



**Universidad Autónoma del
Estado de México**
Facultad de Humanidades



TESINA

**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
CONSULTORÍA DE SERVICIOS DOCUMENTALES”**

Que para obtener el título de:

Licenciado en Ciencias de la Información Documental

PRESENTA

Luis David Violante Palomares

ASESOR

Mtro. Ariel Sánchez Espinoza

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, 2019

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo 1. Empresa de consultoría en gestión de documentos	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Consultoría en gestión de documentos	5
1.3 Tipos de consultoría	8
1.4 Servicios	9
1.5 Modelo Canvas	12
Capítulo 2. Valores, misión, visión, objetivos y currículum empresarial	15
2.1 Valores	16
2.2 Misión	18
2.3 ¿Quién redacta la misión?	20
2.4 Visión	20
2.5 Objetivos	21
2.6 ¿Quién debe definir los valores, misión, visión y objetivos?	22
2.7 ¿Por qué es importante definirlos?	22
2.8 ¿Cómo trascienden estos elementos a las Ciencias de la Información Documental?	23
2.9 Currículum empresarial	23
2.9.1 Información general	24
2.9.2 Historia	25
2.9.3 Objetivos	25
2.9.4 Propuesta de valor	26
2.9.5 Portafolio de servicios	26
2.9.6 Experiencia	27
2.10 Responsabilidad social	27
2.11 Certificaciones	29

2.12 Tipos de currículum empresarial	30
2.13 Catálogo de servicios	30
2.14 Logotipo de la consultoría	32
Capítulo 3. Elaboración de proyectos de gestión documental	34
3.1 Justificación	34
3.2 Análisis costo beneficio	36
3.3 Alcance	38
3.4 Definición del problema	40
3.5 Objetivos	41
3.6 Meta	41
3.7 Planificación	42
3.8 Responsables	45
3.9 Metodología	46
3.10 Requerimientos	47
3.11 Cronograma	48
3.12 Propuesta económica	50
3.13 Estudio de costos	50
3.14 Resumen económico total	52
3.15 Productos o resultados	54
3.16 Otros servicios que se ofertan	55
Capítulo 4. Propuesta de consultoría	56
4.1 Valores	57
4.2 Principios de actuación	59
4.3 Misión	60
4.4 Visión	60
4.5 Catálogo de servicios	60
4.6 Propuesta basada en el modelo Canvas	61
4.6.1 Segmento de clientes	61

4.6.2 Propuesta de valor	62
4.6.3 Canales de comercialización	65
4.6.4 Flujo de ingresos	67
4.6.5 Recursos clave	68
4.6.6 Actividades clave	72
4.6.7 Socios clave	73
4.6.8 Estructura de costos	75
4.6.9 Relación con el cliente	78
4.7 Constitución legal de la empresa	80
Conclusiones	86
Bibliografía	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1/ Niveles de planeación	43
Tabla 2/ Responsables	45
Tabla 3/ Requerimientos	47
Tabla 4/ Cronograma	49
Tabla 5/ Resumen económico total	52
Tabla 6/ Recursos materiales	70
Tabla 7/ Recursos necesarios	71
Tabla 8/ Actividades clave	72
Tabla 9/ Estructura de costos	76
Tabla 10/ Modelo Canvas	79
Tabla 11/ Acta constitutiva	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1/ Logotipo de la empresa	57
Ilustración 2/ Organigrama de la empresa	69

INTRODUCCIÓN

La presente tesina es un trabajo de enfoque cualitativo, puesto que caracteriza y describe las cualidades de un proyecto, es de tipo exploratorio ya que se aborda un tema que no se ha planteado mucho para nuestra disciplina, en específico para el caso de las consultorías en gestión de información documental, se trata de una investigación de carácter descriptivo ya que únicamente pretende recoger información sobre conceptos ya antes tratados en otras áreas de conocimiento y aplicarlas al emprendimiento en las Ciencias de la Información Documental, además de ser una investigación de tipo explicativa, porque trata de esclarecer el fenómeno del emprendimiento en las C.I.D.

Se trata de un estudio que tiene el objetivo de dar a conocer los diferentes elementos necesarios para realizar proyectos de gestión de documentos a través de una empresa de consultoría, aportando información necesaria tanto para diseñar proyectos de gestión documental como para planear y crear una empresa de consultoría. Se plantea el desarrollo de una propuesta para la integración de proyectos de servicios archivísticos a través de una revisión teórico-instrumental de agencias de consultoría para fomentar las actividades de emprendimiento en el área de Ciencias de la Información Documental.

En ésta tesina se elaborará una propuesta de modelo estandarizado de creación de proyectos archivísticos, para ayudar a quien lo consulte, a integrar un proyecto productivo de gestión documental. Asimismo, se abordarán temas como los tipos de consultoría que existen y qué servicios puede ofrecer una consultoría en gestión de la información, así como los valores, misión y visión de una empresa, cómo y por qué es importante definirlos, además del impacto en la imagen que proyecta cada empresa con estos bien establecidos. Además, se hablará de cómo estructurar proyectos de gestión de documentos, desde los requisitos hasta los tiempos en los que se pueden terminar, con el cual se podrán presentar a clientes potenciales que requieran servicios de ciencias de la información.

En el capítulo uno se habla de las consultorías en gestión de documentos, qué son, sus antecedentes, y qué tipos de empresas de éste giro pueden existir, así como los servicios que pueden ofrecer y cómo pueden impactar en el funcionamiento de las organizaciones que soliciten los servicios que ofrecen. Se habla también de cómo plantear la creación de una empresa de consultoría a través del “Modelo Canvas” el cual es muy útil para ir proponiendo el modelo de negocio que llevaría la organización por crearse, desde el nicho de mercado y las necesidades que atenderá hasta las alianzas estratégicas y estructuras de costos que generará la empresa.

En el capítulo dos se comenta cómo plantear la identidad corporativa a través de los valores, misión y visión de la empresa, los cuales son muy importantes para definir la percepción que se tendrá desde dentro de la misma empresa, la cual será la imagen que proyectará hacia afuera, para los posibles clientes y la sociedad en general. También se tocan temas como la importancia de elaborar un currículum empresarial y de contar con certificaciones que avalen la calidad de los servicios de la consultoría, así como la importancia de contar con sellos de Responsabilidad Social para contribuir como empresa a la mejora de problemas sociales.

En el capítulo tres se explica cómo elaborar proyectos de gestión documental, los cuales serían la forma de trabajo más común de una consultoría de documentos, se abordan las partes que componen un proyecto de esa naturaleza y como desarrollarlas, planeando cada paso y explicando cada variable para la ejecución de un proyecto de gestión de documentos. Se explica cómo llevar a cabo cada parte de la propuesta de un proyecto, haciendo uso de tablas y esquemas para hacer más gráfica la información y pueda entenderse e interpretarse de forma más rápida y fácil.

Por último, en el capítulo cuatro se hace la propuesta de una consultoría en gestión de documentos, basándose en el Modelo Canvas, se propone un modelo de negocio con el cuál puede funcionar una empresa de ese tipo, retomando elementos de capítulos anteriores y poniéndolos en práctica, como la redacción de valores, misión y visión de la empresa que se propone y un catálogo de servicios. De igual manera se explica el segmento de clientes que envolvería la empresa, los canales de comercialización, flujos de ingresos, recursos, actividades y socios clave, etc. Finalmente se habla también de cómo constituir la empresa

legalmente, registrándola en las diferentes instituciones pertinentes, así como ante un notario para dar legalidad a la creación de la organización.

En las ciencias sociales así como en la carrera de Ciencias de la Información Documental es poco común el emprendimiento de negocios a través de los cuales se ofrezcan productos o servicios, por lo que se está dejando de lado un gran mercado, en el cual se necesitan productos o servicios para poner orden a la información documental que generan, por lo que la creación de proyectos de gestión documental o cualquier servicio de asesoría en información, sería una gran oportunidad de negocio, puesto que en la mayoría de las instituciones, tanto públicas como privadas hace falta implementar métodos archivísticos o de documentación.

CAPÍTULO I:

EMPRESA DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE DOCUMENTOS

1.1 ANTECEDENTES

Las actividades empresariales aun cuando han estado vigentes a lo largo de la historia económica del mundo y de las profesiones, las carreras humanísticas han permanecido por largo tiempo al margen de estas actividades.

México se ha caracterizado por ser una economía de productos, aunque poco a poco ha ido avanzando hacia una economía de servicios. La enorme industrialización de la economía y el avance en la educación media superior y superior han dado pauta a que poco a poco se ofrezcan más servicios, aunque es necesario que se presente otro salto a la economía del conocimiento, para no depender tanto de los recursos naturales del país y apostar más a explotar los recursos de conocimiento que posee la población mexicana.

Además, la mayoría de empresas que ofrecen servicios son aquellas vinculadas a disciplinas de índole tecnológicas y científicas, como aquellas de comunicaciones, bancarias, de ventas en línea etc. quedando al margen a las artes y las humanidades, quienes también cuentan con posibilidades de ofrecer servicios útiles y necesarios para la sociedad mexicana.

Históricamente, las empresas mexicanas más exitosas son las que ofrecen productos de calidad y para el uso y consumo humano, pero también hay algunas que se dedican a ofrecer servicios únicos, innovando en la manera de ofrecerlos o acertando a una necesidad que nadie más satisfacía, como necesidades de información o para generar conocimiento.

El emprendimiento de empresas ha ido creciendo en el país, sin embargo, no todas las empresas que comienzan con un futuro prometedor logran consolidarse como tal, debido a diversos factores, la gran mayoría de estas se ven obligadas a cerrar, lo cual es un problema muy común en México. “La investigación ha demostrado que en los países o regiones con mayor crecimiento económico las iniciativas empresariales han sido numerosas, mientras

que en los países de crecimiento lento las empresas son pocas, pequeñas y de resultados mediocres” (Romero I. 2003, p. 812)

En México es importante dar un impulso al emprendimiento de empresas con nuevas ideas, para generar una economía más competitiva en el mundo globalizado, que busca nuevas formas de producir bienes, sin afectar al medio ambiente, apostando más al conocimiento que a la explotación de los recursos naturales, lo cual impacta en la economía nacional de una manera positiva.

Es innegable que la economía tiende a inclinarse por servicios de información, por lo cual es importante satisfacer necesidades que parten de la llamada “sociedad de la información” en la que inevitablemente México se ha ido involucrando; tanto en el gobierno como en el ámbito privado se ha vuelto crucial el buen manejo de la información y la gestión de la misma para sacarle mayor provecho posible. “En la nueva sociedad de la información en la que vivimos, son continuas las referencias al valor de la gestión de la información en las empresas y organizaciones como factor crítico del éxito” (Bustelo R. y García-Morales H. 2000, p. 4)

Dentro de las empresas de servicios se encuentran las consultorías, las cuales se dedican a ofrecer soluciones integrales a problemas comunes de personas ya sean físicas o morales, aportando conocimiento para superar problemas de cualquier índole, existen consultorías en leyes, de contaduría, de ingenierías, de arquitectura y de cualquier área existente.

1.2 CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE DOCUMENTOS

La consultoría es “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”. (La Oficina Internacional del Trabajo. 1980, p.7)

Este tipo de empresas tienen una metodología similar para cada caso, sin embargo, ningún servicio puede ser exactamente igual a otro, por la naturaleza misma de las organizaciones a

quienes se les da el servicio y los problemas que estas enfrentan. Según Gómez y Múnera (1998) Si bien cada consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pueden identificarse tres etapas genéricas del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento. Estas tres etapas serán las que, a grandes rasgos, deba seguir la consultoría en gestión de la información, cada una con actividades específicas, que aseguren una correcta intervención y aplicación de un proyecto.

Las consultorías en gestión de la información ayudan a solucionar problemas de generación, organización y difusión de información documental, éstas empresas son pocas en el país por lo que es necesario que existan nuevas para cubrir la demanda de profesionales en ésta área de conocimiento, puesto que la mayoría de las empresas no cuentan con políticas o normas de control documental, lo cual representa un problema para la administración de las organizaciones. “La consultoría en organización de la información se puede definir como un servicio de apoyo a empresas para diseñar políticas de gestión de la información, definir estrategias para su implantación y proponer soluciones o actuaciones concretas en la materia.” (Bustelo R. y García-Morales H. 2000, p. 4)

La gestión de la información ha sido la respuesta a la excesiva generación de documentos con la explosión documental generada en el siglo XX, con la generación y reproducción descontrolada de documentos en papel y otros soportes, que se generó debido a las nuevas tecnologías y a las necesidades de información que se crearon con las conductas informacionales de la época.

En algún punto, las empresas y los gobiernos no pudieron mantener el ritmo de producción de documentos de archivo ni el resguardo y mantenimiento de los mismos, por lo que teóricos como Theodore R. Shelleberg idearon el *Records Managment*, que proponía una génesis y administración de la información de documentos planeada y controlada desde la concepción de los mismos, para que en algún momento los que resulten de menos importancia fueran destruidos y solamente se conserve la información pertinente para la organización, evitando la sobreproducción de documentos e información innecesaria.

A partir de esto, surgieron empresas dedicadas al *records managements* las cuales son de gran ayuda para organizaciones con problemas de sobreproducción de documentos o falta

de organización de los mismos, lo cual resulta en gastos innecesarios y pérdida de tiempo en los procesos.

En terrenos económicos, los servicios de consultoría se insertan en el sector terciario, pues son empresas que se dedican a ofrecer servicios, como la asesoría y coordinación en la gestión documental de los fondos en las instituciones. El contexto actual, de las sociedades basadas en el conocimiento, la penetración del sector terciario de la economía es un hecho que ha llegado a marcar las dinámicas económicas de las culturas y ahora tenemos empresas en cuya naturaleza figura la información y el conocimiento como insumo, tal es el caso de las consultorías.

La consultoría en gestión de la información se puede definir como un “Servicio de apoyo a empresas para diseñar políticas de gestión de la información, establecer estrategias para su implantación y proponer soluciones o actuaciones concretas” (Bustelo R., 2009)

La consultoría en gestión archivística puede resolver problemas de naturaleza documental en las instituciones públicas o privadas, interviniendo en la gestión de documentos y la creación de instrumentos necesarios para la correcta organización de estos, ya sea en archivos de trámite, de concentración o históricos.

También existe la definición que engloba más conceptos como; “La consultoría es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos en gestión de información, a la vez que permite diseñar, organizar, y formalizar la gestión documental” (Bustelo R. y García-Morales, 2000, p. 9)

Entonces se entiende a la consultoría de gestión de información como aquella que ayuda a otra empresa u organización a generar instrumentos con los cuales podrá administrar de manera controlada los documentos, con los cuales se recuperará la información y a su vez tendrá mayor control de la información generada, lo cual ayudará a la administración cotidiana de las empresas reduciendo tiempos en los procesos, costos de mantenimiento y resguardo de documentos y materiales.

1.3 TIPOS DE CONSULTORÍA

Para conocer las consultorías se pueden dividir en dos tipos, la consultoría tradicional y la colaborativa, cada una con diferentes características por la forma en que interviene en la organización a la que se le ayuda. Rodríguez R. (2000) los tipos de consultoría son:

- Consultoría tradicional: El cliente sabe que tiene problemas y pide al consultor que brinde soluciones” aquí el consultor actúa con una intervención profesional y soluciona el problema de manera independiente, pues solamente trabaja con el personal que necesita y entrega resultados al cliente o usuario.
- Consultoría colaborativa: El consultor se presenta con el criterio de elevar la capacidad de desarrollo de una organización, se funde un agente interno (trabajadores) y un agente externo (consultores) para afrontar con éxito la solución del problema. En este tipo de consultoría se trabaja de la mano con la organización a quien se le presta el servicio y juntos solucionan los problemas, se puede comparar un poco al servicio de coaching, solo que, en este caso, el consultor también interviene.

Igualmente existen diferentes tipos de consultorías en gestión de la información, algunas se enfocan más en el conocimiento y otras en el soporte de la información y su recuperación, todas están encaminadas a mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones a las que se presta el servicio. Los diferentes tipos de consultoría están enfocados a ofrecer distintos tipos de servicios, especializados para cada tipo de problema que existe.

Rodríguez R. (2000) señala que existen los siguientes tipos de consultoría en gestión de la información

- En gestión de conocimiento corporativo: Se enfoca en el acceso a la información que genera la organización y el conocimiento que cada trabajador tiene de su propio trabajo. Este tipo de gestión del conocimiento considera las aptitudes y conocimiento (tácito y explícito) con el que cuenta cada trabajador para gestionarlo y sacar mayor provecho de este, logrando que la empresa se encuentre en una continua mejora.

- En gestión documental: Aporta conocimiento, experiencia y tecnología para cubrir necesidades en: control integral de gestión de unidades de información pertenecientes a la organización (bibliotecas, archivos, centros de documentación), análisis y creación de metadatos, digitalización y descripción de información en todo tipo de soportes, catalogación documentales y bibliográficas, revistas tecnológicas y de información.

1.4 SERVICIOS

Una consultoría de información puede brindar apoyo a empresas u organizaciones de cualquier área, puesto que todas generan información plasmada en documentos, la mayoría de estos en papel, los cuales se ha visto que con el tiempo se acumulan y esto entorpece la administración diaria de las organizaciones al no haber una rápida recuperación de información y un orden en la creación y organización de ésta. Para Cordón Arroyo. (2004, p.86)

“Cada vez son más las organizaciones que optan por contratar los servicios de empresas especializadas en el tratamiento de la información y la documentación. Factores de diversos tipos, como el aumento de la producción documental, diversificación de los soportes o nuevas formas de transmisión de la información en las organizaciones han influido en este incremento progresivo”

Al haber cada vez más demanda de empresas especializadas en tratamiento de información, sería inteligente que las personas con el perfil profesional en esta área ofrecieran estos servicios, teniendo conocimientos en el diseño de herramientas para el control y recuperación de información.

Los profesionales de la información tienen la capacidad de ofrecer soluciones a problemas de tipo administrativo, reflejado en los documentos generados por una organización, una consultoría puede ser el medio para llegar a un mercado el cual necesita de estos servicios profesionales. Para Cordón Arroyo (2004, p.115) “La consultoría en organización de información se puede definir como un servicio de apoyo a empresas para diseñar políticas de

gestión de información, definir estrategias para su implantación y proponer soluciones o actuaciones concretas en la materia”

Para empezar a pensar en ofrecer servicios de este tipo, hay que saber, quién sería el cliente o usuario potencial, a quiénes se les podría ofrecer la solución a sus problemas de control documental. Existen organizaciones de tipo público y privado, cada una con diferentes especificaciones y necesidades, de acuerdo a las actividades que realizan, sin embargo las empresas del sector privado son las que pueden representar un mercado más amplio, ya que existe un mayor número y diversidad de estas, además de que con ellas se puede trabajar más libremente al no existir tantas políticas y leyes que rijan el manejo y administración de documentos, como si sucede con las organizaciones públicas. Cordón Arroyo. (2004, p. 115) sugiere que

Las empresas privadas constituyen el grupo más numeroso y también el más heterogéneo de todos por la diversidad de sectores existentes que reclaman estos servicios. Desde PYMES hasta empresas de gran volumen de negocio, en general todas presentan una característica en común: son empresas que general cantidades elevadas de documentación y prefieren contratar los servicios de una entidad externa para su tratamiento.

Para cada necesidad de las empresas se puede diseñar un servicio, en general no puede implementarse exactamente el mismo en dos empresas u organizaciones diferentes, debido a que cada una es única e irrepetible, poseen estructuras, procesos y procedimientos específicos, interpretación de la gestión diversa, así como los documentos de archivo que generan. Lo que sí se puede hacer, es diseñar servicios en general para presentarlos a las empresas y decirles cuales podrían ayudar a cubrir sus necesidades y solucionar sus problemas. Entre los servicios que se podrían ofrecer están:

El *coaching* y la consultoría en materia documental, con los cuales se puede guiar y ofrecer soluciones en materia de documentos, desde una perspectiva profesional y técnica, con los cuales las empresas puedan resolver los problemas que acarrear por el mal manejo de la información y documentación, debido a la falta de conocimiento en materia documental. Según Cordón Arroyo (2004, p.140) los servicios que puede ofrecer un profesional de la información son los siguientes:

- Clasificación: Agrupar jerárquicamente los documentos de un fondo mediante agregados o clases desde las más amplias a las más específicas, de acuerdo con los principios de procedencia y orden original
- Descripción: Comprende no sólo el análisis de los documentos, sino también los datos para su localización. Necesaria tanto en los archivos administrativos como en archivos históricos.
- Transferencias: La documentación se envía a otro archivo para que en él cumpla los cometidos que han sido asignados a su función.
- Valoración: Fase del tratamiento archivístico que consiste en analizar y determinar los valores primarios y secundarios de las series documentales, fijar los plazos de transferencia, acceso y conservación o eliminación total o parcial de los documentos.
- Control de fondos: Controlar el ingreso de los archivos y sus salidas; totales o parciales.
- Gestión de depósitos: Planificación, control, dirección, organización, promoción y otras actividades de gestión.
- Digitalización y Automatización: Convertir los documentos análogos a soportes electrónicos para su mayor control y mejor recuperación
- Auditoría de información: Conforman el análisis de los recursos de información que genera la organización, así como la definición de objetivos para su uso y aprovechamiento de manera que se aseguren el correcto cumplimiento de la misión y los objetivos corporativos

Así pues, una consultoría en gestión de información puede ofrecer una gama amplia de servicios, necesarias y hasta urgentes para otras organizaciones, en algunos servicios es necesario aplicar primero los principales, como la clasificación para llegar a la valoración. “Una empresa de consultoría está en las mejores condiciones de proporcionar un importante valor añadido a los procesos de tratamiento de la información, por la aportación que suponen la formación y experiencia del personal que trabaja en estas empresas” (Rodríguez R. 2000, p. 15)

En las ciencias de la información documental es posible diseñar y ofrecer todos estos tipos de servicios, se cuenta con el conocimiento para brindar apoyo a terceros con el manejo de la información y documentación, ya sea desde la perspectiva del *coaching* o desde la

consultoría, proponiendo proyectos integrales para la organización y ordenación de documentos o de información en general.

1.5 MODELO CANVAS

Para concebir y diseñar un negocio, como una consultoría en gestión de información existen diferentes métodos, los cuales pueden ayudar a hacer un bosquejo general del modelo de negocio que se tiene en mente.

El Modelo Canvas es uno de los más utilizados por su sencillez y claridad al momento de planificar una idea de negocios, con algunos rubros se puede explicar de qué va y como se puede llevar a cabo el negocio, en este caso una consultoría. “El Modelo CANVAS (*The Business Model Canvas*) es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio.” (INADEM. 2018)

Con nueve simples rubros se puede dar una idea de un negocio y su manera de operar, incluyendo los requerimientos esenciales y la manera de ganar dinero a través del negocio, los rubros se redactarán de tal manera que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Para el INADEM. (2018). Los rubros son los siguientes:

1. Segmento de clientes: En este apartado es necesario describir a qué mercado se desea acercar el negocio que se pretende iniciar, quienes serán los posibles clientes y por qué ellos, la división puede hacerse territorialmente, por género, por edad, por situación socioeconómica, etc. Entre mejor definido esté definido el nicho de mercado, será más fácil definir los siguientes rubros, pues se sabrá exactamente qué necesidad de puede cubrir con el producto o servicio que se propone.
2. Propuesta de valor: En esta parte se explicará qué producto o servicio se ofrece y por qué es único o diferente al resto de los ya existentes, una vez definida la parte en que se está innovando, se podrá dar a entender por qué los clientes potenciales estarían dispuestos a

pagar por el producto o servicio. Algunas causas sería que se facilita algún proceso, o que cubre una necesidad en específico.

3. Canales de comercialización y distribución: Aquí se dirá como la empresa tendrá contacto con los clientes potenciales, como llegará a oídos de quienes puedan interesarse por el producto o servicio, puede ser a través de un departamento de marketing que genere publicidad a través de los diferentes medios de comunicación. Igualmente es importante definir como se haría llegar el producto o servicio al cliente, se pueden utilizar mediadores como distribuidores o hacer llegar el producto o servicio directamente al cliente.
4. Relación con el cliente: Se redacta la forma con la que la empresa tenga contacto con el cliente, para dar una buena impresión de la misma y crear o retener clientes, lo que es importante para mantenerlos con cierta fidelidad a la marca o empresa. “La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente.”
5. Flujo de ingresos: Aquí se explicará la manera en que la empresa tendrá los ingresos económicos para ser sustentable y viable, se tiene que pensar una manera en la que la empresa pueda pagar los gastos que conlleva su gestión y además producir ganancias para todos los involucrados, como accionistas y miembros de la empresa.

Algunos ejemplos de tipo de ingreso son:

- Venta de activo: Se vende el derecho de propiedad sobre el producto físico.
- Cargo por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.
- Pago por suscripción: El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.
- Préstamo/ Alquiler: Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
- Licenciamiento: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

6. Recursos clave: En este apartado es necesario ser muy exactos, pues se deben de poner todos los recursos necesarios para echar a andar la empresa de la idea de negocios, los

recursos materiales, financieros y humanos deberán ser considerados con sumo detalle para dar una idea clara de las necesidades para comenzar con la empresa.

7. Actividades clave: En las actividades clave es necesario definir qué acciones de la empresa son importantes para su funcionamiento, se puede expresar por departamentos y las funciones, las cuales impactarán en la relación con el cliente y en la eficiencia con la que opere la empresa. “En este apartado se deberán describir aquellas tareas importantes de la empresa, que se debe realizar para que el modelo de negocios funcione. ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué actividades clave requieren los canales de distribución?, ¿Qué actividades clave requieren las relaciones con el cliente?, ¿Qué actividades clave requieren las fuentes de ingreso?
8. Aliados clave: En este apartado se tienen que proponer algunos socios con los que la empresa pueda tener contacto recurrente y generar alianzas estratégicas para el mayor provecho de sus servicios, pueden ser proveedores de materiales, empresas de marketing o que puedan proveer recursos humanos. El objetivo de proponer aliados clave es tener un mejor desempeño económico y una rápida respuesta al momento de obtener recursos necesarios para trabajar.
9. Estructura de costos: Una vez definidos los recursos y actividades clave, es necesario calcular el costo de cada uno de ellos, para tener una idea clara de cuánto dinero es necesario para que la empresa comience a operar, todo esto ayudará a calcular el precio que tendrá el producto o servicio que se ofrezca y obtener beneficios económicos de ellos, ya teniendo cubiertos los costos que conllevan las actividades cotidianas de la empresa. No hay que olvidar calcular el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo.

Cada una de las cuestiones anteriormente redactadas, será importante para definir una consultoría de gestión de documentos como un negocio real, si se pretende emprender un negocio de este tipo, es necesario conocer todos los requerimientos tanto físicos como lógicos para lograrlo.

Una vez definidos todos estos rubros, será posible presentar la idea de negocio a quienes estén dispuestos a invertir en él, o simplemente comenzar con el negocio, teniendo claro todo lo necesario y la manera de actuar en cada situación. Lo cual asegurará un mejor desempeño o ayudar a tener éxito.

CAPÍTULO II: VALORES, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y CURRÍCULUM DE LA EMPRESA

En este capítulo se abordarán temas sobre la proyección de una empresa y la imagen corporativa que se pretende brindar a los posibles clientes y al exterior en general, es importante contar con estos rubros bien definidos para que la empresa tenga un concepto propio y único, que lo distinga de las demás, además de que servirá como guía para actuar en situaciones donde, por ejemplo, los valores de la empresa sirvan de conductores para el actuar de sus integrantes, además de ser un elemento identitario para los miembros de la organización.

El concepto que tenga la empresa de sí misma es muy importante porque será lo que se transmita al interior y al exterior, debe estar bien definido y estructurado, de tal manera que sea una carta de presentación con la sociedad, y una guía de actuación para todos los que pertenezcan a la organización.

El currículum empresarial será también una parte muy importante de la imagen de la empresa, pues en este se plasmará la trayectoria de la misma, el conocimiento, las habilidades y aptitudes de sus integrantes, unidos todos estos para lograr las metas que se propongan y ofrecer servicios de calidad.

Los valores, misión y visión de una empresa deben retratar la identidad de ésta, proyectando su forma de actuar con la sociedad y usuarios potenciales y reales, además de su interacción con el medio ambiente y su forma de contribuir a la solución de problemas actuales. En su conjunto componen la filosofía de la empresa.

En las Ciencias de la Información Documental, es importante contar con estos elementos, para dar un perfil a la empresa de consultoría y buscar gente con este mismo perfil, que comulguen con los mismos valores e ideales, importantes para el manejo de la información ajena.

“La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.” (Altaír consultores, p. 19)

Todos estos conceptos constituyen la filosofía de la empresa, y ésta, es el eje dorsal de la interacción entre empleados de la organización en todos sus niveles y hacia el exterior es la esencia organizacional que rigen a los empleados y directivos “sirven para determinar el modo de ser y para orientar la conducta de sus integrantes además serán los que orienten a buscar personal con los mismos objetivos para que todos fluyan hacia metas y objetivos en común.

2.1 VALORES

El aspecto axiológico es fundamental para la organización, un valor, agrega una cualidad a los aspectos tangibles de las empresas y representan la responsabilidad y el compromiso social de toda la organización.

Puesto que “Los valores son las convicciones que se sostienen, el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás participantes y, por encima de todo, su grado de ética. En las organizaciones que tienen un sentido de la misión y visión, los valores propician la lógica sentimental para directivos y empleados” (Santander E., 2011), deben de reflejar el modo de actuar en el contexto en el que se encuentra la empresa, además de las personas internas y externas con las que tiene contacto, ya sean físicas o morales.

Los valores constituyen en muchos casos el código de ética de la empresa, el cual será el que dicte la manera de comportarse de sus integrantes ante diferentes situaciones ante las que pudieran enfrentarse. Sirven para crear una identidad y transmitirla a los demás, esperando generar confianza en el cliente o usuario final, esto es fundamental para la responsabilidad social de la organización, y generar así un impacto buen impacto positivo en quienes conozcan esta parte de la empresa. “Al igual que los países, las organizaciones también poseen un sistema de valores, el cual se conoce como cultura organizacional. Las investigaciones revelan que los empleados que mantienen valores congruentes con los

valores de su organización son más productivos y se sienten más satisfechos. Por otro lado, el hecho de tener valores incongruentes con los de la empresa es una fuente importante de frustración, conflicto y falta de productividad.” (Cable y Judge; Cameron y Quinn; Nwachukwu y Vitell; Posner y Kouzes, 1993 citados por Whetthen y Cameron, 2011, p. 67). Lo anterior demuestra lo importante que es contar con personal que cuente con los valores deseados por la empresa, esto significaría una mejor comunicación y mejor convivencia tanto dentro de la empresa como con exterior.

Existen diferentes tipos de valores, los cuales se ven influenciados por todo lo aprehendido a lo largo de la vida de una persona y son decisivos al momento de tomar decisiones, influyen en cada momento de nuestra vida sin darnos cuenta, pero es muy importante saber qué valores son necesarios o pudiesen servir para cada ocasión en particular. Los siguientes son tipos de valores que se pueden identificar según Whetthen y Cameron (2011, p.66)

- Valores culturales: Este tipo de valores se ven influenciados por la cultura y la región en que vive la persona, lo que incluye el tipo de educación y costumbres que rodean al sujeto, algunos de estos valores son “universalismo, individualismo y afectividad” estos afectan la forma de actuar y de relacionarse de las personas, las cuales difieren en cada país y región.
- Valores personales: Dentro de estos valores existen otro tipo de valores como son los “valores instrumentales y valores terminales” los primeros son aquellos que sirven para lograr un fin, y los segundos son los que establecen los fines de una acción o plan

Así mismo, dentro de estos valores se debe considerar la ética con las que se maneja la organización, el cual está influenciado por los valores personales, “el *ethos* de la empresa no es un propósito, sino un cauce, un marco donde la organización se va reforzando y actualizando en el tiempo a través de los hábitos y los actos cotidianos” (Fernández E, 2005, p. 40), por esto mismo es necesario buscar que todos los integrantes de la organización coincidan con la ética que maneja la empresa valores son indispensables para dirigir el comportamiento de los integrantes de una consultoría en gestión de documentos, se debe buscar que cada uno de ellos tenga valores y ética impecables, pues se podrían enfrentar a situaciones en las que tengan acceso a información sensible o personal en algunos

documentos, no se debe sacar provecho o ventaja de esta información, entonces la “parcialidad” y la “prudencia” serían valores esenciales para una empresa de este tipo.

Para efectos de una empresa, hay que pensar en las situaciones en las que se podrían enfrentar las personas y la consultoría como tal, para definir qué valores serán deseables en cada una de ellas, y así evitar que sucedan eventos de corrupción o malas prácticas de archivística, igualmente es necesario considerar valores para que la empresa piense siempre a futuro en un crecimiento constante y posicionamiento en el mercado que se quiera implantar. Para pensar positivamente, hay que considerar algunos valores que ayuden a guiar a las personas a crecer y enfrentarse a obstáculos que signifiquen retos en el ámbito profesional.

Es importante recalcar los “principios de actuación” para dejar en claro cómo sería la forma de actuar de la empresa ante diferentes circunstancias y en general, cuál sería la manera de llevar a cabo las acciones de sus integrantes con respecto a las actividades, guiadas por los valores que rigen a la empresa.

2.2 MISIÓN

La misión define las tareas para las que fue creada la empresa, acotando su contribución y su utilidad para con la sociedad, los servicios o productos que ofrece y cómo estos son necesarios. Este es un instrumento de planificación fundamental para el futuro y desarrollo de la organización. “La misión es la declaración de la razón de ser, esencial para establecer objetivos y formular estrategias... prioridades, planes y tareas” (Fred, D. 2013)

La misión es muy importante, por lo que debe de quedar perfectamente definida, pensada en las necesidades de la empresa en cuanto a la identidad propia, y según Estela García Sánchez y María Lourdes Valencia (2012) para redactar la misión hay que tener en mente las siguientes consideraciones, dirigiendo las ideas a abarcar cada una de ellas y entre más se tomen en cuenta más completa se logrará:

1) Los clientes: Quiénes son, qué se espera ofrecerles, y cómo se espera que reaccionen a la empresa

- 2) Productos y servicios: Cuáles son, cómo serán presentados, y por qué son mejores que los demás.
- 3) Mercados: Cuál es el mercado meta al que se espera apuntar e incidir.
- 4) Tecnología; Cómo se va a echar mano de la tecnología y cómo ayudará a mejorar los productos o servicios que se van a ofrecer a los clientes.
- 5) Preocupación por la supervivencia: Cómo se espera que la empresa subsista y crezca con el paso del tiempo, la rentabilidad que se espera obtener con los productos o servicios ofertados.
- 6) Filosofía: La forma de pensar de la dirección y de todos los integrantes de la organización, será la que guíe el pensamiento de todos al momento de trabajar para alcanzar los objetivos.
- 7) Concepto de sí mismo: Cómo se percibe a sí misma la organización siendo un ente en constante cambio, esto será lo mismo que inconscientemente proyectará a los clientes.
- 8) Preocupación por la imagen pública: Igual que el auto concepto, la imagen pública que proyectará la empresa es importante ser considerada en la misión, para saber cómo espera ser percibida a futuro.

La misión debe ser redactada de manera corta y concisa, sin caer en la redundancia, debe transmitir cómo se ve la empresa a sí misma, por qué fue creada y para qué hacen las actividades diarias, según Jimeno J. (2016) debe de responder a la siguientes preguntas: “cuenta lo que somos: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestra actividad?, ¿Qué ofrecemos?, ¿Cuáles son nuestros objetivos? y ¿Qué nos hace diferentes de los demás en las tareas que hacemos?”

La misión servirá de guía para encaminar las acciones y los proyectos de las empresas persiguiendo un fin en común, ayudará a poner en sintonía a todos los integrantes de la organización para ir todos en un mismo camino, además servirá a los clientes o usuarios a conocer a la organización “La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en general, lo que brinda a los clientes. La declaración de la misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.” (Kaplan y Norton, citado por Garrido González, 2014)

2.3 ¿QUIÉN REDACTA LA MISIÓN?

La misión, al igual que la visión debe ser concebida y redactada por la alta dirección de las empresas, por los fundadores de la misma, pues serán quienes tengan claro el concepto que desean reflejar a la organización, lo que se espera lograr de ella y como quieren que se desarrolle y evolucione a través del tiempo.

Es válido revisar la misión y la visión que se ha plasmado de la organización, pues esta puede cambiar de acuerdo a las circunstancias, así que si es necesario cambiar algunas palabras para cambiar un poco el mensaje y el concepto que transmite, se puede hacer, pero eso sí, nunca se debe de perder de vista y debe estar siempre presente para los integrantes de las organizaciones.

2.4 VISIÓN

La visión es una mirada a un futuro deseado por la misma empresa, define cómo quiere ser y en qué posición desea estar tanto en el mercado como en la misma sociedad, debe de responder qué y cómo quieren ser en un cierto periodo de tiempo, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, debe ser conformada por una oración y desarrollada por los gerentes y directivos de la empresa, preferiblemente los fundadores de la misma

Sirve para orientar las acciones y poder lograr metas a corto y mediano plazo, siempre aspirando a una meta a largo plazo, teniendo una visión propia a largo plazo, sin perder de vista la de corto plazo. Para Jimeno. J. (2016) “La visión habla de los propósitos que queremos llegar a conseguir: ¿Cuál es nuestro propósito a largo plazo? ¿Qué nos gustaría llegar a ser?”

De esta manera se define la forma de ser psicológica y socialmente de una empresa, tener bien claros estos aspectos ayuda a encaminar a la organización a un futuro bien definido, con acciones bien determinadas para cada parte de la empresa, y con el personal adecuado para cada tarea, con los valores bajo los que desea regirse y proyectar a los clientes, usuarios o personas en general. “La misión y visión pueden ser considerados como el corazón de la empresa, respondiendo a las necesidades de una sociedad” (Fred, D. 2013)

La misión y los objetivos se vinculan, pues tienen una razón de existir similar, son los términos con los que se vincula el futuro de la empresa, los objetivos son los pasos a seguir para lograr que la misión de la empresa se cumpla. Como se ha dicho antes, la misión es el estado al que se desea llegar y la razón de ser de la empresa es, en general, la necesidad que pretende satisfacer en la sociedad y los objetivos, son los pasos con los que se pretende llegar a esa meta.

La visión es muy importante para la organización porque dará una meta que cumplir en un plazo determinado, como estará siempre presente en el día a día de todos los integrantes de la empresa (o eso se esperaría) servirá de inspiración y motivación para quienes estén interesados en lograrla, pues podría significar una ganancia o gratificación para todos los que trabajen por cumplirla.

2.5 OBJETIVOS

Se podría decir que los objetivos marcan el camino a seguir para lograr que se cumpla la visión y misión de la empresa. Deben de ser alcanzables y realistas para la empresa, así que se deben de tomar en cuenta muchas variables como el contexto económico, cultural y social, además de los alcances de la empresa a partir de su tamaño y poder.

Los objetivos estratégicos son “aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización.” (Castellanos R. 2005) van marcando la pauta de cómo se espera que se vaya desarrollando la empresa en plazos de tiempo, proponiendo metas y buscando resultados positivos.

2.6 ¿QUIÉN DEBE DEFINIR LOS VALORES, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS?

Todo lo referente a filosofía empresarial debe venir de los ideales de la alta dirección, principalmente de las personas que fundan la empresa, se pueden redactar por consenso en una junta que incluya a las personas de la alta dirección, pensando en el presente de la empresa, en los mercados meta que se quieran afectar con la presencia del producto o servicio, y sobre todo, con la necesidad que se quiera satisfacer o qué problema se desea resolver o contribuir a su solución.

Estos rubros deben de ser bien definidos, pues serán los que dirijan a la organización durante el paso del tiempo, definirá qué acciones llevar a cabo para cumplir las metas y objetivos y llegar a ser lo que se propone.

2.7 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DEFINIRLOS?

Una empresa que no define sus valores, misión, visión y objetivos nace sin una identidad plenamente establecida, por lo que no se sabrá exactamente la razón de su existencia.

Los valores son importantes porque con ellos se puede guiar y tomar decisiones que probablemente se deban tomar al presentarse un problema en el que no se tenga claro qué hacer, además de que con ellas se puede buscar al personal óptimo para contribuir con la empresa, si la persona comulga con los valores de la organización es más probable que tenga motivación para realizar sus actividades y que no tenga problemas con las demás personas que se encuentren laborando.

La misión se debe definir para tener clara la razón de ser de la empresa y por qué se debe de trabajar, en qué desea contribuir. Esto facilitará también la selección de personal, pues si una persona comparte los valores y metas con la empresa, será más probable que trabaje en conjunto y armonía con las metas y objetivos de la empresa.

La visión es una meta por la que se debe de trabajar, deber ser alcanzable y realista, ayuda a la empresa a conocer cómo quiere verse en un futuro; como quiere estar posicionada con respecto a las demás empresas de su mismo ramo, como quiere ser visualizada desde la

opinión pública, que nivel de confianza desea generar en sus clientes o usuarios, que tan útil quiere ser para la sociedad etc. Será una meta a largo plazo a la que siempre debe intentar alcanzarse.

Los objetivos se deben definir para saber qué pasos tomar en cada situación en la que se encuentre la organización, deben ser a mediano plazo y el trabajo realizado debe ser dirigido para cumplirlos. Toda la empresa debe conocerlos para saber por qué trabajar y cómo dirigirse en cada decisión.

2.8 ¿CÓMO TRASCIENDEN ESTOS ELEMENTOS EN LAS CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL?

Para un profesional de la información, estos elementos pueden ser de ayuda para cuantificar y objetivar las metas que se esperan a mediano y largo plazo, por ejemplo, en la consultoría en servicios de gestión documental, se podría decir que se espera ser una de las mejores en el ramo y ofrecer servicios a pequeñas, medianas y grandes empresas, ayudando a que ahorren tiempo y recursos en sus actividades diarias, mejorando su eficiencia y eficacia. Además, se plantearán objetivos a seguir en cuanto a su desarrollo profesional y cómo ayudarán al hombre a mejorar su vida, sin perder de vista el medio ambiente y el impacto positivo que podría significar la empresa en todo.

2.9 CURRÍCULUM EMPRESARIAL

El currículum empresarial tiene el mismo fin de un currículum personal, sirve como una presentación de la empresa ante clientes potenciales, con el cual se puede apoyar para colocar en este toda la información que quiera comunicar para dar una imagen de sí misma.

Tiene que respaldar y hacer creíble la idea de que el servicio que proporciona la empresa de consultoría es de calidad, si se cuenta con certificaciones o documentos que respalden la calidad es importante mencionarlos, ganar experiencia depende del tiempo, pero la calidad debe ser demostrable desde el comienzo de una organización que pretende ofrecer servicios a otras organizaciones.

En un estudio realizado por Cordón Arroyo en 2004 se descubrió que de diferentes empresas de organización documental “62% de ellas ofrecen información sobre sus inicios, bien proporcionado directamente a la fecha de su fundación, bien indicando los años de experiencia que tienen. La mayoría de ellas indican esta información como una garantía de su profesionalidad y prueba de su experiencia.” Por ello es importante respaldar el conocimiento de las personas que laboran en la consultoría y de quienes hacen el trabajo en la ejecución de un proyecto para el cliente, brindando confianza en la empresa y sus integrantes.

Puede ser una carta de presentación ante los posibles clientes para que se interesen en los servicios que oferta la consultoría y genere confianza en los clientes o usuarios, tiene que contener la información que retrate la filosofía y la esencia de la empresa, su competitividad, sus casos de éxito en proyectos pasados, además es recomendable incluir de qué manera la empresa es socialmente responsable y contribuye a la mejora de un problema social.

El currículum empresarial dota de seriedad y da una imagen más profesional a la corporación, ayuda a resaltar las fortalezas de la misma lo que es importante al momento de presentarse para presentar una propuesta de proyecto de gestión de documentos a otra empresa o a una persona física.

Los apartados que debe contener el currículum empresarial son los siguientes:

2.9.1 Información general

Son los datos con los que se pueden poner en contacto con la empresa, así como para identificarla y lograr tener una comunicación directa con esta. Para Cícero Comunicación (2017) los datos que debe incluir son:

- Razón Social: Nombre y logo de la empresa.
- Domicilio: Dirección de oficinas o sede de la empresa.
- Información de contacto: teléfono, correo electrónico y redes sociales.

Estos datos deben de estar siempre actualizados y de forma clara, pues puede significar el éxito de un nuevo trato, los datos deben de sobresalir para que queden a simple vista y al alcance de la mano.

2.9.2 Historia

En este apartado es necesario plasmar el recorrido de la empresa; desde cómo comenzó, por qué, para qué, qué necesidad del mercado o la sociedad pretendía cubrir, cómo ha ido evolucionando, los aciertos de la empresa, su crecimiento, hasta la relación con su entorno y su aportación a la sociedad.

Ésta deberá ir creciendo con el tiempo, por lo que se tiene que ir modificando conforme obtiene nuevas experiencias y sucesos que merezcan la pena comunicarse al público, clientes potenciales y a los mismos integrantes de la empresa. Esta parte estará siempre en constante cambio por lo que es importante redactarla de manera precisa, recalcando las experiencias buenas y casos de éxito,

2.9.3 Objetivos

Los objetivos se refieren a lo que la empresa persigue, y por qué se creó, puede ser parecido a la misión, pero en este apartado debe de ir más explícito y en periodos de tiempo más cortos y alcanzables. Qué pretende la empresa ofreciendo servicios de gestión en documentos, qué problemática quiere combatir o qué problema desea combatir con la existencia de la empresa. Se pueden incluir, además, los objetivos de cada proyecto en específico, los cuales ayudarán a generar confianza por parte del contratante, dando a entender que la empresa sabe exactamente qué es lo que se debe de hacer para lograr los resultados deseados por el cliente.

2.9.4 Propuestas de valor

La propuesta de valor significa lo que tu empresa está ofertando, algo diferente a las otras similares o la competencia, debe de incluir por qué es la mejor opción para los clientes y dar las razones para contratar los servicios de tu empresa y su ventaja sobre las demás.

Deben de redactarse explícitamente los valores añadidos con los que cuenta tu empresa y por qué conviene contratar a esta sobre las otras, se debe expresar la ecuación en la que se demuestre que las ganancias para los clientes o usuarios serán mayores al costo de los servicios y productos que la consultoría ofrece.

Para Prim, A. (2015), una buena propuesta de valor debe transmitir lo siguiente:

- Cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente.
- Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio.
- Por qué te debe elegir a ti y no a tu competencia

La propuesta de valor debe ser entendible, clara y concisa, transmitir la imagen que se tiene de la empresa y sus ventajas. Tiene que comunicar claramente qué va a obtener el cliente con el servicio, explicar qué nos hace diferentes de la competencia y por qué es mejor nuestra propuesta.

2.9.5 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios es el apartado en el que se colocan todos los servicios que oferta la empresa, en el caso de una empresa de consultoría en gestión documental pueden venir servicios como:

- Creación de cuadro de clasificación archivística
- Elaboración de catálogo de disposición documental
- Elaboración de guías simples de archivo
- Organización de archivo de trámite de la organización
- Organización de archivo de concentración

- Descripción y ordenación de archivo histórico
- Digitalización y automatización de archivo histórico
- Capacitación a personal que se encuentre laborando en archivos o puestos que intervengan con el control de documentación
- Auditorías de información
- Diseño de sistemas informáticos
- Tratamiento de documentos electrónicos

Todos estos deben de venir bien identificados y explicados de manera resumida y simple, para que cualquiera pueda entender de qué se trata cada uno y como puede ayudar a otra empresa a ser mejor.

2.9.6 Experiencia

En este punto debe de expresarse la experiencia que tiene la empresa ofreciendo servicios a otras empresas o clientes individuales, con el objetivo de expresar toda la carrera que ha desempeñado la empresa ofreciendo sus servicios dando a entender la confiabilidad en la consultoría por su historial de casos de éxito que ha tenido.

Si la empresa como tal no ha tenido demasiadas experiencias ofreciendo servicios, tal vez por ser nueva e ir comenzando en el mercado, se puede incluir la experiencia que tienen sus integrantes en proyectos o servicios similares a empresas u organizaciones, todo lo que apoye la idea de que, como consultoría, tienen capacidad para llevar un proyecto de la magnitud que se presente y que existe en sus integrantes el conocimiento necesario para lograrlo.

2.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es el compromiso que asumen algunas empresas para contribuir a la mejora de ciertos aspectos que tienen impacto en la sociedad, ya sea en el ámbito económico, ecológico, cultural o social. Para Bonilla S. (2017)

La responsabilidad social empresarial consiste en la aceptación de la realidad de que el funcionamiento de una empresa es un asunto que afecta los intereses no solo de los aportantes de capital o de los administradores de una sociedad comercial, sino que también involucra a otros grupos como los trabajadores, los clientes o consumidores de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y la localidad en la que está ubicada geográficamente, el Estado, el medio ambiente, etc.

La responsabilidad social es un valor añadido a la empresa, pues genera una buena imagen de esta, aunque no se debe de hacer el compromiso solo por quedar bien, sino que verdaderamente hay que asumir un compromiso de contribución a la mejora de un problema. “El carácter voluntario o vinculante de este tipo de prácticas debe ser analizado en cada caso concreto; sin embargo, la tendencia principal es la de entender que es un tema eminentemente voluntario.” (Bonilla S., 2017) Es importante actuar como empresa para combatir alguno de los problemas que aquejan a la sociedad en el siglo XXI, el objetivo de asumir la responsabilidad social es crear un cambio o contribuir para el mismo, como parte activa de la sociedad.

Es parte de la ética y filosofía empresarial, pero se debe de introducir en esta parte de currículum empresarial, para colocarlo como un servicio extra que se ofrece a la sociedad y no al usuario. “Una orientación para que los profesionales actúen con una ética preferencial por lo público, tanto para el bien común, como para el beneficio particular.” (Mosquera-Castro, Castillo-Tabares & Portilla-Portilla. 2017)

Además, algunas (o todas) empresas tienen un impacto alto en el ambiente, por su forma de extraer la materia prima de la naturaleza, o los residuos que deja al momento de transformar esta materia o de distribuirla, por lo que adquiriendo compromisos de responsabilidad social compensan un poco moralmente este daño que provocan. Las empresas de consultoría, aunque se dediquen a ofrecer servicios, no son ajenos a estos problemas pues también generan cierta contaminación y hacen uso de recursos limitados. “En la actualidad se habla con tanta frecuencia del discurso de la E.S.R. (Empresas Socialmente Responsables) por tres razones: la globalización, los derechos humanos y agregaría a estas dos, las tecnologías de la información.” (Bonilla S. 2017) Con las tecnologías de la información ha sido posible dar más difusión a las acciones de responsabilidad social que hacen las empresas, por lo que la imagen social de la empresa mejora y también ayudará a revertir problemas globales.

2.11 CERTIFICACIONES

Contar con certificaciones supone un respaldo a la calidad que se promete en los productos o servicios, esto puede ser bien visto por los clientes y habla de que la organización cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para brindar servicios que cumplen con estándares internacionales y satisfagan las expectativas del cliente.

La norma ISO 9001: 2000 “Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales.” (Agroindustria, 2017) Esta norma genera confianza y seriedad para una empresa, ya que para conseguir certificarse es necesario cumplir con requisitos que respalden la calidad de los procesos de una organización.

Esta norma es útil cuando una empresa necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables y además aspira a “aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz de sistemas, incluidos los procesos para la mejora continua de la organización y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.” (Vieytes, 2017)

La norma está orientada a los procesos y pretende que se homologuen para demostrar la calidad con que se ejecutan, dicta una serie de políticas que, si se siguen, dan como resultado un sistema de calidad.

Para Vieytes (2017) la organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,

-Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,

-Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Siguiendo esas recomendaciones se puede solicitar la certificación, y si se obtiene, la organización contaría con un documento que reconozca y respalde su capacidad, muy importante para la perspectiva de los clientes y para la imagen de la misma consultoría. Contar con esto en el currículum empresarial sería de gran ayuda para la visibilidad de la empresa, un sinónimo de confianza y certeza de que es una empresa seria y capaz.

2.12 TIPOS DE CURRÍCULUM EMPRESARIAL

Corto: El currículum empresarial corto debe ser corto y conciso, se debe de seleccionar cuidadosamente la información que se desea presentar, deben sobresaltar las virtudes de la organización, nivel de estudios de los directivos y trabajadores, los casos de éxito más importantes, su presencia en el mercado y razones para confiar en la empresa para encomendarle un proyecto de gestión documental.

Largo: Debe ser más explícito y detallado, integrar la mayor información favorable que sea posible y debe estar estructurada de tal manera que sea entendible y fácilmente digerible.

Este tipo de currículum también debe estar redactado por el grupo técnico de la empresa y aprobado por la alta dirección.

2.13 CATÁLOGO DE SERVICIOS

El catálogo de servicios es información que servirá para que los usuarios sepan todo lo que la consultoría sabe y puede hacer, son datos útiles para que, al momento de darse a conocer, “A primera vista, crear un catálogo de servicios puede parecer como un ejercicio simple, pero hay una serie de cosas que pueden empantanar y afectar su utilidad. A menudo nos metemos en nuestro propio camino al tratar de hacer demasiado y al enfocarnos en las características atractivas que no son prácticas.” (Todd, B. 2018)

Es necesario para que la empresa genere una buena impresión de profesionalismo y capacidad de resolver problemas y los usuarios o clientes se sientan en más confianza para contactar a la consultoría, para desarrollar este apartado se recomienda seguir los siguientes pasos:

1) Conocer al público:

Si no se conoce al público o mercado y crea una solución que no es útil para ellos, no tendrá éxito, por lo que primero hay que reconocer las necesidades que tienen los consumidores, para idear y crear un producto o servicio que satisfaga esa necesidad, esa es la clave para tener éxito en un mercado nuevo. Es necesario segmentar al mercado para conocer a qué público o consumidores se les puede ofrecer el servicio, saber las necesidades que tienen estos para idear la manera de cubrirlo, con esto se tendrá mayor información acerca de cómo ofrecer un servicio y se tendrá certeza de que el consumidor lo solicite y contrate.

2) Especializarse

Al conocer las necesidades que tienen los clientes potenciales, hay que saber exactamente cómo resolver las problemáticas que enfrentan, por lo que hay que reunir información y recursos, tanto humanos, materiales y de información para lograr hacerlo de la manera más eficiente posible y así ofrecer servicios de calidad que se distingan de los otros por ser los mejores resolviendo esos problemas, aplicando medidas y procedimientos estandarizados para que sea de una manera más ágil. Es importante ofrecer servicios que satisfagan las necesidades del cliente, hacerlos de manera eficaz y en el menor tiempo posible, porque es posible que, al aplicar los servicios, en este caso de gestión documental, se vean interferidos los procesos cotidianos de las empresas, por lo que hacerlo en el menor tiempo e interfiriendo lo menos posible con la administración es muy importante.

3) Identificar mi valor añadido

El valor añadido, en este caso se refiere a un valor extra que se percibe del producto o servicio que se ofrece, al ofrecer también un plus que lo hace diferente a los demás en el mercado, algo que lo haga único y más atractivo para los clientes potenciales o usuarios. Este esfuerzo extra genera más valor a la perspectiva de las personas y podría ofrecer más confianza o ser más atractivo para quien pueda contratar los servicios. “El concepto se

establece a partir del conjunto de procesos que agregan valor a un producto o servicio” (Ponjuán, G. 1998, p. 260)

Hay que saber qué hay de diferente en mi servicio que los demás no ofrecen, por qué es conveniente contratar los servicios en mi consultoría sobre los otros, tal vez no se cuente con el capital y recursos que otras empresas tienen, pero debe de haber otras ventajas en la consultoría que ofrece los servicios. Hay que diseñar servicios que ofrezcan un producto o una experiencia más satisfactoria que el resto y que convenza a los contratistas de elegirnos, se trata de ofrecer algo innovador o único, que sea mejor que los demás y pueda competir con las demás consultorías o empresas que persiguen el mismo mercado meta.

2.14 LOGOTIPO DE LA CONSULTORÍA

Para dotar de una identidad a la empresa es importante crear una imagen de ella, la cual será la que se transmita a los clientes potenciales, es importante que esté bien diseñada y que genere confianza a la percepción de quien reciba la información comunicada. Es importante que se transmita confianza, seriedad, profesionalismo, capacidad de resolución de problemas, iniciativa, agilidad y todas las cualidades que se deseen comunicar de la consultoría. El cliente en potencia al leerlas debe sentir confianza y atracción por la empresa.

Diseñar un logo propio puede servir para comunicar todas esas ideas en una sola imagen, de una forma subliminal pero entendible.

Lo más prudente y acertado sería contratar a un profesional que realice el logotipo de la empresa, sin embargo, se le puede instruir en cuanto a la idea que se espera que comunique la imagen a primera vista, los valores de la empresa y las fortalezas de está, intentando comunicar la mayor información posible de una manera simple y minimalista.

Como lo hemos mencionado anteriormente, los valores, misión y visión de las empresas constituyen su columna vertebral, en cuanto a la forma de actuar de sus integrantes, es la infraestructura abstracta que dirige las actividades y objetivos a alcanzar, “consideramos que las organizaciones, en la actualidad más que en ningún otro momento de la historia, construyen su identidad basándose especialmente en atributos intangibles. Dichos atributos

pueden ser transmitidos a sus públicos por muchos medios, de entre los que destacamos la tipografía y el simbolismo asociado a ella” (Subiela H. 2013, p. 40) por eso es importante que, si se considera diseñar un logotipo, este transmita estos ideales para los clientes y también a los mismos integrantes de la empresa. La misma autora recalca que Los caracteres pueden transmitir no sólo información textual, sino también múltiples emociones y sensaciones a través de su forma. La elección de un tipo de letra nunca es arbitraria y requiere un ejercicio de reflexión que siempre tiene en su punto de mira al lector-receptor y los conceptos e ideas que se le quieren transmitir. Por ello es importante idear un logo que signifique los principios de la consultoría de gestión de documentos, lo que es capaz de hacer y lo que representa la empresa en sí misma.

Por ejemplo, para una consultoría en gestión de documentos, lo que se desearía transmitir sería orden, limpieza y eficiencia. Además, podría tener el tema de algún archivo, documento o papel, encuadrado de tal manera que se vea organizado, o números y letras que hagan referencia a los códigos que se utilizan para clasificar los archivos. El punto es que sea fácil de entender y comunique una o varias ideas relacionadas a la consultoría de gestión documental.

Mucho depende de lo que el logotipo de la empresa transmita, entre más confianza genere la imagen de la consultoría más probabilidades de ser contratada o elegida tendrá, entonces vale la pena invertir recursos en la imagen de esta, todo para bien y para generar mayores posibilidades para la misma.

CAPÍTULO III:

ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN DOCUMENTAL

En este capítulo se explicarán las partes que componen a un proyecto de gestión documental, con el que se planificará y se estructurará cada acción, orientada cada una al cumplimiento de metas y objetivos.

Cada una de las partes es importante para informar desde la problemática que se va a resolver con la ejecución del proyecto hasta las acciones a tomar y el tiempo que llevará cada una, además del costo de todo lo necesario para llevarse a cabo.

El objetivo es informar plenamente al contratante de la necesidad de aplicar el proyecto, así como las ventajas que el mismo conlleva a corto, mediano y largo plazo. A continuación, se presentan y explican las 16 partes de la planeación del proyecto de gestión documental.

3.1 JUSTIFICACIÓN

Esta fase de redacción del proyecto debe ser muy cuidada, pues aquí debe expresarse en términos cualitativos y cuantitativos el proyecto. Debe observarse la consistencia entre lo planificado y lo que se pretende instrumentar.

Hay que redactar la importancia y la necesidad de realizar el proyecto propuesto, los elementos considerados a realizar y una justificación del por qué el cliente necesita la aplicación del proyecto y cómo mejoraría la calidad de la institución o empresa, así como los procesos y resultados de su día cotidiano. “Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución. Además, hay que justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para resolver ese problema.” (Ander - Egg, 1997, p. 3) En términos de consultoría o coaching.

Es necesario explicar cómo afecta el problema a la consultoría, por qué y cómo podría solucionarse, de tal manera que se erradique lo que afecta al funcionamiento adecuado de la organización, en el caso de una consultoría en gestión de la información, hay que explicar

por qué está mal la manera de gestionar la información o por qué no funciona administrativamente la organización. Según Ander - Egg (1997, p.3) es necesario externar “Cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver. Qué prioridad se concede a la solución de ese problema. En esta parte de la fundamentación hay que considerar no sólo las razones técnicas, también existen las razones políticas.” Entendiendo las razones políticas como aquellas que existen por una ley, la cual afecta a la institución a la que se le ofrecen los servicios, por ejemplo, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública de México que establece la obligatoriedad de las organizaciones a un tratamiento documental que facilite la recuperación de la información para su consulta y así fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, entonces la organización del acervo y la necesidad de saber hacer a través de la consultoría u otras estrategias como el coaching, es más bien de obligatoriedad para las entidades públicas.

Para estructurar debidamente la justificación de algún proyecto es necesario incluir datos, con los cuales respaldar la propuesta de mejora o la oferta para la elaboración y aplicación de un proyecto. Se podría aplicar un análisis FODA, con el que se distingan las Fortalezas, Debilidades y Amenazas de la empresa, para sustentar con un análisis formal la situación actual de la empresa, para después seguir con la propuesta del proyecto. Para Figueroa (2005, p. 23)

En primer término, está la fundamentación, la cual debe explicar por qué es necesario cambiar o mejorar algunos procesos de la empresa y cómo puede ayudarles la consultoría. Después hay que agregar los datos estadísticos, diagnósticos anteriores, documentos, etc. una síntesis de toda la información recopilada, e incluir resultados del diagnóstico realizado por nosotros, así como carencias o necesidades detectadas y fortalezas y oportunidades propias para finalizar con la visión estratégica: es decir, a partir de la realización del proyecto se obtiene capacidad material, técnica y humana instalada que permite la continuidad de los procesos.

Es importante mencionar que beneficios se obtendrán a futuro con la aplicación del proyecto, haciendo énfasis en la economización de tiempo, dinero y demás recursos, lo que permitirá hacer más eficaz y eficiente a la empresa contratante, se podrán hacer ejercicios de prospectiva e ilustraciones que esclarezcan la oportunidad que se

presenta para resolver problemas anteriores y evitar nuevos, así como el valor que genera la aplicación de un proyecto de gestión de documentos para el cliente.

3.2 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

Costo es el precio que se debe de pagar para lograr un objetivo o adquirir algún producto o servicio “Representa una asignación, un gasto o un precio pagado para adquirir, construir, o manufacturar activos y bienes, así como otros gastos en que se incurre para operar un negocio, manejar una organización y hacer cumplir las misiones, metas y objetivos organizacionales.” (Ponjuán, 1998, p. 304) En este caso el costo sería el presupuesto que la consultoría solicita al cliente para implementar el servicio, entrarían todos los insumos necesarios, además de los recursos humanos y gastos indirectos necesarios o imprevistos.

El beneficio sería la ganancia que tendrá la empresa que contrate el servicio de consultoría para cualquiera de los servicios que necesite, es importante porque muestra la ganancia económica que percibirá con el paso del tiempo, con lo economizado en recursos materiales, humanos y tiempo de las actividades, esta información es decisiva para que el cliente decida si contratar o no los servicios de la consultoría. El Beneficio es un valor resultado de una acción que se espera realizar en un plazo de tiempo como resultado de haber efectuado una determinada inversión, ya sea monetaria o de trabajo, este debe ser positivo tanto para el contratante como para el contratista.

Es importante realizar y presentar un análisis de costos y beneficio, con el cuál se mostrará por qué le conviene contratar e implementar el servicio que se le ofrece. Ofrece una visión de la rentabilidad de invertir dinero a un proyecto y los beneficios que se obtendrán con los años. Para Layard R. (1978, p.79)

El análisis costo-beneficio es una forma de presentación de los factores que deben tomarse en cuenta cuando se hacen elecciones económicas. La mayoría de las elecciones a las que se ha aplicado se refieren a proyectos y decisiones de inversión; si conviene o no un proyecto particular, cuál es el mejor de varios proyectos alternativos o cuándo debe iniciarse un proyecto

Éste análisis permitirá ofrecer datos para tomar una decisión sobre la inversión por parte del contratante, y ofrecerá a la empresa de consultoría la oportunidad de demostrar que vale la pena aplicar el proyecto, pues puede ser provechoso desde corto hasta largos plazo de tiempo.

Para elaborar el análisis hay que tener claras ciertas cuestiones que ayudarán a vislumbrar los beneficios que se desean alcanzar y los costos que se está dispuesto a invertir, Layard R. (1978, p.79) considera que hay que tomar unas consideraciones preliminares y hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué costos y qué beneficios deben incluirse?
2. ¿Cómo debe valorizarse?
3. ¿Cuáles son las restricciones aplicables?

Con esas preguntas se logrará tener una idea de los valores a tomar en cuenta para realizar el análisis, con lo que se sabrá qué resultado esperar. Además, para obtener el valor de los costos y de los beneficios se debe de tomar en cuenta precios aplicables

- Cambios no marginales
- Impuestos
- Imperfecciones del mercado

Este análisis es muy útil para cualquier caso, sin embargo es más bien utilizado para proyectos grandes, donde el costo sea grande y signifique un gran riesgo la pérdida del mismo, por lo que hay que conocer si el beneficio será mayor al costo, lo que significaría que realmente conviene continuar con el proyecto

Para elaborar un buen análisis de costo-beneficio, según *TCA Software Solutions* (2016) se debe:

1. Examinar las necesidades, considerar las limitaciones, y formular objetivos y metas claras.
2. Establecer el punto de vista desde el cual los costos y beneficios serán analizados.
3. Reunir datos provenientes de factores importantes con cada una de sus decisiones.
4. Determinar los costos relacionados con cada factor. Algunos costos serán exactos,

mientras que otros deberán ser estimados.

5. Sumar los costos totales para cada decisión propuesta.

6. Determinar los beneficios para cada decisión.

7. Comparar las cifras de los costos y beneficios totales, relacionándolos de forma que los beneficios sean el numerador y los costos sean el denominador, es decir, beneficios-costos.

8. Comparar las relaciones de beneficios a costos para las diferentes decisiones propuestas. La mejor solución, en términos financieros, es aquella con la relación más alta de beneficios a costos.

Éste análisis es importante para generar confianza por medio de datos serios y reales, puede ser clave para que el cliente en potencia tome la decisión adecuada sobre contratar o no los servicios de la consultoría, por lo que debe hacerse con sumo cuidado, preferentemente por un profesional en el tema, como algún contador.

3.3 ALCANCE

En esta parte se presentan las mejoras o resultados que se obtendrían al aplicarse el proyecto y los beneficios que pueden ir todos explícitos o todos implícitos en alguna oración que encierra todo. El alcance debe ser en donde se establezcan los objetivos y el tiempo en el que se lograrán estos, definiendo estos de manera específica, medible y realista, por lo que se describirá de la manera más realista posible, sin comprometerse a cumplir objetivos muy difíciles para la organización para no correr el riesgo de no lograrlos. Las siguientes características son las que necesita tener la definición del alcance de un proyecto:

Específico: Debe expresar exactamente que se logrará, sin redundancias ni imprecisiones.

Mesurable: Se deberá poder medir y compararse en resultados parciales y finales.

Realista: Se debe proponer la entrega de resultados realistas, de acuerdo a los recursos que se tengan y el tiempo con el que se cuente.

Definir lapsos de tiempo: Definir exactamente en qué tiempos se entregarán resultados parciales y finales.

A continuación se explicará cómo definir satisfactoriamente el alcance del proyecto según la Universidad Benito Juárez (2017) utilizando distintos métodos para hacerlo de manera más gráfica, realista y eficaz.

- Descripción textual del alcance: Se efectúa, por medio de esta herramienta, el conjunto de especificaciones escritas necesarias para el establecimiento del alcance del proyecto. Este documento debe ser rigurosamente concreto, conciso y claro.
- Matriz de responsabilidad o matriz RASCI: Las siglas R.A.S.C.I. significan Responsable, Aprobador, Soporte, Consultor e Informado. Es una planilla que indica claramente la división de tareas y de las correspondientes responsabilidades que cada uno de los agentes del proyecto tiene a su cargo. No solamente tiene como función la especificación de cada una de las tareas, sino también la diferenciación y el contraste de las tareas de todos los que participan del desarrollo de un proyecto en particular. Además, se establece, con claridad, los siguientes roles: del responsable de una tarea en especial; del aprobador, es decir, quien da el consentimiento y quien controla que la tarea asignada haya sido completada exitosamente; del soporte, persona que realiza tareas de apoyo a quienes tienen a su cargo una actividad específica, pero que no es responsable por el cumplimiento de la misma; del consultor, quien brinda su apoyo de asesoramiento y de consultoría, sin participar directamente en la acción; y el rol del informado, la persona que tiene conocimiento de todos los procesos que se llevan a cabo, sin ejercer tampoco una participación directa.
- Table Top Drawing: Consiste en un recurso gráfico, empleado para explicitar una representación esquemática del proyecto en cuestión. Entre sus beneficios más claros, se debe destacar la fácil visualización en forma de diagrama y la comprensión segura sobre las interacciones que se presentarán a lo largo del transcurso del trabajo del proyecto.

Es muy importante dejar muy claro este punto para evitar confusiones de parte del contratante o usuario, ayuda a definir puntualmente a qué se compromete el prestador del servicio, deslindarse de algunas responsabilidades que puedan malinterpretarse y adoptar las que realmente le corresponden. Por lo tanto agregar algunas de los gráficos que se mencionan podría ser de mucha ayuda para respaldar la información que se brinda y hacerla más clara y entendible y comunicar eficientemente lo que se plantea en este apartado.

3.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El problema es el por qué se está buscando la ayuda de profesionales en el área del manejo de documentos, es importante definirlo y entenderlo, para poder pensar en la mejor solución, se debe de entender bien el problema para poder explicarlo y posteriormente buscar una solución. Este problema debe estar bien definido y entendido, para evitar problemas inesperados en el desarrollo del proyecto, pues la solución propuesta debe ser atinada y exacta. “El origen de un proyecto suele surgir a partir de una necesidad que se convierte en un problema. Por tanto, es necesario trabajar con los usuarios, directivos de la empresa y clientes, ya que será de ellos de quien tendremos que obtener la información para saber dónde está el problema y donde está la oportunidad.” (UNAD, 2017)

¿Qué es un problema?

Un problema es una situación en la que la realidad es inadecuada e inoportuna, que dificulta la realización o continuación de algo propuesto, es un estado en el que no está todo bien, por lo que se necesita buscar una solución para volver al estado de plenitud.

Antes de dar solución al problema hay que conocer exactamente el problema, las causas del mismo y las repercusiones que causa en su entorno, es necesario un diagnóstico, para después definir con precisión al problema y posteriormente buscar una solución. Trinchet V. y Trinchet S. (2007) indican que “el problema permite conocer y delimitar el terreno de lo desconocido. Su planteamiento adecuado no sólo implica considerar la situación problemática, es necesario también atisbar las posibles vías de solución. El planteamiento correcto del problema significa, en ocasiones, más que de la mitad de su solución.”

En el caso de un proyecto de gestión documental hay que describir cuál es el problema que tiene el cliente o usuario, el cual debe ser resuelto a través de la implementación del proyecto de gestión documental que propone la consultoría.

Para delimitar bien el problema que se desea solventar con la aplicación del proyecto, es necesario que primero se defina el tipo y clasificación de la empresa a quien se le presentará el proyecto. “Una situación problemática es la presencia o ausencia de un hecho, desarrollo o no de una actividad y prestación o no de un servicio que afecta el logro de los objetivos de un

sistema y organización” (UNAD, 2017) ahora conociendo a lo que nos enfrentamos, debemos idear una estrategia que resuelva este problema y es lo que a continuación se debe de describir y redactar.

3.5 OBJETIVOS

Es importante especificar que se desea obtener en cada etapa con la aplicación del proyecto las ventajas que se tendrán al aplicar las herramientas de descripción documental y / o los demás servicios que se ofrecen.

Los objetivos se dividen en “objetivo general” y el “objetivos específicos”:

- El objetivo general debe de englobar a los específicos y como su nombre lo dice, ser más general, en él se describe qué se pretende con la elaboración del proyecto. “Se define solamente un objetivo general en directa relación con el nombre del proyecto y en función de los resultados arrojados por el diagnóstico. Se trata de un objetivo global, una meta a la deseamos llegar con la realización del proyecto” (Figuroa, 2005, p. 21)
- Los objetivos específicos son más detallados y describen con más detalle que se espera lograr con la aplicación de un proyecto, puede ser en plazos de tiempo más cortos, estos se desprenden del general y deben de concordar con el general, para que todo apunte a una misma dirección.

Para desarrollar los objetivos se tiene que pensar en lo qué hay que lograr en cada fase de un proyecto, deben de ser muy puntuales y realistas, se pueden establecer plazos y cada uno llevará cada vez más cerca al proyecto a lograr la meta final.

3.6 META

La meta es el fin que se desea alcanzar a través de cada objetivo, se puede dividir por fases, las cuales se desean alcanzar en la aplicación del proyecto, se deben de detallar por plazos y de ser posible, establecer fechas.

Las metas tienen que ser más generales, pero alcanzables y logrables, a diferencia de los objetivos que son específicos y más cortos. Las metas dan sentido a los objetivos y a las acciones que se van a poner en marcha. “Las metas son más amplias, son principios que

guían el proceso de toma de decisiones; por su lado, los objetivos son específicos, medibles, son pequeños pasos para alcanzar la meta.” (Noriega, 2014)

Para definir las metas hay que tener un antecedente de información sobre qué y cómo se desea alcanzar un fin con un proyecto dado, en el caso de un proyecto de gestión de documentos hay que voltear a ver qué servicio se ofrece en el proyecto propuesto; y plantear qué es lo que se desea alcanzar con todo el trabajo y recursos invertidos, una vez definido el problema y la forma de solucionarlo, se podrá establecer una meta clara y realizable.

3.7 PLANIFICACIÓN

La planificación se compone de los pasos y los tiempos que se piensan seguir para lograr que el proyecto se termine y sea satisfactorio para el cliente o usuario. Igualmente está orientada a futuro y plantea qué se desea lograr con las actividades y acciones a realizar, ésta determinará la dirección a tomar de una organización.

Según las autoras García S. y Valencia V. (2012, p.105) La planeación estratégica es un proceso que orienta a la dirección de una organización a alcanzar sus objetivos, lo cual quiere decir que hay que pasar por una serie de pasos que le permitan determinar las estrategias para alcanzarlas. Las estrategias estarán integradas por políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Este punto es de los más importantes, pues aquí se deben plantear cada una de las partes necesarias para llevar a cabo una encomienda, se tiene que tomar en cuenta la dimensión económica, física y de tiempo, saber con qué recursos hay que contar y qué función va a desempeñar cada uno o la manera en que se van a gastar, hay que tener claro y bien específico cada uno para que no falle el plan al momento de su ejecución.

Para lograr con éxito un plan, es importante definir diferentes partes del mismo, con detalle para saber exactamente qué pasos seguir y qué se busca lograr con la implementación del plan. Es una especie de instructivo que la organización deberá seguir paso por paso en busca de lograr las metas, todas las partes de la planificación deben estar dirigidos al cumplimiento de metas y objetivos

García S. y Valencia V. (2012, p.118) explican que el plan determina la ruta a seguir para llevar la organización al logro de sus objetivos, los planes son los elementos de la planeación y conforman su proceso:

- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- Presupuestos

Todos estos puntos hay que tenerlos en cuenta para elaborar el plan de acción de un proyecto, sin importar la magnitud de este, entre más específicos y detallados estén, mayor será la probabilidad de que se lleve a cabo el proyecto en tiempo y forma, y sin tantos imprevistos.

Los planes se encuentran en los tres niveles de la administración de una empresa y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Niveles de planificación

Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operacional
Objetivos	Objetivos	Objetivos
Estrategias	Tácticas	N.A.
Políticas	Políticas	Políticas
Programas	Programas	Programas
Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto
N.A.	N.A.	Procedimientos

(García S. y Valencia V., 2012, p. 125)

El cuadro anterior ilustra cómo incide cada parte de los planes en cada nivel de la administración, desde la alta administración hasta el nivel operativo, la mayoría de los puntos inciden en los tres niveles de la administración, sin embargo, hay algunos que solamente incumben a algunos niveles de la administración, esto para la mayor organización posible dentro de las empresas al momento de ejecutar planes y programas, destinados a la elaboración de proyectos o a alcanzar metas específicas.

La planeación tiene varios principios que deben ser tomados en cuenta, para lograr formular un plan que englobe todos los aspectos que puedan afectar en el desarrollo del mismo. A consideración de García S. y Valencia V. (2012) los principios a considerar son los siguientes:

- Principio de objetividad: El pensar y calcular aleatoriamente los datos que influyen puede significar un riesgo muy grande al momento de ejecutar el plan, con decisiones basadas en datos no confiables y objetivos, por lo que todo debe estar basado en situaciones e información real y no en suposiciones o datos sin comprobación.
- Principio de medición: Con relación al otro punto, si se tienen datos medibles y objetivos, será más fácil controlar los factores que afecten al desarrollo de los planes, de lo contrario se estaría actuando a ciegas, sin información confiable para tomar decisiones. Los planes deben ser medibles para poder controlar cada aspecto del plan y hacer ajustes de ser necesario.
- Principio de flexibilidad: Es muy difícil que todos los planes marchen sin ningún imprevisto, por lo que siempre es prudente dejar algo de holgura en los tiempos y recursos asignados, ya que, si no son suficientes, se podría hacer uso de esa reserva para casos de emergencia, con tal de que algún cambio inesperado no ponga en aprietos la realización del plan.
- Principio de unidad de dirección: Todas las actividades y funciones de cada parte del proyecto deben estar encaminadas al logro del plan en general, no pueden existir partes del equipo encargándose de cosas que no sea productivas o de interés para los objetivos a lograr. Todos los recursos y las acciones deben de estar encaminadas a un fin en común.
- Principio de rentabilidad: Antes de echar a andar un plan, hay que considerar los costos en cuanto a recursos financieros, humanos, materiales y de tiempo, para saber si su ejecución resultará benéfica para quien lo haga, en este caso, la consultoría deberá hacer los estudios y cálculos necesarios para determinar si conviene aplicar el servicio de acuerdo al plan propuesto.
- Principio de participación: Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación. Deberá determinarse quién será el responsable de conseguir que los involucrados en el logro de un objetivo trabajen de manera conjunta y ordenada. Para que un plan funcione, todos los involucrados deben de estar comprometidos y determinados a lograr los objetivos propuestos para la aplicación del plan, hay que designar a las personas

adecuadas para cada responsabilidad y tratar de que no ocasionen retrasos o problemas en el desarrollo del plan.

3.8 RESPONSABLES

Es necesario nombrar a los responsables que llevarán a cabo cada actividad, cada uno necesario para la obtención de resultados óptimos dentro del proyecto, se debe de nombrar a personas especialistas en el área a desarrollar y que sean de confianza de la consultoría, se puede mencionar dividido en departamentos para una mejor organización y distribución del trabajo y las responsabilidades.

Cada integrante debe tener cierta responsabilidad a cargo, para desarrollar una actividad y lograr los objetivos planteados. Para esto ya se debió haber pasado un proceso de reclutamiento y de asignación de puestos o cargos a cada uno, detallando las actividades a realizar para cada uno.

La presentación de los integrantes del equipo puede presentarse en una tabla la cual incluya el nombre del responsable, el puesto que ocupa y las actividades que llevará a cabo durante el proyecto, como se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 2/
Responsables*

Responsable	Puesto	Actividades a realizar

Fuente: Elaboración propia

3.9 METODOLOGÍA

La metodología es una serie de pasos para lograr un objetivo, será la guía a seguir para llevar a cabo las actividades en un proyecto. Es importante escoger una metodología acorde al tipo de proyecto que se planea ejecutar, hay que tomar en cuenta el tamaño del mismo, el tiempo disponible y los recursos con los que se cuentan, además de ya haber contemplado la habilidad de los trabajadores para ejecutar tareas bajo presión y la motivación de los mismos para lograr las metas planteadas. “Cuando existe un único procedimiento para llevar a cabo una actividad, lo importante es usar esa técnica de la manera más eficaz posible. Si éste fuera el caso, en el diseño del proyecto se podría hacer alguna sugerencia al respecto. Pero cuando existe una gama de técnicas alternativas, el problema que se plantea es el de seleccionar una de ellas.” (Ander Egg, 1997, p. 9) Para que una metodología sea eficaz debe ser flexible, debe poder adaptarse a cada situación, o sea a un nuevo proyecto; también tiene que estar basado en técnicas, estándares o teorías reconocidos por el medio, para que sea más confiable y tenga mayor probabilidad de éxito.

En la presentación de un proyecto de gestión de documentos hay que especificar cómo se llevará a cabo el desarrollo del proyecto, con qué técnicas y en cuál teoría se encuentra basado, lo anterior servirá para guiar a los integrantes de la consultoría, el personal de trabajo y para darlo a conocer al cliente.

Para Marc Bara (2018) para establecer una metodología es importante y útil seguir lo siguiente:

- Mapear: Dibujar diagramas o mapas que ilustran procedimientos, o procesos, con la finalidad de hacer más gráfica y didáctica la información que se plasma y se pueda entender con mayor facilidad lo que se debe hacer,
- Bench Marking: Comparar los procedimientos que se utilizan con normatividad u otras empresas para saber qué puede mejorar o en qué se lleva bien cada procedimiento. Esta técnica ayuda para saber qué actividades se hacen de manera correcta y cuáles pueden mejorar, en comparación con otras de alguna empresa u organización similar.
- Reevaluar y refinar: Cada proceso puede estar en constante mejora, lo cual es útil para ofrecer servicios de calidad cada vez. Las metodologías tienen que estar en constante cambio, adaptándose a las situaciones y recursos de cada nuevo proyecto.

3.10 REQUERIMIENTOS

En este apartado se enlistan los insumos necesarios para lograr llevar a cabo el proyecto, se muestran los materiales y herramientas necesarias para hacer entregar el proyecto en tiempo y forma. Además, se pueden incluir algunas condiciones de trabajo necesarias como espacios o herramientas para trabajar.

“Para tener una buena definición de requerimientos es necesario realizar una buena identificación de los mismos, posterior a esto es importante definirlos de manera detallada” (Caro, 2012)

Es primordial definir exactamente qué se necesita para llevar a cabo el proyecto satisfactoriamente, pensando en los materiales, consumibles, espacios, personal, insumos económicos, etc.

Se puede usar información de otros proyectos para saber qué materiales y técnicas se utilizaron, también hay que ser muy puntuales colocando qué se necesita, la cantidad y el costo de cada uno, si son materiales hay que detallar cuál marca o con qué características debe contar.

Después del proceso de investigar las cosas que se necesitan para lograr un proyecto, definir precisamente los productos y recursos, e investigar la existencia y viabilidad de conseguirlos es necesario presentarlos a quien se dará a la tarea de conseguirlos o aportar el capital para hacerlo. La manera más fácil de presentarlos es a través de una tabla como la siguiente:

*Tabla 3/
Requerimientos*

INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPO	DEFINICIÓN	CANTIDAD
Inmueble destinado a resguardo de archivo de 20x15 mts. De área y 3 mts. De altura.	Edificio	1
Computadora HP All In ONE	Pieza	2
Estantería de metal ULINE	Pieza	10
Insumos y materiales		
Cajas para archivo ULINE	Pieza	100

INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPO	DEFINICIÓN	CANTIDAD
Etiquetas para archivo ULINE	Paquete	50
Recursos humanos		
Personal operativo	Empleado	10
Ingeniero industrial	Empleado	1
Arquitecto	Empleado	1

Fuente: Elaboración propia

De esta forma quedará claro qué se necesita, y cuántos de cada uno, aparte de puede hacer una justificación de por qué se necesita cada instrumento o insumo, resaltando la importancia de cada cosa para lograr que el proyecto se lleve a cabo, para convencer más a quien aporte los fondos para conseguirlos o fabricarlos.

3.11 CRONOGRAMA

El tiempo es uno de las variables más importantes, hay que tomarlo en cuenta como una prioridad, ya que es un recurso que no se puede recuperar y es muy importante establecer los plazos en los que se realizará cada acción.

En este apartado se deben detallar los tiempos estimados de cada fase del proyecto, es importante acordar fechas para entregar resultados y que el cliente o usuario quede satisfecho. “El tiempo puede verse como uno de los costos (insumos) de toda actividad, y el resultado podemos considerarlo como beneficio (producción).” (Mackenzie, 1990, p. 109) Primero hay que definir por qué, para qué, cómo y quién hará cada actividad, es importante para tener claro el objetivo de cada acción y poder vislumbrar el tiempo que llevará a cabo cada uno.

Para definir los tiempos se puede echar mano de un cronograma, el cual es un gráfico que ilustra la temporalidad de cada actividad, logrando conjuntar todas de manera cronológica, esta herramienta permite ver cuánto tiempo llevará cada actividad y cuáles serán las que más tiempo consuman. Para elaborar un cronograma es importante definir las tareas y

actividades a realizar, también calcular el tiempo que llevará a cabo cada una, para después poder sumarlos y saber en cuánto tiempo estará listo todo el proyecto.

Definiendo cada actividad y calculando cuánto tiempo llevará a cabo cada una, el siguiente paso es elaborar el cronograma gráficamente, lo cual se puede hacer con herramientas creadas por teóricos especialistas en metodología de proyectos.

Una herramienta muy útil para elaborar el cronograma es el Diagrama de *Grantt*, en el cual se puede visualizar cada acción y el tiempo que tomará realizarlas, con el cual se puede interpretar fácilmente. Para Pillou, (2018).

En un diagrama de Gantt, cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada.

A continuación, se ilustrará lo anterior con un ejemplo de cronograma con diferentes tareas que se medirán por meses.

*Tabla 4/
Cronograma*

Actividad/ Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estudio de organización de la institución.	■	■	■									
Desarrollo de herramientas de control documental.				■	■	■	■					
Implementación de herramientas de control documental en la organización.							■	■	■	■	■	■
Ordenación de documentos y creación de archivos.							■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar claramente cuales actividades empieza primero y cuales después, así como la duración de cada una, dejando ver cuáles serán las que más tiempo lleven, permitiendo organizar los recursos y al equipo para llevar a cabo cada fase de un proyecto y llevar todo con orden y coherencia. “Las actividades se ordenan y distribuyen cronológicamente según la duración de cada una de ellas y según su ubicación lógica a lo largo del proyecto

3.12 PROPUESTA ECONÓMICA

En este apartado se tienen que colocar los precios y costos del proyecto, incluyendo los materiales, el personal y todos los insumos económicos que se necesiten para lograr las metas y entregar el proyecto terminado en tiempo y forma. La propuesta económica tiene que ser objetiva, directa y clara, así como hacerla atractiva para el posible cliente.

Hay que hacer la propuesta económica de manera simple y entendible, de tal manera que sea fácil de interpretar, para que, quienes tomen las decisiones de hacer la inversión no tengan ninguna duda al respecto. También es importante presentarla de manera atractiva para que sea aceptada sin ningún o sin muchos cambios. “El objetivo final de cualquier propuesta económica que se haga a un cliente es que esta sea finalmente aceptada por este. Considerando que una propuesta está basada en la realización de un servicio y en un precio como elementos básicos, lo que siempre hemos denominado como oferta en estos momentos lo tenemos que transformar en Propuesta de Valor.” (Largo, 2013) por lo que hay que poner mayor énfasis en el valor del servicio que se ofrece para lograr justificar el costo del mismo, la propuesta económica debe de persuadir al cliente de contratar los servicios, haciéndole ver que es viable la inversión.

Para esto hay que incluir los estudios hechos que demuestren que realmente conviene invertir en los servicios de la consultoría, además de las posibles formas de financiamiento del proyecto, como préstamos o gastos directos de la empresa, así como las posibles ganancias que dejarían el producto o servicio entregado para la empresa u organización.

3.13 ESTUDIO DE COSTOS

El estudio de costos es aquel en el que se obtiene información de los precios de los materiales e insumos necesarios para elaborar un proyecto, los costos son muy variados y todos se deben tomar en cuenta para que sea más precisa la información y con ello tomar una decisión. Para su estudio, Ander - Egg (1997, p. 57) divide los costos en:

- Costos directos: Son los que inciden en forma inmediata para la realización y concreción del proyecto.
- Costos indirectos: Son los servicios complementarios como resultado de la ejecución del proyecto (transportes, energía etc.)
- Costos fijos: No sufren variación a corto plazo.

- Costos variables: Varían en el nivel de prestación de servicios o la magnitud de actividades (luz eléctrica).
- Costos de capital: Costos de inversiones realizadas.
- Costos corrientes: Pierden su valor una vez que el gasto se ha efectuado.

Una vez tomados en cuenta estos costos, se podrá hacer una tabla que ilustre y resuma los costos necesarios para la ejecución de un proyecto. Estos mismos costos se pueden subdividir en diferentes segmentos, los cuales expresen de manera más detallada en qué consiste el costo. Según los mismos autores, para la elaboración de un proyecto se deben de estudiar los costos de los siguientes insumos o servicios necesarios:

- Costo de personal: Cuánto personal se necesitará para desarrollar las actividades necesarias para ejecutar el proyecto y alcanzar las metas, la cualificación y dedicación de cada uno, ya sean técnicos, auxiliares, administrativos o de servicio. Es importante valorar los salarios de cada personal, de acuerdo a las actividades que va a desempeñar y su aportación a la ejecución del proyecto
- Dietas o viáticos: Dependiendo de las actividades que desarrolle el personal y el tiempo que laboren semanalmente, se deberá tomar en cuenta un costo de viáticos o dietas como gasolina, hospedaje, y comidas.
- Locales: Para el caso de una intervención profesional para la elaboración de un archivo central o de cualquier naturaleza, puede necesitarse el acondicionamiento o la construcción de un espacio específicamente para el resguardo y consulta de los documentos, lo que puede significar un costo importante en el proyecto, por eso hay que considerar si es necesario alquilar, comprar o construir algún inmueble, Imprevistos: Hay que abonar un 5% del total de los gastos para cualquier imprevisto.
- Materiales: Necesarios para la construcción o elaboración del proyecto, por lo que hay que considerar material de construcción, papelería, muebles, y todo lo imprescindible para lograr concretar el proyecto a realizar.

Una vez considerados todos los recursos necesarios y de haber costado cada uno de ellos, se podrá realizar el resumen económico total, que englobará el costo de todos los requerimientos y podrán ser presentados para su aprobación, es importante pensar en cada uno de los requisitos para que no existan

3.14 RESUMEN ECONÓMICO TOTAL

Para el resumen económico total hay que enlistar un resumen con todos los gastos que se hagan por parte de los responsables del proyecto y el total de dinero solicitado para realizar el proyecto, Esto se puede hacer en una tabla, la cual incluya el producto solicitado, la cantidad, el valor por unidad de los productos y el costo total, debe de estar dividido por el tipo de producto o servicio solicitado, ya sea infraestructura, maquinaria, equipo y recursos humanos, después se suman los costos totales y el resultado será el dinero solicitado necesario para adquirir los productos y servicios requeridos para la elaboración del proyecto. El cuadro puede ser como el siguiente:

Tabla 5

Resumen económico total

REQUERIMIENTOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTOS UNITARIOS	COSTO TOTAL
Infraestructura				
Maquinaria				
Equipo				
Recursos Humanos				
			TOTAL:	

Fuente: Elaboración propia

Por su parte la consultoría deberá hacer también estudios de costos y calcular la utilidad y rentabilidad de la aplicación de sus servicios. La utilidad será la ganancia que se obtenga del trabajo y la inversión de los recursos por parte de la empresa que presta el servicio de consultoría,

Para conocer la utilidad es necesario conocer los costos del personal, de los materiales y el tiempo utilizado, así como el costo al que se ofrecerán los servicios prestados por la empresa. La fórmula de la utilidad aporta la información más importante en un análisis financiero: es la que dará información de cuánto beneficio económico se obtendrá al concluir la aplicación del proyecto. Según Rincón Soto (2011, p.93) para conocer la fórmula de la utilidad se deben saber sus partes:

- Ingresos netos
- costos variables
- costos fijos
- ventas

Considerando todas estas variables, la utilidad se puede calcular por unidad de productos ofertados o tiempo del servicio prestado.

$$\text{Utilidad} = \frac{\text{Ingreso neto} \times 100}{\text{Ventas}}$$

Esta fórmula indica que por cada cien pesos que ingresa, se tiene un margen de utilidad neta “x”, por ejemplo; si se venden \$100 de copias, se tiene una utilidad de \$25, significa que ese ¼ es de ganancia para la empresa, contando ya la inversión asignada.

En un proyecto de gestión de la información se tendrá que contar con una tabla de precios, tomando en cuenta la inversión promedio en cada tipo de proyecto, la cual se podrá modificar dependiendo del tipo de servicio prestado, así como los materiales y tiempo que sean necesarios para llevarlo a cabo, de cada uno se tendrá que tener idea la ganancia esperada, para después, estimar el costo de cada servicio.

Claramente se persigue crear ganancias económicas con la cual obtener un beneficio, así como sustentar y hacer crecer a la misma empresa, por lo cual se tendrá que perseguir un beneficio en cada proyecto asignado y valorar si es rentable la aplicación de recursos para lograr los objetivos propuestos.

Para lograr el cálculo, se deben considerar diferentes variantes y calcularlas en plazos definidos de tiempo, lo cual tiene que ser realizado por un profesional en el ámbito económico y contable. Las variables a tomar en cuenta serán los costos por servicio, las ventas totales, los gastos de operación y los impuestos a pagar.

3.15 PRODUCTOS O RESULTADOS

Se deben detallar qué resultados se darán al final del proyecto, cómo será el producto entregado, además de que pudiera integrarse un pequeño instructivo de cómo usarlo. Al haberse concretado los tiempos y gastos del proyecto, la consultoría se compromete a entregar los productos acordados, los cuales deben de estar detallados de manera explícita y entendible.

Algunas recomendaciones para presentar los resultados de un proyecto Según *ITM Plataforma* son los siguientes:

- Comunicar todos los beneficios del proyecto, no solo los financieros: Un proyecto genera diferentes beneficios y hay que resaltarlos todos, no solo en el ahorro de dinero o en una mejor producción, en el caso de proyectos de gestión de documentos existen beneficios como ahorro de espacio, de recursos, de tiempo, agilidad en las actividades etc.
- Presentar datos de manera sencilla: Utilizar gráficos e imágenes para hacer más entendibles los resultados que se puedan medir cualitativa y cuantitativamente.
- Subrayar lo más importante: Hay que hacer énfasis en los datos y sobre todo en los que son positivos, resaltando las virtudes y logros del proyecto.
- Examinar lo ocurrido: Hacer un pequeño recuento de cómo se llevó (o llevaría) a cabo el proyecto.

En el caso hipotético de un proyecto de la elaboración de herramientas de control documental como el cuadro de clasificación, catálogo de disposición y la ordenación y organización de un archivo de concentración, se deben de presentar los instrumentos, incluyendo un breve curso o plática de cómo utilizarlo y su aplicación para el control y disposición documental, de tal manera que los encargados de generar los documentos sepan cómo aplicar esas herramientas. También explicar cómo está organizado el archivo físicamente para que se siga con esa metodología desde la creación de los documentos y su transferencia al archivo de concentración.

Para proponerlo en la presentación de la propuesta de un servicio a través de un proyecto se tendría que hacer un ejercicio de prospectiva para imaginar qué resultados se van a entregar, cómo se usaría y que beneficios traería consigo para la organización.

Básicamente todos los apartados sirven para justificar y convencer al posible cliente sobre la aplicación de un proyecto, hay que ser realistas con la planificación y tratar de ofrecer un servicio lo más útil y de calidad posible, con el que el cliente se sienta satisfecho y desde el momento que imagine el proyecto al leer los apartados sienta confianza en la empresa de consultoría para que se decida a contratar los servicios que se le ofrecen.

3.16 OTROS SERVICIOS QUE SE OFERTAN

Como apéndice es posible colocar otros servicios que ofrece la consultoría en gestión documental, a manera de que se dé a conocer la variedad de proyectos de los que es capaz llevar a cabo la empresa, por si le interesa al cliente o usuario y decide contratar otros servicios a el futuro.

Éste apartado ayudará a dar una buena imagen de la empresa de la capacidad de ofrecer una amplia variedad de servicios, además ayudará para que los clientes o usuarios consideren a la misma empresa para proyectos futuros o posiblemente la recomienden con otras organizaciones que tengan las mismas necesidades y busquen a alguien que les haga un proyecto similar.

Aunque en el currículum empresarial ya se haya tocado este tema, es útil recalcarlo como un anexo en la presentación de la propuesta de un proyecto, para subrayar la disponibilidad que tiene la empresa a seguir ofreciendo asistencia profesional a la empresa contratante.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

Ahora se propone una empresa de consultoría en gestión de documentos, por lo que se plantearán, las bases axiológicas y de identidad para desarrollar la idea y modelo de negocio, así como las actividades a realizar para registrar la empresa legalmente y ante el fisco, este ejercicio será lo más apegado a la realidad, con datos verdaderos y planteando las condiciones en las que se podría llevar a cabo la institución de una empresa de consultoría.

En primer punto se abordan los elementos que constituyen la filosofía de la empresa, estos es el logotipo, los valores, los principios de actuación, la misión, visión y el catálogo de servicios, posterior a ello se proponen los elementos sustanciales que modelan a la empresa bajo el modelo CANVAS.

Iniciaremos explicando el logotipo, éste es un símbolo o diseño de que representa la identidad de la empresa, proyecta la filosofía de la organización y sirve para representar la marca y todo lo que implica su mercadotecnia.

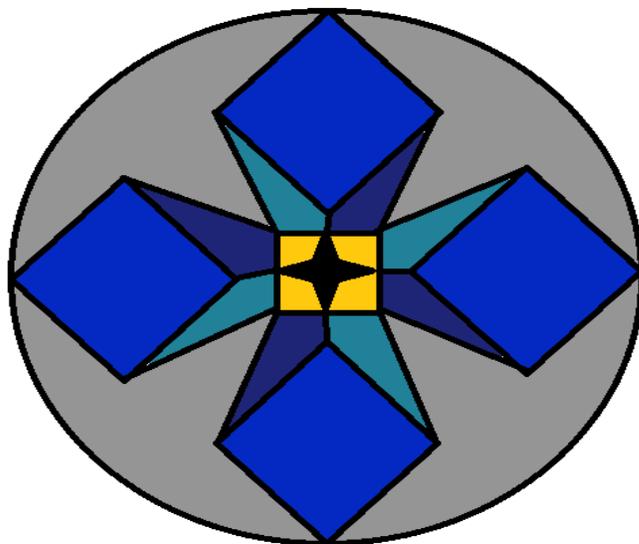
Par el caso de *Archive Control*, el logotipo está basado en cuatro columnas que surgen del fondo, aludiendo las estanterías de un archivo, en el centro se encuentra una caja abriéndose, representando la centralidad de la información, el orden y la secuencia lógica de los registros. Se utilizaron solamente figuras geométricas simples para que sea más fácil de memorizar y las letras "*Archive Control*" en la parte inferior para que se pueda vincular fácilmente la imagen a las palabras.

Se utilizan los colores amarillo, azul y gris los cuales aluden al entusiasmo, innovación, progreso, lealtad, armonía, seriedad y formalidad, que son conceptos que pretende transmitir la consultoría en su imagen pública. La percepción que se intenta transmitir es importante para la empresa y el logotipo es un medio con el cual se podrá presentar a la consultoría como una organización profesional, confiable y capaz de resolver problemas del área de las ciencias de la información y satisfacer necesidades de clientes en cuanto a organización de documentos a través de proyectos de coaching o consultoría.

Empresa: Archive Control

Ilustración 1/

Logotipo de la empresa



Archive Control

Fuente: Elaboración propia.

Lo valores en que se sustenta la empresa son los siguientes:

4.1 VALORES

- Responsabilidad
 - Es fundamental para el servicio y el trato con nuestros clientes, hacer nuestras sus necesidades para satisfacerlas en tiempo y forma es lo que para nosotros representa la responsabilidad, así como nuestra interacción con el medio ambiente y la posibilidad de contribuir a la disminución de factores que afectan esta problemática global.

- Honestidad
 - Este es un valor que representa una comunicación efectiva con nuestro personal y nuestro clientes, siempre tratando con la verdad los temas que competen y comunicando todos los
- Integridad
 - Este valor es acerca del actuar de la empresa al tratar con información de terceros, siempre procurando actuar de manera recta y coherente manejando con los documentos que otras empresas nos confían
- Trabajo en equipo
 - Se conciliará el sentido de pertenencia entre los integrantes de la organización para lograr desarrollar los proyectos en equipo de manera coordinada y organizada.
- Disciplina
 - La disciplina es esencial para lograr las metas establecidas dentro de la organización, todos los integrantes deberán fijarse objetivos los cuales lograrán con base en el esfuerzo que dediquen al trabajo, siempre con metas en común dentro de la empresa.
- Proactividad
 - La Proactividad es importante para llevar a cabo acciones de manera eficaz, confiando en el juicio de las personas, los miembros de la empresa sabrán qué hacer en el momento adecuado y podrán resolver problemas por su propia cuenta cuando sea necesario, todo en pro de las necesidades de los clientes.
- Vocación de servicio
 - Es muy importante contar con vocación de servicio para lograr comprometerse con las exigencias de los clientes, y lograr realizar las tareas que correspondan de buena manera y pensando en los resultados que se obtendrán.
- Perseverancia
 - Es trascendental este valor, para lograr los objetivos fijados en la empresa, así como en cada proyecto por realizar, sin rendirse ante los problemas que puedan surgir y seguir intentando, solucionando problemas con intelecto y trabajo en equipo.

- Seguridad
 - La empresa protegerá en todo momento la información y los documentos que maneje de los clientes, actuando siempre con cuidado para que esta no se pierda o se filtre de manera equivocada. La seguridad será uno de los pilares que guíen la actuación de la empresa al momento de desarrollar algún servicio.
- Profesionalidad
 - La profesionalidad tendrá que proyectarse en todas las acciones que realice la empresa, así como en cada uno de sus miembros, todos los valores se verán reflejados en la profesionalidad al momento de actuar y realizar servicios para otras empresas, siempre logrando cumplir con los compromisos y acuerdos pactados con los clientes .

4.2 PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

En *Archive Control* valoramos el orden y la importancia que tienen los documentos para las organizaciones, como apoyo y testigo de las actividades de administración cotidiana, por lo cual se trata a la información con sumo cuidado y respeto, procurando su integridad y la mejor gestión de esta.

Como empresa se es muy cuidadosa con los bienes de los documentos y la información de los usuarios, por lo que se actuará con suma responsabilidad y profesionalidad al momento de tener contacto y decidir sobre la documentación.

La relación con el cliente deberá ser de confianza, de parte del cliente, dejando actuar a los integrantes sobre la documentación a tratar y de la empresa, confiando en que el cliente quedará satisfecho con el trabajo.

4.3 MISIÓN

Archive Control inicia como una empresa orientada en la gestión de documentos, ofreciendo servicios de gestión documental de calidad, apoyando a otras organizaciones a llevar un correcto control sobre la información y documentación producida.

En los servicios que ofrecerá será la mejor y deberá reflejarse en los resultados de los productos entregados, se atenderán tanto a pequeñas y medianas empresas, como a empresas grandes, así como dependencias de gobierno, teniendo la capacidad para ofrecer la misma calidad de servicios a unas como a otras.

4.4 VISIÓN

Archive Control será en unos años la empresa más reconocida en el sector privado, y será considerada como primera opción para la solución de problemas de información, con sus servicios logrará cubrir toda la República Mexicana y América Latina ofreciendo servicios al sector privado, ampliando su catálogo de servicios e integrando las tecnologías aplicables a la gestión de información y documentación.

4.5 CATÁLOGO DE SERVICIOS

Los servicios que ofrecerá *Archive Control* son los siguientes:

- Elaboración de cuadro de clasificación
- Elaboración de Catálogo de disposición documental
- Creación de Archivos de trámite, concentración e histórico
- Organización de archivo de concentración
- Organización de archivo histórico
- Digitalización de acervo histórico
- Digitalización y automatización de archivo de trámite y concentración
- Capacitación a instituciones públicas y privadas en materia documental
- Organización de documentos electrónicos
- Diseño de sistemas informáticos para control documental

4.6 PROPUESTA BASADA EN MODELO CANVAS

A continuación, se presentará una propuesta de negocio, basada en el Modelo Canvas, explicado en el capítulo 1. Teniendo como referencia la empresa *Archive Control*, que se propone crear con las siguientes especificaciones.

La propuesta de negocio es una consultoría en administración de documentos, la cual se planteará de acuerdo al Modelo Canvas, que contempla nueve rubros para explicar las partes importantes de una propuesta de negocio.

Se tomará en cuenta el nicho de mercado que se pretende afectar y la manera de constituir y manejar la empresa, además de la relación con clientes reales y potenciales y los socios clave, también el modelo de negocio y la forma en que se generarán los recursos para hacer rentable la empresa.

Todo lo necesario será contemplado para proponer una empresa funcional y realista, con lo cual se pueda iniciar a operar en un cierto plazo de tiempo, los datos presentados son reales o lo más apegado a la realidad posible, en el caso hipotético de que se cree la empresa física y legalmente.

4.6.1 Segmento De Clientes

Los clientes a quienes será dirigidos los servicios de la consultoría serán grandes, medianas o pequeñas empresas del sector privado, las cuales manejan información plasmada en documentos que regularmente no cuentan con políticas ni herramientas de organización ni administración, lo que ocasiona un flujo lento en la información y una administración entorpecida por la mala localización de los documentos.

Las empresas a quienes serán ofrecidos los servicios serán todas aquellas que se encuentren en el valle de Toluca y tengan problemas con la administración de sus documentos e información, preferible mente empresas grandes con poder adquisitivo alto, por los costos que involucran un proyecto de la naturaleza de gestión de documentos, sin embargo, se pueden adaptar los proyectos para ser más accesibles a pequeñas y medianas empresas. Según datos del Instituto Nacional de Geografía y estadística (2008) en total

existen 456,563 empresas formales en el Valle de Toluca, las cuales son clientes potenciales, sin importar su giro o tamaño. También serán clientes potenciales las oficinas o dependencias de gobierno que necesiten una reestructuración, organización, creación o digitalización de su acervo archivístico, las cuales se encuentran normalmente en malas condiciones y necesitan estos tipos de servicios e intervenciones.

Según el INEGI (2008) existen unas 80 dependencias, de cualquiera de los tres poderes y niveles de gobierno en el Valle de Toluca, las cuales pueden ser clientes, tomando en cuenta que todas manejan documentos de manera física y electrónica.

4.6.2 Propuesta De Valor

La empresa de consultoría ofrecerá servicios de calidad para la corrección y aplicación de herramientas de control documental a empresas y organismos que así lo necesiten, se ofrecerán servicios tanto de consultoría como de coaching y seguimiento de la aplicación de las políticas creadas para la correcta organización de los documentos, se darán algunos cursos para los integrantes de la empresa a quien se le ofrezcan los servicios, orientados a enseñarles a utilizar y controlar las herramientas y políticas de administración de documentos.

Por ejemplo, según la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información (2017)

Para el cumplimiento de los objetivos de esta Ley, los sujetos obligados deberán cumplir según corresponda, de acuerdo a su naturaleza, con las siguientes obligaciones:

- I. Constituir y mantener actualizados sus sistemas de archivo y gestión documental conforme a la normatividad aplicable;
- II. Promover la generación, documentación, y publicación de la información en Formatos Abiertos y Accesibles;
- III. Proteger y resguardar la información clasificada como reservada o confidencial;
- IV. Fomentar el uso de tecnologías de la información para garantizar la transparencia, el derecho de acceso a la información y la accesibilidad a éstos;
- V. Cumplir con las resoluciones emitidas por el Instituto en ejercicio de las facultades legales respectivas;
- VI. Publicar y mantener actualizada la información relativa a las obligaciones de transparencia;

- VII. Difundir proactivamente información de interés público;
- VIII. Promover acuerdos con instituciones públicas especializadas que pudieran auxiliarles a entregar las respuestas a solicitudes de información en lengua indígena, braille o cualquier otro ajuste razonable con el formato accesible correspondiente, en la forma más eficiente;
- IX. Promover la digitalización de la información en su posesión y la utilización de las tecnologías de información y comunicación, de conformidad con las políticas que al efecto establezca el Sistema Nacional.

Además, en la Ley General de Archivos (2019) señala que:

Artículo 7. Los sujetos obligados deberán producir, registrar, organizar y conservar los documentos de archivo sobre todo acto que derive del ejercicio de sus facultades, competencias o funciones de acuerdo con lo establecido en las disposiciones jurídicas correspondientes.

La consultoría podrá ofrecer sus servicios a organismos públicos para que cumplan con los artículos que obligan a contar con un archivo de trámite, concentración e histórico funcional y útil para consultar información de manera fácil y rápida.

Artículo 13. Los sujetos obligados deberán contar con los instrumentos de control y de consulta archivísticos conforme a sus atribuciones y funciones, manteniéndolos actualizados y disponibles; y contarán al menos con los siguientes: I. Cuadro general de clasificación archivística; II. Catálogo de disposición documental, y III. Inventarios documentales. La estructura del cuadro general de clasificación archivística atenderá los niveles de fondo, sección y serie, sin que esto excluya la posibilidad de que existan niveles intermedios, los cuales, serán identificados mediante una clave alfanumérica.

Artículo 14. Además de los instrumentos de control y consulta archivísticos, los sujetos obligados deberán contar y poner a disposición del público la Guía de archivo documental y el Índice de expedientes clasificados como reservados a que hace referencia la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y demás disposiciones aplicables en el ámbito federal y de las entidades federativas.

La consultoría puede diseñar e implementar estas herramientas de control y de consulta, lo cual se puede hacer a través de servicios de intervención profesional, así como *coaching* para que las dependencias públicas aprendan a utilizarlas correctamente y no malinterpreten su uso o las utilicen erróneamente.

Artículo 60. Los sujetos obligados deberán adoptar las medidas y procedimientos que garanticen la conservación de la información, independientemente del soporte documental en que se encuentre, observando al menos lo siguiente: I. Establecer un programa de seguridad de la información que garantice la continuidad de la operación, minimice los riesgos y maximizar la eficiencia de los servicios, y

II. Implementar controles que incluyan políticas de seguridad que abarquen la estructura organizacional, clasificación y control de activos, recursos humanos, seguridad física y ambiental, comunicaciones y administración de operaciones, control de acceso, desarrollo y mantenimiento de sistemas, continuidad de las actividades de la organización, gestión de riesgos, requerimientos legales y auditoría.

En éste aspecto también pueden apoyarse de una consultoría como la que se propone, para medir riesgos y realizar auditorías de información, para detectar fallas en los sistemas archivísticos que se implementan y reducir riesgos o gastos innecesarios.

Artículo 61. Los sujetos obligados que hagan uso de servicios de resguardo de archivos proveídos por terceros deberán asegurar que se cumpla con lo dispuesto en esta Ley, mediante un convenio o instrumento que dé origen a dicha prestación del servicio y en el que se identificará a los responsables de la administración de los archivos.

Artículo 100. Los sujetos obligados podrán celebrar acuerdos interinstitucionales y convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos públicos o privados, para recibir servicios de capacitación en materia de archivos

Estos servicios los podrá ofrecer la empresa a instituciones públicas para cumplir con la ley ante la cual son sujetos obligados, los artículos 61 y 100 dan pie a que las instituciones públicas puedan contratar servicios de particulares, lo cual es una gran ventana de oportunidades para empresas del giro como Archive Control. Puesto que la mayoría aún no acata lo que éstas leyes indican y están rezagados en esa parte, la intervención de una empresa para ayudarlos a cumplir con lo que la ley les manda sería de mucha ayuda para que las instituciones estén en regla.

Novedad: La empresa Archive Control será la única que ofrezca estos servicios integrados de *coaching* y seguimiento a la aplicación de las herramientas de control documental, después de concluido el proyecto del diseño, creación y aplicación de herramientas y políticas de control documental.

Desempeño: La consultoría se fijará plazos en los cuales tendrá que concluir ciertas etapas del proyecto, en las cuales se comprometerá a terminarlas y hacerlas funcionar.

Personalización: Cada proyecto que la consultoría aplique será único y diseñado específicamente para la empresa que contrate los servicios, cada herramienta y política creada será personalizada, por la naturaleza de los documentos y de la empresa cliente.

Facilitar el trabajo: La empresa Archive Control está orientada a ayudar a otras empresas a optimizar recursos y hacer más eficientes y eficaces los mismos, disminuyendo tiempos y costos en la administración diaria de estas.

Precio: Los precios serán variables dependiendo de la cantidad de documentos e información se tenga que tratar y ordenar, se incluirán en los precios los insumos materiales, los recursos humanos y gastos que todos estos conlleven.

Reducción de costos y riesgos: Al aplicarse un proyecto como los que ofrece Archive Control, se reducirán los costos del gasto corriente de la empresa, al eliminarse gastos en papel, copias, material de papelería y sobre todo, se reducirán los tiempos de las actividades cotidianas, lo que también reducirá riesgos en cuanto a la posibilidad de que se pierda la información.

4.6.3 Canales De Comercialización

Para los canales de comercialización se creará un departamento de marketing y relaciones públicas, el cual será el encargado de buscar clientes nuevos y hacer promoción de los servicios que ofrece la consultoría, colocándola entre los clientes potenciales como una empresa seria y de gran calidad.

El departamento tendrá las funciones de atraer clientes nuevos, retener con los que ya se tengan relaciones y concretar nuevos contratos, además de buscar posibles concursos o licitaciones en los que la empresa pueda participar, sobre todo para trabajos con el sector público. El cliente tendrá asistencia personal para contactar a la empresa, con la cual podrá resolver cualquier duda y tener más contacto con ella.

También se pagará por publicidad en distintos medios, preferentemente en páginas web asociadas a la organización de documentos, con la finalidad de hacer “*branding corporativo*”¹ y colocar la imagen y la noción de la empresa en el medio, de tal modo que cuando las personas piensen en palabras asociadas a la consultoría como “archivo” o “documento” la primera opción que les venga a la mente sea Archive Control. El logotipo de la empresa

¹ Posicionar la idea y la imagen de una empresa en la mente de las personas para que vinculen imágenes, palabras y sonidos al concepto que se desea comunicar.

apoyará a que se logre lo anterior, pues la imagen se pensó para que sea simple y represente la identidad de la consultoría. Este proceso puede tomar tiempo pero con constancia se logrará posicionar a la marca como primera opción para satisfacer las necesidades de las empresas en cuanto a organización de documentos y los servicios que ofrece la consultoría.

Se abrirán espacios a través de una página web, redes sociales y en líneas telefónicas, con los que el departamento de marketing trabajará y contactará a los clientes potenciales, sin dejar de lado el contacto directo, visitando a las empresas que podrían hacer uso de los servicios de consultoría en gestión de documentos.

Para la creación de la página web se usará un creador web llamado “WIX”, el cual permite personalizar la página atendiendo la necesidad de cada usuario, además de que ya cuenta con un dominio y funge como *host*, por lo que no es necesario pagar para obtener ninguno de estos, y cuenta con la ventaja de que puede ser indexado por Google, así que se podrá encontrar con facilidad si alguien busca palabras clave de la página en el buscador.

La página creada en WIX se tendrá que diseñar por alguien especializado en diseño de páginas web, para ofrecer una imagen que refleje la identidad de la empresa, y que brinde la flexibilidad de navegación necesaria para que los clientes potenciales encuentren toda la información necesaria sobre la empresa y sus servicios, tales como; datos de contacto, ubicación de las oficinas, filosofía de la empresa, misión y visión, certificaciones, experiencia, servicios que se ofrecen, casos de éxito, etc.

WIX ofrece muchas ventajas y en ella se puede diseñar una página bien estructurada y con todo lo necesario para ser un portal de comunicación de la empresa de consultoría, además de contar con planes gratuitos y visibilidad en los buscadores web, por lo que es una opción viable para crear y hospedar la página de Archive Control.

A través de los distintos medios de comunicación se hará publicidad al negocio, sin dejar de lado el trato directo con los clientes potenciales visitando empresas a través de una cartera de clientes potenciales, buscando contar con una base de datos de empresas privadas en el Valle de Toluca, así como de las instituciones públicas que residan en el área.

Se programarán visitas con personas en cargos estratégicos, con el fin de dar a conocer los servicios de la consultoría y ponerse a su disposición en cuanto a consultoría y *coaching*, para las necesidades que pueda tener el cliente en cuando a gestión de información y documentos, buscando dejar impacto en las personas que puedan tomar decisiones sobre la contratación de servicios para la mejora de procesos administrativos en las empresas.

4.6.4 Flujo De Ingresos

El precio de los servicios será definido por el tipo y tamaño del proyecto que se lleve a cabo, se tendrá que hacer un presupuesto para cada uno el particular, se costearía individualmente y dependerá del tamaño del proyecto, el tiempo que lleve a cabo realizarlo, los materiales y recursos humanos que se necesiten, pago de impuestos y demás variables que puedan influir en el costo final.

El modelo de ingresos será resultante de pagos realizados por el cliente una vez autorizado el proyecto, lo que significa que los proyectos serán financiados con el recurso de los clientes y la consultoría solo aportará los recursos humanos y materiales necesarios (abonados con recursos provenientes del cliente). Se establecerán precios unitarios para cada servicio, considerando el tiempo, personal y recursos que requiera cada proyecto, esto con el fin de contar con capacidad de negociación entre el contratante y el contratista, de tal manera que sea conveniente y viable para ambos llevar a cabo el servicio presentado.

Para la obtención de insumos necesarios se practicará el modelo *Just In Time*, que permite contar con todos los materiales al momento en que se necesiten, adquiriendo justo los necesarios y obteniendo el mayor rendimiento de estos. Igualmente ofrecerá ahorros para el proyecto a ejecutar, ya que eliminará costos de almacenamiento de materiales y mano de obra de más, por lo que es importante aclarar cuáles recursos serán necesarios en cada instante o periodo de un proyecto, trabajando con los insumos necesarios y utilizarlos justo en la ocasión que se necesite, así como utilizar los recursos humanos en el momento exacto que sean necesarios.

Los ingresos serán gestionados por el departamento de contabilidad y finanzas, quienes tendrán que calcular los gastos inmediatos que se hacen, como obtención de materiales,

pago de sueldos, así como los impuestos que hay que pagar. Una vez hecho esto se pasará el recurso financiero a los departamentos de recursos humanos y recursos materiales para que hagan uso del mismo y se adquieran materiales y requerimientos pertinentes. Al haber contemplado y usado los pagos y salidas financieras, se calculará la ganancia y determinar el margen de utilidad neto. Las retribuciones se podrán hacer en fases, dependiendo de la duración del proyecto, esto se negociará con el cliente, pues el pago mismo irá financiando al proyecto, la adquisición de los insumos y los salarios de los trabajadores externos, así como de los miembros de la consultoría.

4.6.5 Recursos Clave

Para hacer funcionar la consultoría se necesitarán recursos tanto financieros, materiales y humanos, cada uno orientado a una función específica y necesaria.

Para los recursos financieros se contempla capital para comprar o alquilar un inmueble el cual sea la sede física de la consultoría, además del mobiliario necesario para habitarlo y que el personal pueda desenvolverse cómodamente y no le falte nada para ejercer sus funciones, así como el salario para el mismo personal.

En el rubro de recursos materiales se necesitará un inmueble en el cuál asentar la empresa de consultoría, así como muebles para poder estar el tiempo necesario dentro del inmueble de una manera cómoda y con los espacios adecuados para poder realizar las actividades necesarias para la elaboración de proyectos de gestión documental.

También será necesario material de papelería y computadoras con acceso a internet para quienes necesiten comunicarse y buscar información, igualmente teléfonos fijos con una línea específica para comunicarse con clientes potenciales y resolver dudas de los clientes reales.

En recursos materiales entrarían los gastos fijos como el pago de luz eléctrica, agua, internet y teléfono, necesarios para comunicación y poder hacer más cómoda la estadía en el inmueble.

Para los recursos humanos se necesitarán personas capaces y con iniciativa, los cuales serán encargados de desarrollar tareas específicas de cada departamento. Para el departamento de marketing se necesitarán tres representantes para ventas y trato con los clientes y una persona que se encargue de llevar las redes sociales de la empresa lo que ayudará tener impacto en un mercado más grande.

Se necesitarán tres expertos en desarrollar proyectos de gestión documental, con conocimientos de archivística y nuevas tecnologías de la información, quienes conformarán el consejo técnico. Además un departamento de contabilidad con dos encargados de dirigir los temas económicos de la empresa y de los proyectos a llevar a cabo.

La empresa de consultoría quedaría constituida de la siguiente manera, mencionando la cantidad de personal o integrantes necesarios de cada departamento:

Ilustración 2/

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Igualmente, para que la empresa pueda funcionar se necesitarán algunos recursos materiales, los cuales son los siguientes:

Tabla 6/

Recursos materiales

REQUERIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
Inmueble para sede	Inmueble	1
Escritorios	pieza	16
Computadoras de mesa	pieza	16
Impresoras	pieza	8
Laptop	pieza	2
Proyector portátil	pieza	1
Sillas	pieza	32
Material de papelería	Pieza	100
Servicio de internet y telefonía	Mensualidad	Indefinido
Servicio de luz eléctrica	Mensualidad	Indefinido

Fuente: Elaboración propia

Para los proyectos se contratará personal operativo temporal, contratados a través de empresas de *outsourcing*, los cuales harán las tareas básicas de ordenación documental, o demás tareas que se necesiten llevar a cabo para la finalización de los proyectos en tiempo y forma.

Los recursos se dividirán en materiales y humanos, los cuales derivarán a los recursos financieros, físicos e intelectuales, para cada proyecto a ejecutar se tendrá contemplado cada recurso y el costo de estos, para presentar estos recursos necesarios se integrarán en una tabla como la siguiente, incluyendo los costos unitarios y totales para resumir lo más posible la información y hacerla más entendible para el cliente potencial. Para los proyectos a llevar a cabo los recursos serán considerados de la siguiente manera:

Tabla 7/

Recursos necesarios

REQUERIMIENTOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	APORTACIÓN DE SOCIOS Y FINANCIAMIENTO EXTERNO	TOTAL
Infraestructura, maquinaria y equipo						
Inmueble destinado a resguardo de archivo	Edificio	1	1300000	1300000	1300000	1300000
Computadora	Pieza	2	15999.3	31998.6	31998.6	31998.6
Estantería	Pieza	10	7464.6	74646	74646	74646
Impresora	Pieza	2	1349	2698	2698	2698
Trituradora	Pieza	5	1099	5495	5495	5495
Insumos y materiales						
Cajas para archivo	Pieza	100	35.5	3550	3550	3550
Etiquetas	Paquete	50	308.5	15425	15425	15425
Hojas bond tamaño carta	Paquete	1	118	118	118	118
Plumones permanentes	Paquete	5	97	485	485	485
Bolígrafos	Paquete	2	63.5	127	127	127
Saca grapas	Pieza	12	22.5	270	270	270
Mesas de trabajo	Pieza	13	2300	29900	29900	29900
Sillas	Pieza	13	520	6760	6760	6760
Memorias Flash de 8 GB	Pieza	12	180	2160	2160	2160
Recursos humanos						
Personal operativo	Empleado	10 personas por 7 meses	56000	560000	560000	560000
Ingeniero en computación	Empleado	1 persona por 7 meses	15000	105000	105000	105000
	TOTAL			2138632.6	2138632.6	2138632.6

Fuente: Elaboración propia

4.6.6 Actividades Clave

Cada departamento será necesario para llevar a cabo el negocio de consultoría, las actividades que cada uno desarrolle serán importantes e igualmente relevantes para el funcionamiento de la empresa.

La actividad que sería distintiva de la consultoría sería el seguimiento y formación de los proyectos que se desarrollen, así como la formación de los usuarios para que utilicen al cien por ciento las herramientas creadas por parte de la consultoría y se puedan aprovechar en su totalidad.

Las siguientes actividades serán las que realice cada departamento:

Tabla 8
Actividades clave

ÁREA	ACTIVIDADES
Dirección	<ul style="list-style-type: none">- Toma de decisiones de la empresa- Trato con clientes- Vigilancia y revisión de proyectos- Planificación estratégica- Medición y control de resultados
Consejo Técnico	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de proyectos- Aplicación de proyectos- Seguimiento de proyectos- Coaching
Subdirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none">- Contabilidad- Cuestiones legales- Pago de impuestos- Elaboración de presupuestos- Estadísticas e indicadores de desempeño
Contaduría y Finanzas	<ul style="list-style-type: none">- Gestión contable de temas relacionados directamente con la empresa de consultoría- Operaciones financieras y de presupuestos relacionados a proyectos a llevar a cabo.- Fungir como representantes legales de la empresa-
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Reclutamiento, selección y contratación

ÁREA	ACTIVIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Elaboración y seguimiento de contratos - Seguimiento de nóminas - Auditoría de personal
Recursos Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de materiales - Control de inventarios
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de mercado - Promoción de ventas - Manejo de redes sociales y páginas web - Ingresar a licitaciones públicas - Trato con clientes reales y potenciales - Gestionar cobro a clientes actuales

Fuente: Elaboración propia

4.6.7 Socios Clave

Para conseguir alianzas estratégicas y socios clave es necesario tener en cuenta las necesidades primarias de la empresa, tanto materiales como intelectuales, en el caso de los proyectos de gestión documental estos pueden variar dependiendo del servicio que se preste.

Se podría hacer una alianza con alguna empresa de atracción del talento, la cual reclute al personal operativo necesario para realizar los proyectos de organización de documentos, así como la digitalización en grandes masas de los mismos. Esto facilitaría el contacto con personal temporal y la contratación del mismo, lo que podría agilizar la preparación de los requerimientos para echar a andar un nuevo proyecto de gestión documental.

Primero se tiene que contar con proveedores clave los cuales suministren recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos, se podría hacer alianzas con proveedores con los cuales negociar para llegar a un acuerdo y conseguir esos recursos en un precio más accesible, argumentando que se le solicitarán muchos recursos y recurrentemente, con cada proyecto por desarrollar.

Los materiales que se necesitarán en los proyectos serán materiales especiales para archivos, material de papelería, equipo tecnológico y de cómputo, etc.

Cada uno de estos productos proviene de una empresa que los fabrica, a la cual se le puede contactar para hacer una negociación, solicitando adquirir los productos a un precio más bajo, con la propuesta adquirir sus productos frecuentemente.

Las empresas que brindarán los materiales de papelería necesarios serán BIC, DIXON, PILOT; NORMA, ESTRELLA, BEROL; con ellos se tendrá trato directo para pactar precios que se ajusten al presupuesto y puedan conseguirse al mayoreo.

Para equipos tecnológicos y de computo se contactará a INTEL; HP, BENQ, TP-LINK, DELL, ENCORE y GENERAL ELECTRIC.

Igualmente, para adquirir muebles necesarios para archivos y bibliotecas se contactarán a las marcas ARC^LINEA, SCHÜLLER, NOBILIA, LEICHT e IKEA.

Para el personal temporal, se contactarán empresas de *outsourcing* que funjan como compañías de atracción del talento y puedan brindar personal capacitado debidamente reclutado para proyectos de gestión de documentos; las empresas con las que se realizarán alianzas estratégicas serán A.P.E. e I.P.S. las cuales son empresas dedicadas a buscar y brindar personal.

Los socios clave serán importantes para el funcionamiento y la factibilidad de la empresa de consultoría, los precios de los recursos pueden ser claves al momento de presentar una cotización para la elaboración de un proyecto, haciendo que sea más llamativa para el cliente y podría ser fundamental al momento de decidir si contratar o no los servicios de la consultoría.

Conseguir precios más bajos y personal capacitado más rápidamente, pueden hacer a la empresa más eficiente y eficaz, logrando resultados con pocos recursos y en los tiempos establecidos.

Es importante también, contar con empresas amigas para realizar trabajos colaborativos, en el supuesto de contar con el contrato de un proyecto que rebase la capacidad de atención de Archive Control, hay que contar con aliados para realizar convenios de colaboración para

lograr ofrecer satisfactoriamente los servicios y no rechazar el contrato que se propone. Algunas empresas con las que se podrían realizar alianzas estratégicas a través de convenios de colaboración son I.C.I. y A. de A. quienes cuentan con experiencia y capacidad para llevar estos mismos proyectos a terceros.

Formar relaciones con estas empresas sería importante para una consultoría de gestión de documentos emergente como Archive Control, para contar con la posibilidad de trabajar en conjunto y lograr realizar trabajos de mayor tamaño a clientes grandes con necesidades más amplias de lo que podríamos estar preparados para cubrir.

4.6.8 Estructura De Costos

Para que la consultoría en gestión de la información funcione, hay que contar con recursos materiales y humanos, lo que deriva en la necesidad de contar con recursos financieros.

Como anteriormente se mencionó, existen diferentes recursos clave para echar a andar la empresa de consultoría los cuales se enlistarán a continuación, con el costo aproximado que tiene cada uno y el costo total de los recursos, se integrarán también gastos como impuestos y servicios públicos.

Se hará un listado con todos los insumos y recursos necesarios para establecer físicamente la consultoría, como un edificio propio para las oficinas, los muebles necesarios, el equipo de cómputo y tecnológico para operar, así como el material de papelería, sueldos para cada integrante de la misma y un estimado de gastos en servicios e impuestos.

Tabla 9/

Estructura de costos

REQUERIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	APORTACIÓN PRÓPIA	APORTACIÓN CON FINANCIAMIENTO (SOCIOS CLAVE)	TOTAL
Inmueble para sede	Inmueble	1	\$600,000.00	\$600,000.00	\$100,000.00	\$500,000.00	\$600,000.00
Escritorios Politorno Moscú	pieza	16	\$2,999.00	\$47,000.00	\$24,000.00	\$23,000.00	\$47,000.00
Computadora All in One HP 205	pieza	16	\$6,199.00	\$99,184.00	\$50,000.00	\$49,184.00	\$99,184.00
Impresora multifuncional HP DeskJet Ink Advantaje 2134	pieza	8	\$634.00	\$5,072.00	\$3,000.00	\$2,072.00	\$5,072.00
Laptop Hp 240 G6	pieza	2	\$4,879.00	\$9,758.00	\$5,000.00	\$4,758.00	\$9,758.00
Proyector portátil BENQ ms 550	pieza	1	\$7,000.30	\$7,000.30	\$4,000.00	\$3,000.30	\$7,000.30
Sillas ISO negro	pieza	32	\$549.00	\$17,568.00	\$9,000.00	\$8,568.00	\$17,568.00
Hojas Bond Ofixpres	Paquete de 500	5	\$87.00	\$435.00	\$300.00	\$135.00	\$435.00
Bolígrafos BIC surtidos	Paquete de 20	5	\$150.00	\$750.00	\$500.00	\$250.00	\$750.00
Teléfonos fijos Select Sound 8836	pieza	8	\$189.00	\$1,512.00	\$1,000.00	\$512.00	\$1,512.00
Jabón de manos marca Kleenex 1L.	Pieza	10	\$150.23	\$1,502.30	\$1,000.00	\$502.00	\$1,502.30
Papel higiénico Charmin 12 piezas	Paquete	5	\$249.50	\$1,247.50	\$800.00	\$447.50	\$1,247.50
Servicio de internet y telefonía Megacable	Mensualidad	6 meses	\$429.00	\$2,574.00	\$1,500.00	\$1,074.00	\$2,574.00
Servicio de luz eléctrica CFE	Mensualidad	6 meses	\$1,000.00	\$6,000.00	\$4,500.00	\$1,500.00	\$6,000.00
Servicio de agua potable	Mensualidad	6 meses	\$280.00	\$1,680.00	\$1,000.00	\$680.00	\$1,680.00
Director	Sueldo	6 meses	\$20,000.00	\$120,000.00	\$80,000.00	\$40,000.00	\$120,000.00

REQUERIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	APORTACIÓN PRÓPIA	APORTACIÓN CON FINANCIAMIENTO (SOCIOS CLAVE)	TOTAL
Subdirector administrativo	Sueldo	6 meses	\$15,000.00	\$90,000.00	\$60,000.00	\$30,000.00	\$90,000.00
Contador	Sueldo	6 meses	\$15,000.00	\$90,000.00	\$60,000.00	\$30,000.00	\$90,000.00
Contador	Sueldo	6 meses	\$15,000.00	\$90,000.00	\$60,000.00	\$30,000.00	\$90,000.00
Responsable de Recursos Humanos	Sueldo	6 meses	\$12,000.00	\$72,000.00	\$40,000.00	\$32,000.00	\$72,000.00
Administrativo de Recursos Humanos	Sueldo	6 meses	\$10,000.00	\$60,000.00	\$40,000.00	\$20,000.00	\$60,000.00
Administrativo de Recursos Humanos	Sueldo	6 meses	\$10,000.00	\$60,000.00	\$40,000.00	\$20,000.00	\$60,000.00
Responsable de Recursos Materiales	Sueldo	6 meses	\$12,000.00	\$72,000.00	\$40,000.00	\$32,000.00	\$72,000.00
Administrativo de Recursos Materiales	Sueldo	6 meses	\$10,000.00	\$60,000.00	\$40,000.00	\$20,000.00	\$60,000.00
Administrativo de Recursos Materiales	Sueldo	6 meses	\$10,000.00	\$60,000.00	\$40,000.00	\$20,000.00	\$60,000.00
Responsable de Marketing	Sueldo	6 meses	\$12,000.00	\$72,000.00	\$40,000.00	\$32,000.00	\$72,000.00
Administrativo de Marketing	Sueldo	6 meses	\$10,000.00	\$60,000.00	\$40,000.00	\$20,000.00	\$60,000.00
Administrativo de Marketing	Sueldo	6 meses	\$10,000.00	\$60,000.00	\$40,000.00	\$20,000.00	\$60,000.00
Consultor	Sueldo	6 meses	\$15,000.00	\$90,000.00	\$50,000.00	\$40,000.00	\$90,000.00
Consultor	Sueldo	6 meses	\$15,000.00	\$90,000.00	\$50,000.00	\$40,000.00	\$90,000.00
Consultor	Sueldo	6 meses	\$15,000.00	\$90,000.00	\$50,000.00	\$40,000.00	\$90,000.00
Impuestos al SAT		6 meses	\$50,000.00	\$50,000.00	\$30,000.00	\$20,000.00	\$50,000.00
Impuestos al IMSS		6 meses	\$50,000.00	\$50,000.00	\$30,000.00	\$20,000.00	\$50,000.00
		TOTAL	\$930,795.03	\$2,137,283.10	\$1,035,600.00	\$1,101,682.80	\$2,137,283.10

Fuente: Elaboración propia

4.6.9 Relación Con El Cliente

La relación con el cliente será siempre directa, a través de los distintos canales de comunicación con lo que cuenta la empresa, y con las visitas que se harán directamente a las empresas, las cuales pueden significar clientes potenciales, como se ha mencionado anteriormente, todo se hará a través del departamento de marketing y ventas, el cual tendrá que buscar y conseguir clientes nuevos, también se hará trato con la dirección de la consultoría, todo orientado a la retención de clientes y a la inserción de la empresa en el mercado.

Una vez definidas cada una de las secciones del modelo se tendrá una idea clara del negocio que se desea emprender, con datos reales y lo más conciso posible. Para resumir todo el modelo Canvas en una sola pieza es posible hacer un cuadro que simplifique cada sección con la información más importante de cada una y así poderlo hacer más visible y didáctico lo que permitirá analizar el modelo de negocio que se propone y echarle un vistazo general.

Tabla 10/

Modelo Canvas

Socios Clave:	Actividades Clave:	Propuesta de Valor:	Relaciones con Clientes:	Segmento de Mercado:
<p>Se realizarán alianzas estratégicas con proveedores de recursos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa, también con empresas de atracción del talento para contar con personal capacitado para realizar los proyectos. Se harán convenios de colaboración con empresas del mismo giro para realizar proyectos de manera conjunta.</p>	<p>Desarrollo, seguimiento y formación de proyectos de gestión documental. Formación de usuarios</p>	<p>Consultoría y coaching en gestión documental a empresas privadas y del sector público. Seguimiento personalizado y cursos para el uso de herramientas de gestión documental aplicadas.</p>	<p>Asistencia personalizada a través de consultores de la empresa.</p>	<p>Pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado del Valle de Toluca. Instituciones gubernamentales Sujetas a leyes de Transparencia y Acceso a la Información y de Archivos cuya sede se encuentre en el Valle de Toluca.</p>
	<p>Recursos Clave: Recursos financieros, materiales y humanos, con financiamientos propios, de socios y financiamiento externo.</p>		<p>Canales de Distribución: Departamento de Marketing, con página web, redes sociales y líneas telefónicas de la empresa.</p>	
Estructura de Costos:		Flujo de Ingresos:		
<p>\$2,137,283.10, para contar con una sede, recursos humanos y materiales y gasto corriente durante 6 meses. Financiados con financiamiento externo, propio y de los socios.</p>		<p>Ingresos resultantes de pagos realizados por el cliente. Proyectos financiados con recursos del cliente y la consultoría. Sistema <i>Just In Time</i> para uso eficiente de recursos</p>		

Fuente: Elaboración propia

4.7 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

Para crear una empresa es necesario llevar a cabo una serie de trámites en algunas instancias de gobierno, lo cual ayuda a que sea reconocida legalmente y no tener problema alguno con el fisco y dar certeza jurídica de que existe como tal la organización.

Primero es necesario acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores para registrar la empresa y atribuirle una razón social. Es necesario contar con firma electrónica para hacer el primer paso en línea, el trámite no tiene ningún costo.

En el caso de la consultoría “Archive Control” será una Sociedad Anónima de Capital Variable. En la que una o varias personas deberán aportar el capital para constituir la.

El Segundo paso será crear el acta constitutiva, la cual se debe hacer ante un notario público y deberá incluir la denominación de la empresa, su motivo de existencia, las personas que la integran, duración y domicilio de la empresa. A continuación, se presenta una propuesta de acta constitutiva, inspirada en un borrador elaborado por Teófilo Sy Corvo (2018). Para la empresa Archive Control el Acta Constitutiva sería de la siguiente manera;

Tabla 11/

Acta constitutiva

ACTA CONSTITUTIVA

Nosotros, Luis David Violante Palomares, de nacionalidad mexicana, mayor de edad, de este domicilio y titular de la cédula de identidad No. 1013291, y Juan Pantoja Delgado, de nacionalidad mexicana, mayor de edad, de este domicilio y titular de la cédula de identidad No. 1612950, por el presente documento declaramos que hemos resuelto constituir, tal como hacemos en el presente acto, una Compañía Anónima alineada con las cláusulas contenidas en el presente documento, el cual servirá a su vez de Acta Constitutiva y Estatutos Sociales.

DENOMINACIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN Y OBJETO

CLÁUSULA PRIMERA: La compañía se denominará Archive Control, y el domicilio principal de la sociedad es Otumba #405 Colonia Sor Juana Inés de la Cruz; pero podrá establecer sucursales, agencias,

representaciones u oficinas en cualquier otro lugar de la República Mexicana, o en el exterior.

CLÁUSULA SEGUNDA: La sociedad durará 30 años, contados desde la inscripción de este Documento Constitutivo y Estatutos Sociales en el correspondiente Registro Mercantil. La Asamblea de Accionistas podrá acordar la prórroga o abreviación de la duración de la Compañía, previo al cumplimiento de las respectivas formalidades legales.

CLÁUSULA TERCERA: La compañía tendrá por objeto la prestación de servicios de toda naturaleza, en especial servicios de consultoría en gestión de documentos, y cualquier otro acto de lícito prestación de servicios profesionales, conexo o no y no limitando los intereses comerciales de la compañía. La sociedad podrá efectuar todos los actos, gestiones y negociaciones relacionadas con su objeto social actuando en su propio nombre o como agente, factor o contratista de terceros. En general, la sociedad podrá realizar cualquier actividad de lícito comercio, pues la anterior enumeración es de carácter enunciativo y no taxativo.

DEL CAPITAL Y LAS ACCIONES

CLÁUSULA CUARTA: El capital de la compañía es la cantidad de **\$2,137,283.10**, dividido en 2 acciones con valor nominal de \$970,874.55 cada una, el cual ha sido suscrito íntegramente y totalmente pagado, según consta en depósito bancario, que se anexa al presente documento. Las acciones son nominativas y no podrán ser convertidas al portador. El capital social podrá ser aumentado o reducido según lo exijan las circunstancias y de acuerdo a lo estipulado en el Código de Comercio vigente.

CLÁUSULA QUINTA: Las acciones son indivisibles con respecto a la sociedad, la cual solo reconocerá un propietario por cada una de estas; así mismo, confieren a sus propietarios iguales derechos y cada una de estas representará un (1) voto en la asamblea general de accionistas.

DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN

CLÁUSULA SEXTA: La administración y dirección de la compañía estarán a cargo de una Junta Directiva, compuesta por un presidente y un vicepresidente, que podrán ser o no accionistas, los cuales durarán 3 años en sus funciones y pudiéndose reelegir.

CLÁUSULA SÉPTIMA: Los miembros de la Junta Directiva, antes de comenzar en el ejercicio de sus funciones, deberán depositar en la caja social las acciones de la compañía. Si algún miembro no fuese

accionista, el expresado depósito lo efectuará por él algún otro accionista de la compañía.

CLÁUSULA OCTAVA: El presidente y vicepresidente actuando CONJUNTA O SEPARADAMENTE, verificada a través de la suscripción o firma respectiva, podrán obligar en todos los casos a la sociedad y tendrán amplias facultades de administración y dirección de la sociedad. En consecuencia, podrán destituir a algún integrante de la organización, y en el entendido de las facultades aquí conferidas lo son solo a título meramente enunciativo y no con carácter limitativo o taxativo.

CLÁUSULA NOVENA: El ejercicio económico de la compañía comenzará el día 7 de Enero y terminará el día 20 de Diciembre de cada año, excepto el primer ejercicio, el cual comenzará a partir de la fecha de inscripción de este presente documento y terminará el día 25 de Abril.

DE LAS ASAMBLEAS

CLÁUSULA DÉCIMA: El gobierno y la Suprema Dirección de la Compañía corresponde a la Asamblea de Accionistas legalmente constituida, cuyas decisiones, acuerdos y resoluciones dentro de las facultades que le señalan las leyes y actas constitutivas estatutarias son obligatorias para todos los accionistas, siempre y cuando se encuentren representados en la misma el 100% del capital social. Las asambleas generales ordinarias y extraordinarias deberán ser presididas por el presidente de la Junta Directiva.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: Las asambleas generales de accionistas se celebrarán previa convocatoria, hecha por el presidente de la compañía, o quien ejerza sus funciones, mediante carta dirigida personalmente a todos los accionistas con por lo menos tres días de anticipación a la fecha de reunión de la asamblea.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: La asamblea general ordinaria se reunirá una vez al año dentro de los primeros cinco días continuos después de finalizar cada ejercicio económico y en el domicilio legal de la compañía, con el propósito de:

- A) Conocer, aprobar o improbar el informe que anualmente presentará el presidente conjuntamente con el Balance General de Ganancias y Pérdidas de la compañía, en vista del informe del comisario.
- B) Decidir sobre el reparto de los beneficios obtenidos durante el ejercicio económico de la compañía.

C) Adoptar las decisiones que le hayan sido reservadas por la ley o por el presente documento. Las asambleas extraordinarias se celebrarán cada vez que lo requiera la Junta Directiva, previa convocatoria escrita.

DEL EJERCICIO ECONÓMICO, RESERVA Y UTILIDADES

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA: Todo socio tiene derecho a informarse personalmente del Balance General y del Estado de Ganancias y Pérdidas conforme al Código de Comercio vigente. Si la liquidación arroja utilidades, de esta se apartará el 10% para constituir el fondo de reserva legal hasta alcanzar el total del capital social. El excedente se pondrá a disposición de la asamblea general de accionistas para que decida su destino o forma de repartirlo, si fuera el caso.

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA: La compañía tendrá un comisario que será designado por la asamblea general de accionistas. Durará un año en el ejercicio de su cargo y tendrá las funciones que se le señalan en el código de comercio.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: Se designa como presidente a Luis David Violante Palomares, vicepresidente Juan Pantoja Delgado, estos dos plenamente identificados anteriormente, y como comisario al contador público en ejercicio.

Fuente: Elaboración basada en ejemplo de Sy Corvo, Teófilo. (2018).

Una vez elaborada el acta constitutiva ante notario público la empresa será reconocida legalmente ante cualquier instancia como persona moral, con lo cual se puede dar paso a los siguientes trámites.

El tercer paso es crear el RFC como persona moral ante el S.A.T. para lo cual es necesario hacer un trámite en línea para obtener la Cédula de Identificación Fiscal, el trámite se puede hacer en línea y solo se necesitarán algunos documentos como:

- CURP o acta de nacimiento del representante legal.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio fiscal.
- Acta constitutiva de la empresa.

Es importante también contar con firma electrónica o “e-firma” para comenzar el trámite en línea.

El cuarto paso será dar de alta la empresa de consultoría ante el IMSS para lo cual se necesitará dar de alta al “patrón” como persona moral para lo que es necesario generar una cita por internet para acudir a la Oficina Auxiliar de Afiliación y Cobranza. Según Velazco (2018), para el trámite se necesitarán los siguientes documentos:

- Copia del RFC del domicilio fiscal
- Original y copia del comprobante de domicilio del negocio a dar de alta
- Croquis de localización del negocio
- Original y copia del acta constitutiva con sello del Registro Público de la Propiedad y el Comercio
- Copia y original del poder notarial de actos de dominio, de administración o poder especial en donde se especifique que puede realizar toda clase de trámites y firmar documentos en el IMSS
- Original y copia de la identificación oficial del representante legal de la empresa
- Copia del RFC del representante legal de la empresa
- Copia de la CURP del representante legal de la empresa

Al terminar el trámite se recibirán diferentes documentos por parte del IMSS como el “Aviso de Registro Patronal Personas Morales en el Régimen Obligatorio” y la “Tarjeta de Identificación Patronal” la cual, tendrá los siguientes datos

- Número de registro patronal
- Nombre o razón social de la empresa
- Actividad, clase y fracción (esto lo definirá el patrón con base a las actividades que se realicen en la empresa, lo cual influirá en la clasificación de la empresa para la “prima de riesgo”) en el caso de la consultoría se deberá definir ante el IMSS las actividades que se llevarán a cabo dentro de la empresa.

Al terminar estos pasos la empresa de consultoría quedará debidamente identificada y reconocida legalmente por lo que se podrá iniciar con las actividades de consultoría sin problemas legales o fiscales.

Será importante realizar estas tareas antes de intentar comenzar operaciones en la empresa, pues en el país se pueden tener problemas al hacerlo, primero hay que registrar formalmente la empresa ante el gobierno y considerar el tiempo y recursos necesarios para hacerlo.

CONCLUSIONES

El emprendimiento puede ser una opción para quienes deseen generar valor a través de los conocimientos y habilidades que ha desarrollado a lo largo de una carrera profesional, para quienes quieran explotar lo que saben hacer, ofreciendo servicios por su cuenta a un mercado bien definido.

Es posible emprender en las ciencias sociales y particularmente en las Ciencias de la Información Documental, puesto que existe un amplio mercado que puede cubrirse a través de empresas de consultoría que ofrezcan productos o servicios de la materia, ya sea a otras empresas o a personas físicas.

Los egresados de la licenciatura de Ciencias de la Información Documental tienen las bases de conocimientos para ofrecer servicios de gestión documental, además de que también cuentan con nociones de como conformar una empresa, por lo cual podrían emprender una consultoría con la información necesaria para lograrlo.

En el sector público y privado existe la necesidad de organizar sistemáticamente los documentos y la información que se producen en el ejercicio de sus actividades diarias a través de herramientas y políticas de gestión de documentos, lo cual suele ser un problema por no contar con personal debidamente capacitado para ello.

Como se ha visto, existen leyes como la Ley General de Archivos que obligan a instituciones públicas y toda organización que reciba dinero público a hacer transparentes sus documentos, por lo cual necesitan contar con herramientas y políticas que garanticen el acceso a la información para cualquier ciudadano mexicano. Lo anterior puede ser tomado como una oportunidad para ofrecer servicios de consultoría a esas organizaciones, así como de *coaching*, auditorías de información y demás servicios que coadyuven a la buena organización documental.

Una intervención profesional a través de una empresa es capaz de ser la solución para esos problemas, con profesionales de la información y de otras áreas de conocimiento capacitados para situaciones de mala organización documental y que ofrezcan ese tipo de servicios o que logren idear un producto que solucione los problemas que conlleva la mala gestión de la información.

Al constituir una empresa con un equipo interdisciplinario se logrará contar con el conocimiento necesario para alcanzar metas y objetivos en conjunto, contando con gente capacitada que ofrezca diferentes perspectivas y habilidades para resolver problemas de mala organización y gestión de documentos,

Por otro lado, también es importante definir los valores, misión y visión para definir las políticas de conducta de los integrantes la empresa así como para establecer metas a mediano y largo plazo, lo cual ayudará a brindar una imagen corporativa y un concepto bien definido al exterior, especialmente a los clientes potenciales, quienes tendrán que percibir a la consultoría como una empresa seria y de confianza, para decidir si es conveniente contratar sus servicios.

Finalmente, una vez acordada la elaboración de un proyecto para un cliente, se tendrán que considerar diferentes cuestiones y tomar en cuenta todas las variables que puedan influir en el costo y el tiempo de realización del mismo, además de conformar la presentación de tal forma que sea entendible al momento de exponerlo. Deberá integrarse de tal manera que sea atractivo para el cliente y presente las ventajas de su aplicación, además de todos los datos que resulten importantes para quien contrata los servicios, como costos y tiempos necesarios.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Agroindustria, (2017). Las normas ISO 9000. Consultado el 7/ 08/ 2018. Disponible en: https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos//000007_Otras%20normativas%20especificas/000000_SISTEMA%20DE%20G ESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf.
2. Altaír Consultores. La elaboración del plan estratégico. ECO3 Colecciones.
3. Ander - Egg, E. y Aguilar Idañez, M. J. (1997). “Cómo elaborar un proyecto, Guía para elaborar proyectos sociales y culturales”. 13va edición. Buenos Aires: Lumen/ Humanitas.
4. Bara, M. (2018). Cinco pasos claves para establecer una metodología de gestión por proyectos. Consultado el 15/09/2018. Disponible en: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/project-management/cinco-pasos-clave-para-establecer-una-metodologia-de-gestion-por-proyectos>.
5. Bonilla-Sanabria, F. (2017). Comentarios sobre la responsabilidad social empresarial, el derecho societario y la empresa de grupo. *Vniversitas*, (134), 21-58. Consultado el 04/ 06/ 19. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.vj134.crse>.
6. Bustelo Ruesta, C. y García Morales Huidobro, E. (2000). La consultoría en organización de la información: El profesional de la información. *28 (3)*, 171 – 173.
7. Cámara de Diputados del H, Congreso de la Unión (2017). Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información. México, 27 de Enero de 2017. Consultado el 14/ 05/ 2019. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFTAIP_270117.pdf.
8. Cámara de Diputados del H, Congreso de la Unión (2019). Ley General de Archivos. México, 15 de Junio de 2018. Consultado el 21/ 07/ 2019. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGA_150618.pdf
9. Caro, P. (2012). Metodología Gestión de Requerimientos. Consultado el 19/ 09/ 2018. Disponible en: <https://sites.google.com/site/metodologiareq/home>.
10. Castellanos Cruz, R. (2005). Pensamientos, herramientas y acción estratégica. Consultado el 01/ 06/ 19. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/#indice>.

11. Cícero Comunicación (2016), ¿Qué es un currículum empresarial y cómo hacer uno?, Consultado el 27 /12/ 2017. Disponible en <https://www.cicerocomunicacion.es/que-es-un-curriculum-empresarial-y-como-hacer-uno/>.
12. Cordón Arroyo, A. (2004). Empresas documentales de gestión de archivos; Estudio, análisis y descripción de servicios. España: TREA.
13. Crece Negocios (2012) El análisis costo - beneficio. Consultado el 4/ 06/ 2018. Disponible en: www.crecenegocios.com/el-analisis-costo-beneficio/.
14. Fernández, E. (2005). Estrategia de Innovación. España: Ediciones Paraninfo.
15. Figueroa, G. (2005). La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. Consultado el 12 /09/ 2018. Disponible en: http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf.
16. Fred, D. (2014) Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.
17. García Sánchez, E. y Valencia Velazco M., (2012). Planeación estratégica, teoría y práctica. México: Trillas.
18. Garrido González, M, (2014). Diseño De Un Sistema De Planificación Estratégica Y Aplicación De Herramientas De Control De Gestión Para Ab Mark Sociedad De Asesorías Limitada. Consultado el 23/ 08/ 2018. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117536/Garrido%20Gonzalez%20Mich el.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Gómez, D. y Múnera, J.I. (1998). El mundo de la consultoría empresarial. Tecnología Administrativa, 12(28), 13-39.
20. INEGI. (2008). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Consultado el 14/ 04/ 2019. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=151060001>.
21. Instituto Nacional del Emprendedor. (2018). Modelo Canvas. Consultado el 27/04/2019. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556583913&Signature=FZJ3Nmrn7oNoRRmwN%2FHak0EjhLU%3D&response-content-disposition=inline%3B20filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf.

22. Jimeno Bernal, J. (2016). Cómo definir la misión, visión y valores de una organización. Consultado el 04/ 06/ 19. Disponible en <https://www.pdcahome.com/8579/definir-mision-vision-y-valores/>.
23. Largo, A. (2013). ¿Qué debe tener una propuesta económica para ser aceptada por un cliente? Consultado el 10/ 03/ 2019. Disponible en: <https://www.todostartups.com/bloggers/que-debe-tener-una-buena-propuesta-economica-para-que-se-aceptada-por-un-cliente-por-angellargo1970>.
24. Layard Richard. (1978). El análisis costo beneficio. México: Fondo de Cultura Económica.
25. Mackenzie, Al. (1990). Tiempo para el éxito: establecimiento de tiempos y metas. México: McGraw Hill.
26. Mosquera-Castro, A., Castillo-Tabares, R., & Portilla-Portilla, M. (2017). La responsabilidad social empresarial. Acciones institucionales en la gestión estratégica curricular. *Entramado*, 13 (1), 34-46. Consultado el 04/ 06/ 19. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25114>.
27. Noriega, A. (2014). Metas y Objetivos ¿cuál es la diferencia? Blog del diseño y la construcción. Consultado el 15/09/18. Disponible en: <https://2-learn.net/director/metasy-objetivos-cual-es-la-diferencia/>.
28. Oficina Internacional del trabajo. (1980). Normas internacionales del trabajo. Consultado el 5/ 06/ 2018. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/publication/wcms_088337.pdf.
29. Pillou, J, (2017). Diagrama de Grantt. Consultado el 9/ 02/ 2018. Disponible en: <https://es.ccm.net/contents/580-diagrama-de-gantt>.
30. Ponjuán Dante, G. (1998). Gestión de la información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Chile: Editorial CECAPI.
31. Prim, A. (2015). Ejemplos y claves para diseñar la propuesta de valor de tu empresa. Consultado el 6/ 11/ 2017. Disponible en: <https://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-early-adopters-innokabi/>.
32. Rincón Soto, C. (2011) Guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer. ECOE ediciones.

33. Rodríguez Rovira, J. (2000). Papel de las empresas consultoras en gestión de la información: El profesional de la información. Consultado el 15/ 01/ 2019. Disponible en: <https://www.elprofesionaldelainformación.com/contenidos/2000/septiembre/2.pdf>.
34. Romero Ibarra, M. (2003). La historia empresarial: Historia Mexicana, LII (3), 806 – 829.
35. Santander, E. (2011). Valores de la empresa. Consultado el 25/ 05/ 2018. Disponible en: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>.
36. Secretaría de Extensión y Vinculación UAEM. (2018). Modelo de negocios Canvas. Consultado el 27/04/2019. Disponible en: <http://www.concursoemprededoruaemex.com/XVII/templates/main/vendor/kretera/Canvas2018.pdf>.
37. Subiela Hernández, B. (2013). El papel simbólico de la tipografía en el diseño de logotipos: el caso de Audi. Sphera Pública, 13, vol. I, 28-56.
38. Sy Corvo, T. (2018). Acta constitutiva de una empresa (modelo de ejemplo). Consultado el 23/ 04/ 2019. Disponible en: <https://www.lifeder.com/acta-constitutiva-empresa/>.
39. TCA Software Solutions. Guía para realizar un buen análisis costo - beneficio - riesgo para un proyecto de ERP empresarial. Consultado el 15/ 08/ 2018. Disponible en: https://www.tcass.com/pdf/Como_analizar_un_buen_analisis_Costo_Beneficio_Riesgo.pdf.
40. Todd Biske (2018) Siete pasos para desarrollar un catálogo de servicios de T.I. consultado el 9/ 03/ 2018. Disponible en: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Siete-pasos-para-desarrollar-un-catalogo-de-servicios-de-TI>.
41. Trinchet Varela, C. y Trinchet Soler, R. (2007) La definición del problema: el paso primero y fundamental del proceso de investigación científica. Consultado el 04/ 06/ 19. Disponible en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci09807.html.
42. UNAD (2017). Definición del problema. Consultado el 17/ 09/ 17. Disponible en: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5586/1/DefProblema.pdf>.
43. Universidad Benito Juárez. (2017) ¿En qué consiste el alcance del proyecto? Consultado el 12/ 11/ 2018. Disponible en: <http://www.ubjonline.mx/en-que-consiste-el-alcance-del-proyecto/>.

44. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2017). Definición del problema. Consultado el 04/ 06/ 2019. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5586/1/DefProblema.pdf>.
45. Velazco, L. (2018). ¿Cómo dar de alta una empresa ante el IMSS? Consultado el 25/ 04/ 2019. Disponible en: https://www.soyconta.com/como-dar-de-alta-una-empresa-anteimss/?fbclid=IwAR1RQwdQp1ylvjjkgPoskX8yPiJNUsUtJPU0MKW9ldGY7QMRJSQX1_lqPo.
46. Vieytes, M. (2017). La calidad y las normas ISO. Consultado el 15/ 10/ 2017. Disponible en: www.consultorainternacional.com/La%20Calidad%20y%20las%20Normas%20ISO.
47. Whetthen, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (8va edición). México: Editorial Pearson.