento Técnico, Economía urbana y Riesgos, Publicado en Abril de 2002, Cooperación Científica y Técnica entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) y el Institut de Recherche pour le Développement (IRD) Programa de investigación.
- d'Alòs–Moner, Adela. La gestión documental: aspectos previos a su implementación, En: El profesional de la información, 2006, mayo–junio, v. 15, n. 3, pp. 222–226.
- EROSSA, Victoria; Proyectos de Inversión en Ingeniería (Su Metodología), Lumisa Editores, México, 2002; Págs. 21-26
- KINNEAR, T; TAILOR, J. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Quinta Edición, Mc Graw Hill; Colombia, 2003. Págs.5-6.
- MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados un Enfoque Práctico. Segunda Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.; México; 1997. Págs. 7-9.

- MIRANDA, Juan José; Gestión de Proyectos, Identificación, Formulación y Evaluación; Cuarta Edición; MM editores; Colombia-Bogotá; 2003.Pág.238
- ONUDI – MICIP, Competitividad Industrial en el Ecuador, Abril de 2004; última actualización a Diciembre de 2007.
- PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva”, Editorial Continental, México 2004, Pág. 10.
- PARERA, Cristina; Técnicas de Archivo y documentación en la empresa, Cuarta edición, España.
- VÁSQUEZ E - Información Básica para Estudio de Factibilidad de Instalación de una Industria de Pulpa y Papel en el Ecuador, Año 2003.

Fuentes Electrónicas:

- MUNICIPIO DE QUITO, DIRECCIÓN METROPOLITANA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL, Densidad de Empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, Tomado de: http://www4.quito.gov.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_7_economia/9_7_1_1.html
- REGISTRO MERCANTIL, <http://www.registromercantilquito.com/main.htm>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, <http://www.sri.gov.ec/gen-022480>

ANEXOS

ANEXO 1

Gastos

GASTOS	OPERATIVOS
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldo Unificado	\$6.042
Servicios Básicos	\$312
Gastos de Limpieza	\$600
Servicios de Contabilidad	\$1.500
Gasto Arriendo	\$1.200
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$9.654
GASTOS OPERATIVOS	
Sueldo Unificado	\$5.429
Suministros de Oficina	\$2.772
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$8.201
GASTOS DE VENTAS	
Sueldo Unificado	\$4.738
Gastos Publicidad	\$313
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$5.050
GASTOS FINANCIEROS	
Interés	\$270
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$270
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$23.176

ANEXO 2
Rol de Pagos

Cargo	Cantidad	Sueldo Unificado Mensual	Sueldo Unificado Anual Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADMINISTRACIÓN		\$ 2.014,00	\$ 24.168,00	\$ 27.035,07	\$ 28.200,28	\$ 29.415,71	\$ 30.683,53
Gerente General	1	\$ 1.173,00	\$14.076,00	\$15.725,78	\$16.403,56	\$17.110,55	\$17.848,01
Secretaria	1	\$ 481,20	\$5.774,40	\$6.440,52	\$6.718,10	\$7.007,65	\$7.309,68
Mensajero	1	\$ 359,80	\$4.317,60	\$4.868,77	\$5.078,62	\$5.297,51	\$5.525,83
VENTAS		\$ 1.579,20	\$ 18.950,40	\$ 20.601,64	\$ 21.489,57	\$ 22.415,77	\$ 23.381,89
Jefe de Ventas	1	\$ 962,40	\$11.548,80	\$12.881,03	\$13.436,21	\$14.015,31	\$14.619,37
Ejecutivo de Ventas	1	\$ 616,80	\$7.401,60	\$7.720,61	\$8.053,37	\$8.400,47	\$8.762,53
OPERACIONES		\$ 1.809,50	\$ 21.714,00	\$ 24.214,52	\$ 25.258,17	\$ 26.346,80	\$ 27.482,34
Consultor Documental	1	\$ 1.057,70	\$12.692,40	\$14.178,23	\$14.789,31	\$15.426,73	\$16.091,63
Digitador	1	\$ 751,80	\$9.021,60	\$10.036,29	\$10.468,86	\$10.920,06	\$11.390,72
TOTAL		\$ 5.402,70	\$ 64.832,40	\$ 71.851,23	\$ 74.948,02	\$ 78.178,28	\$ 81.547,76

ANEXO 3
Suministros de Oficina

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Costo Mensual	Costo Trimestral	Costo Anual
Perforadoras	8	\$ 2,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00
Engrapadoras	8	\$ 5,31	\$ 42,48	\$ 42,48	\$ 42,48
Dispensadores de cinta	8	\$ 2,50	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Saca Grapas	5	\$ 0,36	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80
Otros materiales	1	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 37,50	\$ 150,00
Caja de Resma Papel Bond A4 75 GRS.	10	\$ 60,55	\$ 605,50	\$ 1.816,50	\$ 7.266,00
Hojas Membretadas	50	\$ 0,10	\$ 5,00	\$ 3,75	\$ 15,00
Caja de Lápices	1	\$ 3,21	\$ 3,21	\$ 1,61	\$ 6,42
Caja de Esferos	1	\$ 6,43	\$ 6,43	\$ 3,22	\$ 12,86
Caja de Resaltadores	1	\$ 6,96	\$ 6,96	\$ 3,48	\$ 13,92
Caja de Cd's	1	\$ 6,96	\$ 6,96	\$ 3,48	\$ 13,92
Libretin de Facturas	1	\$ 3,58	\$ 3,58	\$ 53,70	\$ 214,80
Libretin Comprobantes Retención	1	\$ 6,25	\$ 6,25	\$ 4,69	\$ 18,75
Libretin Notas Crédito/Notas Débito	1	\$ 4,30	\$ 4,30	\$ 1,08	\$ 4,30
Agendas	8	\$ 4,30	\$ 34,40	\$ 8,60	\$ 34,40
Sobres Correspondencia	50	\$ 0,10	\$ 5,00	\$ 3,75	\$ 15,00
Cajas de Clips	10	\$ 0,30	\$ 3,00	\$ 0,75	\$ 3,00
Cartuchos impresora	2	\$ 125,00	\$ 250,00	\$ 750,00	\$ 3.000,00
Cajas de Cartón	100	\$ 2,58	\$ 258,00	\$ 774,00	\$ 3.096,00
Total			\$ 1.328,87	\$ 2.772,37	\$ 13.944,65

ANEXO 4

Tabla de Amortización

Periodos	Capital	Interés	Amortización Capital	Cuota	Saldo de Capital
0					\$9.605,33
1	\$9.605,33	\$88,05	\$160,21	\$248,25	\$9.445,13
2	\$9.445,13	\$86,58	\$161,67	\$248,25	\$9.283,45
3	\$9.283,45	\$85,10	\$163,16	\$248,25	\$9.120,30
4	\$9.120,30	\$83,60	\$164,65	\$248,25	\$8.955,64
5	\$8.955,64	\$82,09	\$166,16	\$248,25	\$8.789,48
6	\$8.789,48	\$80,57	\$167,68	\$248,25	\$8.621,80
7	\$8.621,80	\$79,03	\$169,22	\$248,25	\$8.452,58
8	\$8.452,58	\$77,48	\$170,77	\$248,25	\$8.281,80
9	\$8.281,80	\$75,92	\$172,34	\$248,25	\$8.109,46
10	\$8.109,46	\$74,34	\$173,92	\$248,25	\$7.935,55
11	\$7.935,55	\$72,74	\$175,51	\$248,25	\$7.760,03
12	\$7.760,03	\$71,13	\$177,12	\$248,25	\$7.582,91
13	\$7.582,91	\$69,51	\$178,74	\$248,25	\$7.404,17
14	\$7.404,17	\$67,87	\$180,38	\$248,25	\$7.223,78
15	\$7.223,78	\$66,22	\$182,04	\$248,25	\$7.041,75
16	\$7.041,75	\$64,55	\$183,71	\$248,25	\$6.858,04
17	\$6.858,04	\$62,87	\$185,39	\$248,25	\$6.672,65
18	\$6.672,65	\$61,17	\$187,09	\$248,25	\$6.485,56
19	\$6.485,56	\$59,45	\$188,80	\$248,25	\$6.296,76
20	\$6.296,76	\$57,72	\$190,53	\$248,25	\$6.106,23
21	\$6.106,23	\$55,97	\$192,28	\$248,25	\$5.913,94
22	\$5.913,94	\$54,21	\$194,04	\$248,25	\$5.719,90
23	\$5.719,90	\$52,43	\$195,82	\$248,25	\$5.524,08
24	\$5.524,08	\$50,64	\$197,62	\$248,25	\$5.326,46
25	\$5.326,46	\$48,83	\$199,43	\$248,25	\$5.127,03
26	\$5.127,03	\$47,00	\$201,26	\$248,25	\$4.925,78
27	\$4.925,78	\$45,15	\$203,10	\$248,25	\$4.722,67
28	\$4.722,67	\$43,29	\$204,96	\$248,25	\$4.517,71
29	\$4.517,71	\$41,41	\$206,84	\$248,25	\$4.310,87
30	\$4.310,87	\$39,52	\$208,74	\$248,25	\$4.102,13
31	\$4.102,13	\$37,60	\$210,65	\$248,25	\$3.891,48
32	\$3.891,48	\$35,67	\$212,58	\$248,25	\$3.678,89
33	\$3.678,89	\$33,72	\$214,53	\$248,25	\$3.464,36
34	\$3.464,36	\$31,76	\$216,50	\$248,25	\$3.247,86

35	\$3.247,86	\$29,77	\$218,48	\$248,25	\$3.029,38
36	\$3.029,38	\$27,77	\$220,49	\$248,25	\$2.808,90
37	\$2.808,90	\$25,75	\$222,51	\$248,25	\$2.586,39
38	\$2.586,39	\$23,71	\$224,55	\$248,25	\$2.361,84
39	\$2.361,84	\$21,65	\$226,60	\$248,25	\$2.135,24
40	\$2.135,24	\$19,57	\$228,68	\$248,25	\$1.906,56
41	\$1.906,56	\$17,48	\$230,78	\$248,25	\$1.675,78
42	\$1.675,78	\$15,36	\$232,89	\$248,25	\$1.442,88
43	\$1.442,88	\$13,23	\$235,03	\$248,25	\$1.207,86
44	\$1.207,86	\$11,07	\$237,18	\$248,25	\$970,67
45	\$970,67	\$8,90	\$239,36	\$248,25	\$731,32
46	\$731,32	\$6,70	\$241,55	\$248,25	\$489,77
47	\$489,77	\$4,49	\$243,77	\$248,25	\$246,00
48	\$246,00	\$2,25	\$246,00	\$248,25	\$0,00

ANEXO 5

Cuadro de Depreciaciones

CUADRO DE DEPRECIACIONES

Nombre Activo: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN N°. 001
Valor Total de
Compra: \$ 6.420,00
Porcentaje
Depreciación: 33,33%

Periodos	Vida útil/años	% Depreciación	Valor Depreciación	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Año 1	3	33,33%	\$2.139,79	\$2.139,79	\$ 4.280,21
Año 2	3	33,33%	\$2.139,79	\$4.279,57	\$ 2.140,43
Año 3	3	33,34%	\$2.140,43	\$6.420,00	\$ 0,00
Año 4			\$0,00	\$6.420,00	\$ 0,00
Año 5			\$0,00	\$6.420,00	
TOTAL			\$6.420,00		

CUADRO DE DEPRECIACIONES

Nombre Activo: MUEBLES Y ENSERES N°. 002
Valor Total de
Compra: \$ 4.047,30
Porcentaje
Depreciación: 10,00%

Periodos	Vida útil/años	% Depreciación	Valor Depreciación	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Año 1	10	10,00%	\$404,73	\$404,73	\$ 3.642,57
Año 2	10	10,00%	\$404,73	\$809,46	\$ 3.237,84
Año 3	10	10,00%	\$404,73	\$1.214,19	\$ 2.833,11
Año 4	10	10,00%	\$404,73	\$1.618,92	\$ 2.428,38
Año 5	10	10,00%	\$404,73	\$2.023,65	\$ 2.023,65
TOTAL			\$2.023,65		

CUADRO DE DEPRECIACIONES

Nombre Activo: EQUIPOS DE OFICINA

Nº. 004

Valor Total de

Compra: \$ 704,00

Porcentaje

Depreciación: 10,00%

Periodos	Vida útil/años	% Depreciación	Valor Depreciación	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Año 1	10	10,00%	\$70,40	\$70,40	\$ 633,60
Año 2	10	10,00%	\$70,40	\$140,80	\$ 563,20
Año 3	10	10,00%	\$70,40	\$211,20	\$ 492,80
Año 4	10	10,00%	\$70,40	\$281,60	\$ 422,40
Año 5	10	10,00%	\$70,40	\$352,00	\$ 352,00
TOTAL			\$352,00		

ANEXO 6
Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Nombre Activo: GASTOS DE CONSTITUCIÓN **Nº. 001**
Valor Total: \$ 1.500,00
Porcentaje
Amortización: 20,00%

Periodos	Años	% Amortización	Valor Amortización	Amortización Acumulada	Valor Residual
Año 1	5	20,00%	\$300,00	\$300,00	\$ 1.200,00
Año 2	5	20,00%	\$300,00	\$600,00	\$ 900,00
Año 3	5	20,00%	\$300,00	\$900,00	\$ 600,00
Año 4	5	20,00%	\$300,00	\$1.200,00	\$ 300,00
Año 5	5	20,00%	\$300,00	\$1.500,00	\$ 0,00
TOTAL			\$1.500,00		