

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Plan estratégico para la reorganización de la empresa Archivística Consultores  
A&C S.A.

Andrés Araya Montezuma

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Junio 2012

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Bernardo López González  
PROFESOR TUTOR

---

Carlos Ramírez Montero  
LECTOR

---

Andrés Araya Montezuma  
SUSTENTANTE

## DEDICATORIA

A mi familia, unida y solidaria, padres, hermanos e hijos.

A mis padres, German e Iris, por los años de esfuerzo, sacrificios y limitaciones para que todos sus hijos estudien y sean personas de bien.

A todos mis hermanos German, Marietta, Marco, Gustavo e Idelette, que siempre están cuando realmente los necesito.

A mis hijos Daniel, Esteban y Mónica, quienes son la razón de mi vida y superación diaria y a quienes ahora procuro enseñarles con el ejemplo y que quién no se equivoca no aprende.

A los amigos incondicionales, que están lejos o que están cercanos físicamente, pero que siempre están en las malas y las buenas.

A mis ex compañeros de clase, por hacer placenteras las horas de estudio.

A esa persona que siempre pone obstáculos, pero es la que hace superarme todos los días y crecer internamente.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Auxiliadora, Armenia y Christina por su empeño personal y profesional y tolerancia, en que cada una agregó lo mejor de sí misma para formar un verdadero equipo de trabajo.

A Bernardo López, por su compromiso, rigurosidad y creatividad, puestas al servicio para que pudiera concluir este trabajo final con éxito. En ausencia: a su Padre por engendrar un hijo ejemplar.

A Milton, colega y amigo, por los comentarios de la tesis y por inspirarme en esta ruta a lo desconocido.

A Carlos Ramírez, lector, por sus comentarios asertivos que contribuyeron a mejorar el documento final.

A los profesores de la Maestría generación MAP85, que pusieron todo su conocimiento y experiencia al servicio del aprendizaje de sus estudiantes.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. INTRODUCCION.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Oportunidad.....	3
1.3. Justificación del problema.....	4
1.4. Objetivo general.....	4
1.5. Objetivos específicos.....	4
2. MARCO TEORICO.....	6
2.1. Marco institucional.....	6
2.1.1. Antecedentes de la empresa.....	6
2.1.2. Misión y visión.....	7
2.1.2.1. Misión.....	8
2.1.2.2. Visión.....	8
2.1.2.3. Valores.....	8
2.1.3. Estructura organizativa.....	8
2.1.4. Servicios de la empresa.....	9
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	10
2.2.1. Proyecto.....	10
2.2.1.1. Análisis del entorno al proyecto.....	10
2.2.1.2. Fase del proyecto.....	11
2.2.2. Administración de Proyectos.....	11
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.....	12
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.....	12
2.2.4.1. Iniciación.....	13
2.2.4.2. Planeación.....	13
2.2.4.3. Ejecución.....	13
2.2.4.4. Seguimiento y control.....	14
2.2.4.5. Cierre.....	14
2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	14
2.2.5.1. Gestión de la Integración del Proyecto.....	14
2.2.5.2. Gestión del Alcance del Proyecto.....	14
2.2.5.3. Gestión del Tiempo del Proyecto.....	14
2.2.5.4. Gestión de los Costos del Proyecto.....	15
2.2.5.5. Gestión de la Calidad del Proyecto.....	15
2.2.5.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.....	15
2.2.5.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	15
2.2.5.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	15
2.2.5.9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	15
2.3. Planeación estratégica.....	16

2.3.1.	Monitoreo del entorno de la empresa. ....	18
2.3.2.	La elaboración de los valores, la visión y la misión empresarial. ....	19
2.3.3.	Estrategias de negocio para la empresa. ....	20
3.	MARCO METODOLOGICO .....	23
3.1.	Fuentes de información. ....	23
3.1.1.	Fuentes primarias.....	24
3.1.2.	Fuentes secundarias.....	24
3.1.3.	Fuentes Documentales.....	25
3.2.	Métodos de Investigación.....	26
3.2.1.	Investigación documental.....	26
3.2.2.	Investigación de campo.....	27
3.2.3.	Investigación mixta.....	27
3.2.4.	Métodos específicos.....	27
3.3.	Herramientas.....	31
3.4.	Supuestos y Restricciones.....	32
3.5.	Entregables.....	34
4.	DESARROLLO.....	36
4.1.	Análisis de la situación actual.....	36
4.1.1.	Identificación de Temas.....	37
4.1.2.	Priorización de Temas.....	40
4.1.3.	Descripción de Temas.....	43
4.1.4.	Síntesis de Temas.....	45
4.1.5.	Análisis FODA.....	48
4.1.6.	Matriz de Estrategias.....	50
4.2.	Mejoras a los valores y propósitos.....	55
4.2.1.	Valores.....	55
4.2.2.	Misión.....	56
4.2.3.	Visión.....	56
4.2.4.	Propósitos.....	57
4.3.	Estrategias.....	57
4.4.	Plan para la implementación de la estrategia.....	59
4.4.1.	Metas y Objetivos estratégicos.....	59
4.4.2.	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	61
4.4.3.	Análisis de Brechas.....	63
4.4.4.	Cierre de Brechas.....	64
4.4.5.	Planes de Acción (Acciones Tácticas).....	66
4.4.6.	Planes de Contingencia.....	70
4.4.6.1.	Financiero.....	70
4.4.6.2.	Del Cliente.....	71
4.4.6.3.	De Procesos.....	72
4.4.6.4.	De Recursos Humanos.....	73
4.5.	Plan de proyecto.....	74
4.5.1.	Fase de inicio.....	76
4.5.1.1.	Enunciado de trabajo.....	76
4.5.1.2.	Acta de Constitución.....	77
4.5.1.3.	Análisis de los Interesados.....	81
4.5.2.	Fase de Planificación.....	84

4.5.2.1.	Definir el Alcance.....	88
4.5.2.2.	Desarrollar el Cronograma. ....	88
4.5.2.3.	Desarrollar el Plan de Recursos Humanos. ....	89
4.5.2.4.	Planificar las comunicaciones. ....	89
4.5.2.5.	Planificar la Gestión de Riesgos. ....	90
5.	CONCLUSIONES.....	91
6.	RECOMENDACIONES .....	95
7.	BIBLIOGRAFIA .....	98
8.	ANEXOS .....	100
	Anexo 1:ACTA DEL PROYECTO.....	100
	Anexo 2: EDT.....	103
	Anexo 3: CRONOGRAMA .....	104
	Anexo 4: EDT DEL PLAN DE PROYECTO .....	105

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa.....	9
Figura 2 Estructura genérica del ciclo de vida .....	12
Figura 3 Fases del modelo de Planeación estratégica aplicada.....	17
Figura 4 Las cinco estrategias competitivas genéricas .....	22
Figura 5 Estructura parcial del ciclo de vida, fases de inicio y planificación .....	75
Figura 6 Ejemplo Matriz de poder / Interés de los Interesados.....	83



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro. 1 Fuentes de Información Utilizadas.....	25
Cuadro. 2 Métodos de Investigación Utilizadas.....	29
Cuadro. 3 Herramientas Utilizadas.....	31
Cuadro. 4 Supuestos y Restricciones.....	33
Cuadro. 5 Entregables.....	34
Cuadro. 6 Descripción de temas.....	44
Cuadro. 7 Análisis FODA.....	48
Cuadro. 8 Matriz de estrategias.....	51
Cuadro. 9 Metas y objetivos estratégicos.....	60
Cuadro. 10 Mapa CMI.....	62
Cuadro. 11 Análisis de brechas.....	63
Cuadro. 12 Planes de Acción.....	66

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Archivística Consultores A&C S.A. se ha especializado en la gestión de documentos y organización de archivos tanto en formato de texto como digital; y ha desarrollado su negocio a través de la prestación de servicios técnicos y profesionales cuyos servicios se han brindado, especialmente, a la administración pública. Durante 10 años la empresa atendió con énfasis el mercado de los documentos físicos (archivos) pero cambios en el ambiente como el avance tecnológico y las necesidades clientelares ha obligado a dar un giro a las actividades de la gestión de documentos, entendida como la aplicación de normas técnicas, normas y prácticas para administrar el flujo de documentos así como conservarlos.

La Dirección Ejecutiva de la organización identificó oportunidades de mercado fuera del país pero consideró que no se podía ingresar a atenderlo sin contar con una planificación estratégica y una reorganización sustantiva y se propuso como objetivo general del proyecto diseñar el plan de gestión de proyecto para la implementación de la estrategia de negocios propuesta para la empresa Archivística Consultores A&C S.A.

Como corolario de este propósito general, se construyeron los objetivos específicos que consistieron en elaborar un análisis de la situación actual, de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas haciendo uso de una matriz FODA para la empresa; en evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa; en elaborar 10 estrategias que permitieran dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa y en plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.

Para el primer objetivo específico vinculado al reconocimiento de la situación actual y del uso de un análisis de FODA, se utilizó el método de observación mediante la realización de la técnica de entrevista, tomando en consideración el juicio de expertos y de los interesados: accionistas, Director ejecutivo y supervisor quienes participaron de sesiones de trabajo.

Para los otros tres objetivos específicos, evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros y elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa y plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa, se utilizó el método inductivo-deductivo acompañado de la técnica de la visión de los expertos, especialistas en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica, para tomar en consideración los elementos que deben ser incluidos en el plan estratégico y en los planes subsidiarios a diseñar para la reorganización de la empresa.

Aspectos conclusivos apuntan a que la empresa Archivística Consultores debió enfrentarse a la decisión de reorganizarse o desaparecer si continuaba desarrollando sus funciones y actividades como las ejecutaba en el pasado, lo que permitió comprender que debía mirar al futuro y realizar una transformación de su organización, concentrada en el grupo de procesos de planeación estratégica.

El planeamiento estratégico se constituyó en el propósito principal tomando en consideración las necesidades expectantes del cliente y no solamente los productos y servicios que ofrecía la empresa, encabezado por la dirección ejecutiva quien adquirió este compromiso junto a su equipo de trabajo.

Archivística Consultores planificó estratégicamente, concentrándose en cuatro pasos esenciales :identificando los temas críticos en la situación actual de la empresa; tomando en consideración la cultura para redefinir sus valores y propósitos que tienen impacto en el proceso y los resultados de la planeación estratégica; describiendo las estrategias competitivas para cuatro de los objetivos esenciales correspondientes a: el financiamiento, los clientes, los procesos y los recursos humanos; y, por último, elaborando las bases del plan de proyecto para la implementación de esa estrategia definida por la empresa.

En el proceso de planeación estratégica, la empresa se concentró en definir una estrategia competitiva de entre las cinco estratégicas genéricas alternativas que sugieren los especialistas, lo que constituyó un riesgo, dado que una determinada escogencia de una alternativa concreta involucra acciones específicas que deben ajustarse a las escenarios y al ambiente organizacional específico de la empresa.

La empresa analizó las otras estrategias competitivas básicas sugeridas, pero consideró que la estrategia competitiva basada en la diferenciación amplia, constituyó la más adecuada en las circunstancias actuales de la empresa.

Se recomienda tomar en consideraciones otros objetivos estratégicos de la organización, más allá de los cuatros escogidos y que quedaron fuera en este estudio, para el diseño de las estrategias, siempre dentro del marco de las estrategias competitivas.

También se recomienda para un futuro analizar con mayor detalle y profundidad las otras estratégicas genéricas básicas, tomando en consideración los objetivos comerciales y los tipos de ventajas competitivas que cada una ofrece y que se adecuen a los fines que persigue la empresa.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes.**

Archivística Consultores A&C S. A. es una empresa especializada en la gestión documental. Cuando se creó la empresa, en abril de 2000, se dedicaba únicamente a la organización de documentos físicos; sin embargo, en los últimos años se le ha dado un giro al negocio ampliando sus actividades a la gestión profesional de documentos.

La sociedad empresarial fue iniciada por dos socios con distribución igualitaria de las acciones y de las actividades de gestión: una de ellos se dedicaría al aporte técnico en archivo y el otro aportaría sus conocimientos empíricos en la administración de proyectos, proporción que cambió a los dos años.

Los primeros dos años estuvieron marcados por un conocimiento del negocio y la búsqueda de un espacio en el mercado, siendo una de las únicas dos empresas competidoras; no obstante, al tercer año de funcionamiento los contratos empezaron a concretarse, al punto de que su mayor auge estuvo entre los años 2003 y 2007. En el período de 11 años, ha tenido ventas brutas de alrededor de \$430.000 y en su punto más elevado llegó a tener 26 empleados en distintos proyectos a la vez.

Archivística Consultores A&C S. A. ha desarrollado su negocio por medio de la prestación de servicios técnicos y profesionales a través de contratos específicos por plazos determinados, especialmente para la administración pública y, en menor medida, para el sector privado.

Debido a su crecimiento y a las exigencias de los clientes, la empresa empezó a incorporar otras actividades que le permitió ofertar otros servicios y productos, como la elaboración y venta de carpetas de archivo para recursos humanos, la venta de archivadores metálicos fijos y móviles, curso de capacitación, patrocinio

de eventos archivísticos municipales y la creación de un sistema informático para la administración de documentos digitales; siendo este último un sistema, con desarrollo y licencias propias; lo cual se logró con la participación de un socio informático quien aportó el desarrollo de los sistemas y, por su parte, la empresa contrató una especialista en archivo para que colaborara estrechamente con el especialista en sistemas para el desarrollo del sistema. Con este otro socio comercial, se acordó que el 80% de las ventas correspondería al informático y el 20% a la empresa; pero, si el informático se retirara de la empresa, según el acuerdo no escrito, los porcentajes se invertirían.

En el 2004 la empresa inició un proceso de planificación estratégica, que quedó inconcluso por varias razones, algunas propias de la empresa y otras del contexto del mercado. Entre los aspectos externos que incidieron está el hecho de que el mercado de servicios decayó debido a una saturación del mismo y un aumento de la competencia. Como dato adicional, se estima que en Costa Rica hay alrededor de 250 profesionales en archivo, algunos de los cuales ofrecen sus servicios de consultoría en forma individual e independiente, sin constituir empresas formales. En cuanto a las razones internas, el principal cliente de la empresa finiquitó dos de los contratos más grandes después de una relación continua de casi 6 años, cuyo impacto fue muy importante para la empresa.

Estas circunstancias indujeron al socio mayoritario y director ejecutivo a una fuerte reflexión y realizar un alto en el camino para hacer un giro y con esto replantear la participación de la empresa en el país, efectuar cambios en los miembros de la sociedad y reducir el personal a un “staff” de consultores externos especializados en gestión de documentos, de acuerdo a las necesidades del cliente y cuya relación contractual se daría por servicios profesionales y reducir la cantidad de funcionarios operativos que dependieran de proyectos pequeños y que entre ambos no sea mayor de 6 personas incluyendo al director ejecutivo.

Finalmente, el director ejecutivo percibió que, con él como cabeza, la empresa no estaba siendo conducida en forma profesional y tomó la decisión de prepararse

académicamente en la administración de proyectos, esto por cuanto observó que la empresa atendía, fundamentalmente, proyectos específicos sin administrarse adecuadamente.

## **1.2. Oportunidad.**

La empresa ha dejado algunos procesos internos sin concluir exitosamente, constituyéndose en las debilidades de la misma, entre ellas: ha cambiado los integrantes de la sociedad, pero no ha integrado a los socios estratégicos al negocio. La empresa creó un producto informático para administrar documentos, pero no se explotó en el mercado apropiadamente. Tampoco existió una preocupación por mercadear fuertemente todos sus servicios y productos. Finalmente, no cuenta con un plan estratégico para alcanzar sus objetivos, debido a que el plan que iniciaron en el año 2004, no se concluyó.

Existen amenazas al negocio provenientes del contexto externo, entre ellas: el creciente aumento de graduados profesionales con títulos de licenciatura en gestión de documentos y archivo dispuestos a competir en el mercado brindando servicios como consultores independientes; disminución de las contrataciones de las instituciones del Estado, principal demandante de servicios y la decisión de estas instituciones de contratar sus propios profesionales y evitar la contratación de servicios externos.

Por todas estas razones, la empresa ha venido perdiendo competitividad en el mercado nacional y su dinamismo se ha visto diezmado, por ello, desea buscar oportunidades de relanzar la empresa en la región centroamericana donde las condiciones parecieran ser favorables, pero desea realizarlo con un plan estratégico que oriente los objetivos a alcanzar con claridad.

### **1.3. Justificación del problema.**

La empresa requiere conocer su situación real después de 11 años de existencia y proponer mejoras sustanciales a la organización y sus procesos, de lo contrario, podría tornarse poco competitiva o desaparecer del mercado nacional.

La sociedad depende de las contrataciones de recurso humano especializado en gestión de documentos para brindar los servicios y cuenta con un sistema informático con desarrollo y licencias propias, de bajo costo, pero que no ha explotado. Tampoco ha explotado las alianzas de socios estratégicos para ofertar productos y servicios vinculados como la venta de suministros e infraestructura y capacitación.

La empresa ha observado oportunidades de negocio en la región centroamericana, donde podría iniciar operaciones pero requiere considerar todos los riesgos que ello implica para garantizar sus opciones mediante una organización preparada y en forma planificada, con una adecuada estrategia de comunicación de los servicios que ofrece, a sus potenciales nuevos clientes. El resultado esperado es un plan con sus correspondientes planes subsidiarios de alcance, tiempo, comunicaciones, recursos humanos y riesgos, que permita reorganizar a la empresa, para mantenerla vigente y fortalecerla frente a nuevas oportunidades en un mercado más amplio.

### **1.4. Objetivo general.**

El objetivo general del proyecto es diseñar el plan de gestión de proyecto para la implementación de la estrategia de negocios propuesta para la empresa Archivística Consultores A&C S.A.

### **1.5. Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos de este proyecto son:

Objetivo 1.

Elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA para la empresa Archivística Consultores A&C S.A.

Objetivo 2.

Evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos: financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.

Objetivo 3.

Elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.

Objetivo 4.

Plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.



## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Marco institucional.**

Este proyecto se realiza en la empresa Archivística Consultores A&C S.A. con sede en la ciudad de San José, Costa Rica, en el que se busca analizar el estado actual de la empresa para planificar estratégicamente, tomando en consideración los grupos de procesos y las áreas del conocimiento de la administración de proyectos.

Al ser una empresa mediana, no cuenta con un área de planificación por lo que el proceso deberá realizarse desde la Dirección ejecutiva, tomando en consideración a los interesados de la misma.

#### **2.1.1. Antecedentes de la empresa.**

Archivística Consultores A&C S.A. es una sociedad anónima con personería jurídica aprobada el 11 de abril de 2000, constituida por dos socios que, en principio, cada uno tenía el 50% de las acciones, pero que fue modificado dos años después, con el objetivo de que uno de los socios adquiriera una parte del otro y, se constituyera así, en el socio mayoritario con el 80% de las acciones. En el año 2009, el socio poseedor del 20% de las acciones restantes, le cede sus acciones a una nueva socia. El socio mayoritario siempre ha sido el apoderado generalísimo y Director ejecutivo de la empresa.

La idea del negocio se establece en el año 2000, como una oportunidad al conocer que los graduados en archivo no se asociaban para brindar el servicio de archivo, por medio de empresas de personería jurídica, sino sólo lo ofertaban como persona física. En el mismo año de la salida al mercado, Archivística se encontró con el surgimiento de otra empresa similar, constituyéndose ésta en la competencia más fuerte del mercado.

El objeto de la sociedad era brindar servicios de consultoría, investigación, capacitación, administración, organización, almacenamiento, recuperación, venta y dotación de materiales y suministros dedicados a la archivística en general. Dichos servicios serían brindados a través de proyectos para los cuales serían contratados los servicios profesionales de archivistas, técnicos y bachilleres, graduados en las universidades del país.

Archivística Consultores se considera una mediana empresa, según la Ley N°8262<sup>1</sup> de Costa Rica; sin embargo, no ha sido inscrita como tal. El personal de la empresa ha oscilado entre 6 a 26 empleados, a cargo de un Director ejecutivo, que se caracteriza por tener un estilo centralizador con poca delegación de las actividades administrativas y financieras y con un contacto directo con los funcionarios contratados y los clientes, pero sin guiarse por un plan estratégico.

Los servicios de la empresa se brindan tanto a las instituciones del Estado como a las empresas privadas, siendo las primeras la principal meta de mercado, debido a las regulaciones del país para todos los entes públicos, según la Ley N° Ley 7202<sup>2</sup>, obligados a formar parte del Sistema Nacional de Archivos a cargo de la Dirección General de Archivos de Costa Rica y, por ende, a tener organizados los documentos.

### **2.1.2. Misión y visión**

A pesar de que la empresa inició y no concluyó la planificación estratégica en el 2004, uno de los procesos que sí se terminaron a tiempo y exitosamente fue la elaboración de la misión, la visión y los valores.

---

<sup>1</sup>Asamblea Legislativa de Costa Rica. Ley N°2 8262, Artículo 3°-Para todos los efectos de esta Ley y de las políticas y los programas estatales o de instituciones públicas de apoyo a las pymes, se entiende por pequeñas y medianas empresas (pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

<sup>2</sup>Asamblea Legislativa de Costa Rica. Ley N°2 7202 Artículo 2.-La presente ley y su reglamento regularán el funcionamiento de los órganos del Sistema Nacional de Archivos y de los archivos de los Poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, y de los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado, así como de los archivos privados y particulares que deseen someterse a estas regulaciones.

### **2.1.2.1.Misión**

- Brindar servicios de gestión de documental y archivo, por medio de asesorías, consultorías, capacitación, desarrollo tecnológico y ejecución de procesos con el fin de conservar, recuperar y dar sostenibilidad a la información, para organizaciones públicas y privadas en la región centroamericana, por medio de equipos multidisciplinarios, caracterizados por la efectividad, la confidencialidad y la calidad.

### **2.1.2.2.Visión**

- Ser el líder en la gestión documental y archivo. Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en materia de gestión de documental y archivo. Contribuir con el desarrollo socio-económico, técnico, cultural y ambiental de Archivística Consultores, sus clientes, las organizaciones asociadas y la sociedad en general, proveyendo de servicios de gestión documental a la medida y personalizados.

### **2.1.2.3.Valores**

Los valores fundamentales de la empresa son:

- Discreción
- Efectividad
- Disciplina
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Servicio al cliente

### **2.1.3. Estructura organizativa**

La empresa Archivística Consultores trabaja con una estructura organizacional proyectizada, en razón que todos los contratos se formalizan y gestionan por proyectos y, por tanto, su operación se efectúa en forma individual, con un alcance, un plazo y un presupuesto definido.

Para cada uno de los proyectos, se designa un personal operativo, tanto del o los supervisores como de las y los asistentes de archivo (operarios), quienes responden en forma directa al Director ejecutivo, en lo administrativo y financiero. Las funciones del supervisor son de carácter técnico de gestión de documentos y la ejerce sobre el personal más operativo. En la mayoría de los contratos, si así lo amerita el proyecto y se acuerda con el cliente, existe un Consultor cuyas funciones son de regencia del proyecto, quién verifica que se cumplan las normas legales y técnicas existentes en la especialidad de la gestión de documentos y archivos.

En la figura N°1 se muestra la estructura organizativa (organigrama) de la empresa, tal como ha funcionado hasta ahora.

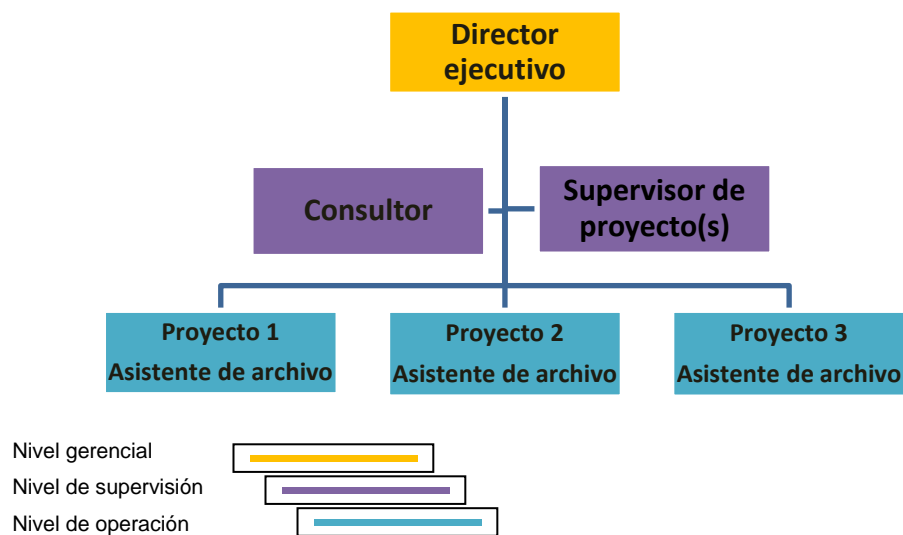


Figura 1 Estructura Organizativa  
Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.4. Servicios de la empresa

De los servicios y productos que se propuso la empresa en principio, se han podido desarrollar la consultoría, la capacitación la organización de documentos, la administración de los documentos, por medio de un producto informático y venta de materiales y suministros de archivo. No se han efectuado servicios en la línea de la investigación y almacenamiento de documentos.

## **2.2. Teoría de Administración de Proyectos.**

### **2.2.1. Proyecto.**

Según el PMBOK 2008, la definición de proyecto corresponde al “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK, 2008, p.5). En este caso se pretende alcanzar un proyecto definido y temporal puesto que lo que se busca es crear un plan estratégico para reorganizar la empresa, lo que se constituye en el producto final. Esta temporalidad del proyecto no implica que el producto creado por él, o sea el plan estratégico, no sea duradero; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero.

Los proyectos tienen que poseer objetivos definidos y esto se logra en el alcance del mismo, a lo largo de la vida del proyecto. Igualmente, en este proceso se aplicará la gradualidad, puesto que el plan estratégico se irá construyendo de acuerdo a fases según las áreas del conocimiento de administración de proyectos escogidas, según el PMBOK2008: Alcance y Tiempo; Recursos Humanos y Comunicación y Riesgos, que buscan traducirse en planes subsidiarios, igualmente como parte de los productos duraderos del proyecto.

#### **2.2.1.1. Análisis del entorno al proyecto.**

La empresa Archivística Consultores desea reorganizarse internamente para tornarse competitiva en el mercado centroamericano, para ello es imprescindible contar con un plan estratégico que guíe su quehacer hacia metas alcanzables en el mediano y largo plazo, para lo que es necesario conocer su estado actual real.

Los proyectos y la dirección de proyectos se llevan a cabo en un ambiente más amplio que el proyecto mismo (PMBOK, 2008). Este proyecto, se ubica en un contexto más amplio para asegurar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los objetivos de la empresa y se gestione de conformidad con las metodologías de prácticas establecidas de la organización. (PMBOK, 2008).

### **2.2.1.2. Fase del proyecto.**

Las fases del proyecto son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor (PMBOK, 2008, pág.18), y normalmente estas fases suelen ultimarse en secuencia y, por su origen de alto nivel constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto.

En este caso concreto, la fase en la que se encuentra el proyecto es la de planificación y comparte las siguientes características similares: el cierre de una fase termina con cierta forma de transferencia o entrega del producto producido, en este caso se espera concluirla con un plan estratégico. En segundo lugar, el trabajo tiene enfoque único, esto es que la fase de planificación es distintas de su antecesora y predecesoras, y, finalmente, para alcanzar el éxito el objetivo o entregable principal de la fase, ...la repetición de procesos a través de los cinco grupos de procesos proporciona ese grado adicional de control y define los límites de la fase (PMBOK, 2008, pág. 19). Por lo anterior, el proyecto se ubica en el grupo del proceso de planificación.

### **2.2.2.Administración de Proyectos.**

Según PMBOK2008, la definición de administración de proyectos corresponde a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

El PMBOK define los cinco grupos de procesos de un proyecto y las nueve áreas del conocimiento que son aplicables a la administración de proyectos, como se reseñarán a continuación. Para efecto del presente proyecto se va a tomar en cuenta el grupo de procesos de planificación y las áreas de conocimiento de la gestión de alcance del proyecto, gestión del tiempo, gestión de los recursos humanos, gestión de comunicación y gestión de riesgos del proyecto. Finalmente se utilizará como guía la metodología usada por PMI según el PMBOK.

### 2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.

El ciclo de vida constituye un marco de referencia para la dirección de un proyecto y se define como un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización que participan en el proyecto la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (PMBOK, 2008). Este ciclo se determina por los criterios únicos de la empresa, su principio y fin, los entregables y las actividades específicas que se efectúan, las cuales variarán de acuerdo a cada proyecto. La figura N°2 corresponde a la representación gráfica de la estructura genérica del ciclo de vida, según PMBOK, 2008.

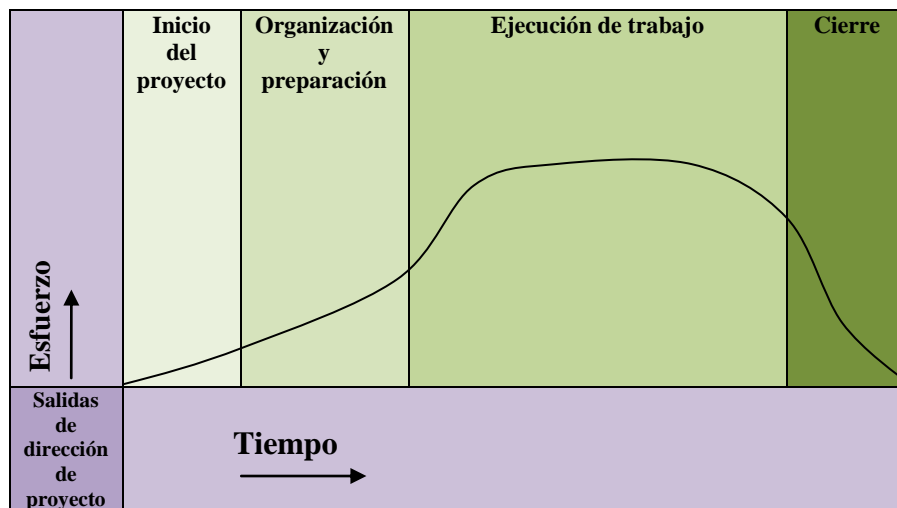


Figura 2 Estructura genérica del ciclo de vida  
Elaboración propia con ajuste al PMBOK, 2008.

### 2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.

Según PMBOK 2008, la definición de procesos corresponde a "...un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido" (PMBOK, 2008, p.37). Existen cinco grupos de procesos los que se identifican por sus entradas, por las herramientas y técnicas que suelen aplicarse y por las salidas que obtienen.

Además se caracterizan porque poseen dependencias bien definidas y usualmente se les ejecuta en la misma secuencia en cada proyecto. A su vez, los grupos de procesos, y los procesos que los conforman, interactúan entre sí, de acuerdo a las características propias del proyecto y de la empresa, aunque las buenas prácticas indican que la aplicación aumenta las posibilidades de éxito del proyecto. Las definiciones de cada grupo de procesos según PMBOK 2008, son las siguientes:

#### **2.2.4.1. Iniciación.**

El grupo de procesos de Iniciación está constituido por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Dentro de los procesos de iniciación, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto (PMBOK, 2008).

#### **2.2.4.2. Planeación.**

El grupo de procesos de Planeación, está formado por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planeación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizaran para llevarlo a cabo, según el PMBOK, 2008.

#### **2.2.4.3. Ejecución.**

El grupo de proceso de Ejecución está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este grupo de procesos implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto (PMBOK, 2008).



#### **2.2.4.4. Seguimiento y control.**

El grupo de procesos de Seguimiento y Control está conformado por aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes, según PMBOK, 2008.

#### **2.2.4.5. Cierre.**

El grupo de procesos de Cierre, está constituido por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. (PMBOK, 2008).

### **2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.**

El PMBOK define un conjunto de áreas de conocimiento sobre las cuales se asienta la teoría de la administración de proyectos que se citan a continuación como aparte del marco teórico, a utilizar en el proyecto.

#### **2.2.5.1. Gestión de la Integración del Proyecto.**

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos (PMBOK, 2008).

#### **2.2.5.2. Gestión del Alcance del Proyecto.**

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito (PMBOK, 2008).

#### **2.2.5.3. Gestión del Tiempo del Proyecto.**

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo (PMBOK, 2008).

**2.2.5.4. Gestión de los Costos del Proyecto.**

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (PMBOK, 2008).

**2.2.5.5. Gestión de la Calidad del Proyecto.**

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y las actividades de la organización ejecutante que determinan las responsabilidades, los objetivos y las políticas de calidad, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. (PMBOK, 2008).

**2.2.5.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.**

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. (PMBOK, 2008).

**2.2.5.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.**

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos (PMBOK, 2008).

**2.2.5.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto.**

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su seguimiento y control en un proyecto. (PMBOK, 2008).

**2.2.5.9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.**

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. (PMBOK, 2008).

### **2.3. Planeación estratégica.**

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. (Navarrete, 2002)

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Evoli, 2001).

La planeación estratégica se define como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 5). Para ello, los autores citados proponen que la planeación estratégica debe involucrar seis factores críticos, con cuyos elementos constituyen un modelo de planeación estratégica diferente en forma radical de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, el cual puede observarse en forma resumida en la siguiente Figura 3:

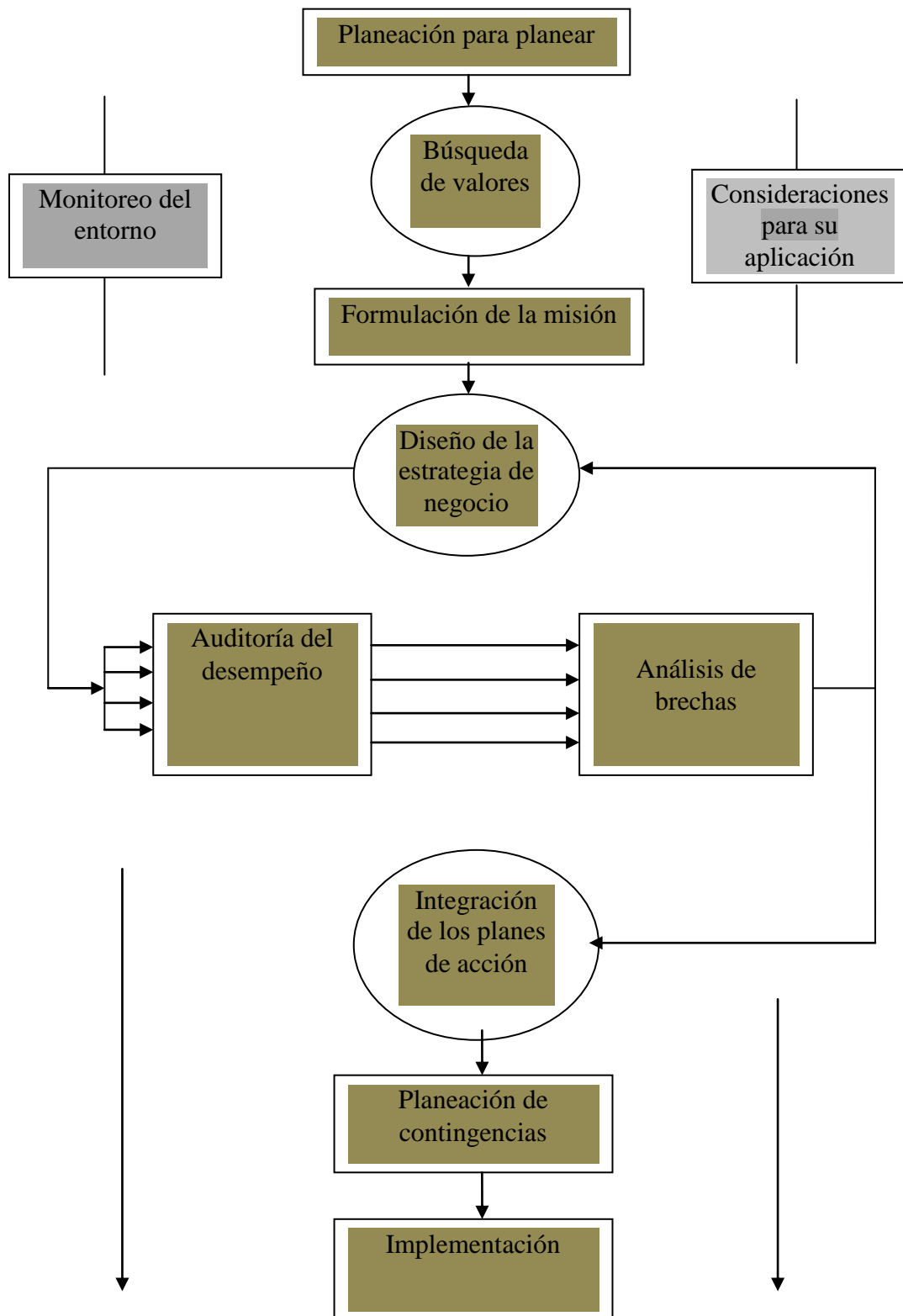


Figura 3 Fases del modelo de Planeación estratégica aplicada  
 Fuente: Elaboración propia con base en Goodstein y otros, Planeación estratégica aplicada, 1998

“El modelo implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres de estas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción) en óvalos en vez de rectángulos para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica.” (Goodstein y otros, 1998, pág.11).

En este proyecto se espera utilizar el modelo de planeación estratégica aplicada sugerido por los autores Goodstein, Nolan y Pfiffer, porque implica la convicción de que el plan estratégico se construya en el presente pueda influir en el futuro; porque se busca asociar el planeamiento estratégico con la planeación táctica u operativa, que es la que tiene la relación con los objetivos específicos, medibles y alcanzables de la empresa; porque busca construirse en forma estrecha entre los interesados y el Director ejecutivo, o sea la gerencia “senior” de la empresa, porque la planificación es una función, esencialmente, ejecutiva; y porque constituye una guía para la construcción de la planeación estratégica, paso a paso, vinculado con el funcionamiento real de la empresa.

Siguiendo a Gup (1979), la planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización: ¿hacia dónde ir?; ¿cuál es el entorno? y ¿cómo lograrlo? En el caso de este proyecto se invertirá un poco el orden en que serán respondidas las preguntas, por lo que primero se responderá a ¿cuál es el entorno?, luego ¿hacia dónde ir?, y por último, ¿cómo lograrlo?

### **2.3.1. Monitoreo del entorno de la empresa.**

Para responder a la pregunta ¿cuál es el entorno?, es necesario que la organización realice un examen retrospectivo de sí misma en forma objetiva y realista del contexto. Según lo expresan Goodstein y otros (1998, pág.15): A lo

largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y qué pueda afectarlas; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular, se deben monitorear cuatro entornos separados pero traslapados:

1. El Macroentorno
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo
4. El entorno interno de la organización

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia de negocio, identificar la competencia, etc.

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos que se consideran parte del proceso de planeación estratégica.

Para el cumplimiento del Objetivo 1 de este proyecto, que consiste en elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA de la empresa Archivística Consultores A&C S.A, se utilizarán dos recursos o herramientas técnicas conocidas, como son: el análisis de la situación actual y el análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y posteriormente realizar un cierre de las brechas entre los objetivos, metas y capacidad para el logro.

### **2.3.2. La elaboración de los valores, la visión y la misión empresarial.**

Para responder a la pregunta ¿hacia dónde ir?, hay que hacerlo mediante la enunciación del alcance de las operaciones, metas y objetivos a través del diseño de misión y visión empresarial claras. Siguiendo el modelo propuesto por

Goodstein y otros (1998, pág.17), se puede afirmar que la búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.

Para el cumplimiento del Objetivo 2 de este proyecto, que consiste en evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&C S.A., se realizará en dos pasos: primero, la construcción de los valores empresariales y, segundo, la revisión de la misión y la visión ya existentes de la organización.

### **2.3.3. Estrategias de negocio para la empresa.**

Para responder a la pregunta ¿cómo lograrlo?, se debe definir los modelos de negocios específicos que posibilitan que la empresa alcance sus metas y la forma en cómo deben distribuir sus recursos para su funcionamiento, para lo que debe describir las estrategias. Como lo sugieren Goodstein y otros (1998, pág. 26): El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización...Es esta fase del proceso, al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos...el diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o el perfil estratégico que desarrollará la compañía para cumplir su misión.
2. Establecer indicadores críticos de éxito (ICE), los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada LDN que intente seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Las acciones estratégicas son metas

organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evacuar las metas aunque, por lo general, dichas acciones estratégicas pueden ejercer impacto en las LDN y, con frecuencia, son rastreables por parte de los ICE.

4. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas.

Para ello es necesario definir la estrategia, particularmente las estrategias competitivas, que requiere una organización determinar en el plan estratégico. La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones (Thompson, Strickland y Gamble, 2007).

La estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de dirección para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y su planteamiento para asegurar una ventaja competitiva de cara a sus rivales. Thompson y otros (2007, pág.133). Estos autores afirman que existen cinco opciones básicas de estrategia competitiva, entre las que una organización debe elegir emplear, las que se resumen en la figura siguiente:



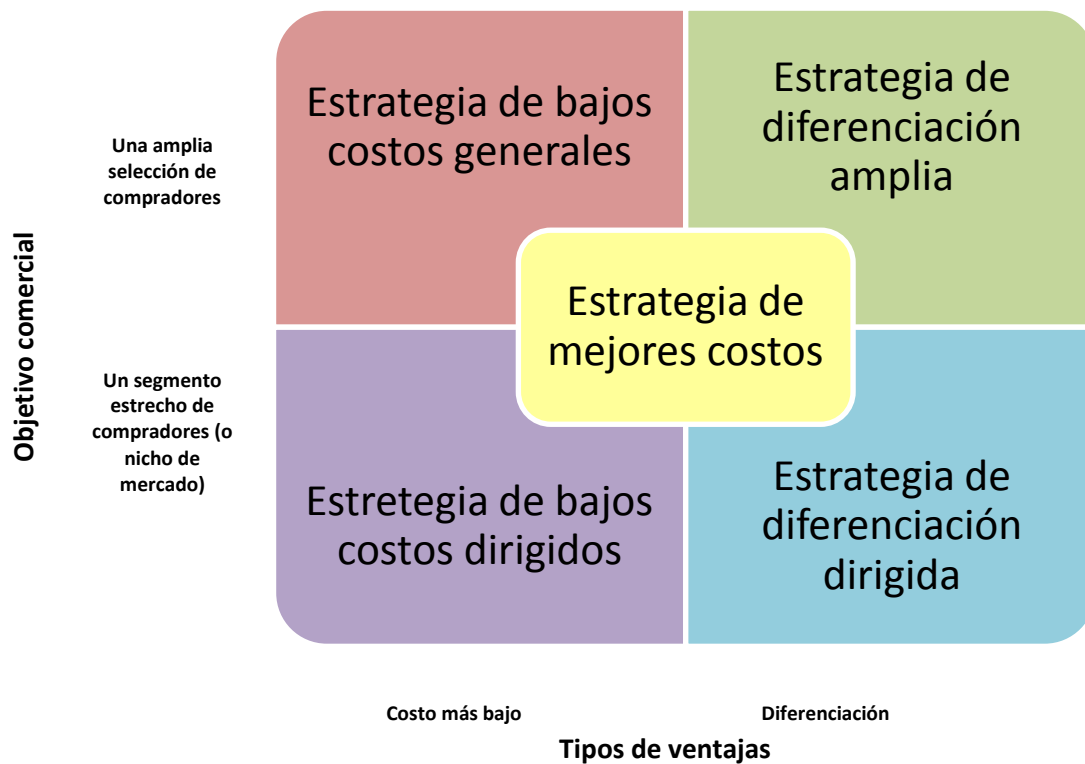


Figura 4 Las cinco estrategias competitivas genéricas

Fuente: Thompson y otros, Administración estratégica: teoría y casos, 2007.

“Cada uno de estos cinco planteamientos competitivos genéricos persigue una posición distinta en el mercado...e implica enfoques diferentes para competir y operar el negocio.” (Thompson y otros, 2007, pág.135).

Para cumplir con el objetivo 3, que consiste en elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa, los esfuerzos de este proyecto están concentrados en atender la elección de la estrategia competitiva adecuada para planear y ejecutar el plan estratégico, tal como lo sugieren Thompson y otros.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

El objetivo de esta sección es presentar los procesos metodológicos y de investigación científica que sean útiles para la elaboración de un plan estratégico a fin de reorganizar la empresa Archivística Consultores A&C, mediante la obtención de información útil y precisa, según la metodología del PMI, esto es, tomando en consideración los principales métodos, técnicas y herramientas a utilizar en la preparación del proyecto, basado en los objetivos específicos propuestos en el mismo.

En este trabajo se entenderá método "...como la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el o un resultado previamente establecido, o como el orden que se sigue en las ciencias para hallar, enseñar y defender la verdad,..." (Eyssautier, 2006, p.42).

Las técnicas son formas de utilizar los instrumentos científicos, por ello se entenderá técnica "...como los procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones". (Alonso, 1977, p.12, en Eyssautier, 2006, p. 42).

Finalmente, se entenderá como herramienta científica "...un instrumento físico o documental que se usa en el inquirir o indagar científico. (Ackoff, 1962, p.5) en Eyssautier, 2006, p.42).

#### **3.1. Fuentes de información.**

Las fuentes de información son todos los medios o recursos por los cuales obtenemos datos necesarios y requeridos, que ulteriormente se pueden trocar en información válida para el investigador. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo (Eyssautier, 2002). Las fuentes a utilizarse dividen en primarias y secundarias, y las documentales, las que se detallan de seguido:

### **3.1.1. Fuentes primarias.**

La fuente primaria o directa constituye toda aquella documentación que se obtiene en el lugar que se origina. Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraerlos datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación. (Eyssautier, 2002).

Para el presente proyecto se utilizarán las siguientes fuentes primarias como informantes claves porque poseen conocimiento de las actividades, la cultura organizacional y los activos de proceso de la empresa:

- Accionistas de la empresa Archivística Consultores A&C. S.A.
- Director ejecutivo de la empresa.
- Supervisor de la empresa.

Igualmente se tomará en cuenta la opinión de especialistas en el tema de gestión de documentos y archivo y planeamiento estratégico, que actualmente operan como consultores de la empresa.

### **3.1.2. Fuentes secundarias.**

La fuente secundaria o indirecta es toda aquella documentación basada en la fuente primaria, que se obtiene en lugares que ya procesaron la información original. Las fuentes secundarias se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite. (Eyssautier, 2002).

### 3.1.3. Fuentes Documentales.

Las fuentes documentales son todas aquellas informaciones originales utilizadas para la realización de investigaciones científicas y que poseen ciertos requisitos que dan credibilidad a la misma, entre ellos: la autenticidad textual del material documental; la autenticidad literaria o verificación del autor; la autenticidad histórica o veracidad de los hechos referidos; la seriedad de la casa editorial reconocida y la confiabilidad de los datos que contiene el documento. El soporte de las fuentes documentales es muy variado, entre ellos: el textual y el audiovisual (como internet).

En este trabajo se utilizarán las fuentes primarias, como las entrevistas a los accionistas, Director ejecutivo y supervisor de la empresa y expertos en gestión de la documentación y planeación estratégica, y las fuentes secundarias, de literatura académica, especialmente, libros de texto y artículos de revistas. La fuente documental fundamental para la investigación, especialmente en el marco teórico y metodológico, será el PMBOK 2008, Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, en distintos soportes sean escritos o audiovisuales.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaran en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro. 1 Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Objetivo 1. Elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA para la empresa Archivistica Consultores A&C S.A.	Entrevistas verbales y reuniones con accionistas, Director ejecutivo y Supervisor de la empresa.	Recopilación de documentación existente en la empresa Archivistica Consultores

Objetivos	Fuentes de información	
Objetivo 2. Evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.	Expertos en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica citados en las fuentes primarias de información.	PMBOK (2008) Revistas y publicaciones sobre el tema mencionadas en las fuentes secundarias
Objetivo 3. Elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.	Director ejecutivo, expertos en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica citados en las fuentes primarias de información.	PMBOK (2008) Goodstein y otros (1998) Thompson y otros (2007)
Objetivo 4. Plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.	Director ejecutivo, expertos en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica citados en las fuentes primarias de información.	PMBOK (2008)

### 3.2. Métodos de Investigación.

#### 3.2.1. Investigación documental.

Las investigaciones documentales, son aquellas investigaciones en cuya recopilación de datos únicamente se utilizan documentos que aportan antecedentes sobre el tópico de estudio. (Muñoz, 1998).

### **3.2.2. Investigación de campo.**

Las investigaciones de campo corresponden a las investigaciones en las que la recopilación de información se realiza enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio. (Muñoz, 1998).

### **3.2.3. Investigación mixta.**

La investigación mixta corresponde a trabajos de investigación en cuyo método de recopilación y tratamiento de datos se conjuntan la investigación documental con la de campo, con el propósito de profundizar en el estudio del tema para tratar de cubrir todos los posibles ángulos de exploración. (Muñoz, 1998).

En este trabajo se aplicará la investigación mixta, correspondiente a literatura y trabajos de investigación vinculados a los temas de administración de proyectos y planeación estratégica, respecto de la investigación documental; y las entrevistas para recopilar la experiencia y las lecciones aprendidas de los expertos en gestión de documentos y planeamiento estratégico, para la investigación de campo.

### **3.2.4. Métodos específicos.**

Los métodos específicos son aquellos que se utilizan dentro del proceso de investigación científica. Entre los métodos específicos se encuentra, como instrumentos científicos:

#### **c) Método de observación:**

Consiste en mirar detenidamente el objeto de estudio, para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

Observación por entrevista: Consiste en intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevistas puede ser informal, estructurado o no estructurado.

d) Método objetivo –subjetivo (Muñoz, 1998)

Procedimiento de investigación que se basa en lo real para lo objetivo (observación de hechos y fenómenos reales) y en lo supuesto e intangible para lo subjetivo (estudio de hechos y fenómenos mediante observaciones personales).

En el caso del presente trabajo, se utilizarán los métodos de observación, particularmente la observación directa, para el análisis de la situación real de la empresa Archivística Consultores a fin de aprovechar la vinculación directa entre la cultura empresarial (el medio) y su gente (interesados) para obtener de ellos la información y los datos necesarios para cubrir el primer objetivo específico del proyecto.

En el caso de los demás objetivos específicos, se utilizará el método objetivo-subjetivo para observar los hechos tomando en consideración la visión de los expertos (especialistas en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica) para tomar en consideración los elementos que deben ser incluidos en el plan estratégico y en los planes subsidiarios a diseñar para la reorganización de la empresa.

En el siguiente cuadro 2 se muestra la relación entre los objetivos y los métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto.

Cuadro. 2 Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de Investigación	
	Método objetivo- subjetivo	Método de observación
<p>Objetivo 1.</p> <p>Elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA para la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	No aplica	Observación por entrevista y juicio de expertos de los interesados: accionistas, Director ejecutivo y supervisor participan de una sesión para realizar un FODA de la empresa.
<p>Objetivo 2.</p> <p>Evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	Visión de los expertos (especialistas en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica) para tomar en consideración los elementos que deben ser incluidos en el plan estratégico y en los planes subsidiarios a diseñar para la reorganización de la empresa.	No aplica



Objetivos	Métodos de Investigación	
<p>Objetivo 3. Elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.</p>	<p>Visión del Director Ejecutivo y los expertos (especialistas en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica) para tomar en consideración los elementos que deben ser incluidos en el diseño de las estrategias.</p>	<p>No aplica</p>
<p>Objetivo 4. Plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<p>Visión del Director Ejecutivo y los expertos (especialistas en gestión de documentos y archivo y planeación estratégica) para elaborar las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa que se ejecutará una vez finalice el proceso de este PFG.</p>	<p>No aplica.</p>

### 3.3. Herramientas.

El cuadro 3 presenta las herramientas que se utilizarán para cada uno de los objetivos específicos:

Cuadro. 3 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
<p>Objetivo 1. Elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA para la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<p>Entrevista informal no estructurada, juicio de expertos y técnica de lluvia de ideas para identificación de temas más importantes. Análisis FODA</p>
<p>Objetivo 2. Evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<p>Planificación gradual, juicio de expertos y activos de la empresa para obtener información y referencias sobre la cultura organizacional como base para elaborar los valores y propósitos</p>
<p>Objetivo 3. Elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.</p>	<p>Planificación gradual, juicio de expertos y activos de la empresa para obtener información y referencias como base para elaborar las estrategias competitivas.</p>
<p>Objetivo 4. Plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<p>Planificación gradual, juicio de expertos y activos de la empresa para obtener información y referencias como base para elaborar el plan de proyecto.</p>

### **3.4. Supuestos y Restricciones.**

Toda investigación científica parte de supuestos que constituyen su fundamento y que mediante conceptos, categorías y juicios reflejan las leyes objetivas de los fenómenos. Los supuestos son parte integrante de las teorías científicas. Pero, en las investigaciones concretas, adquieren el carácter de postulados, es decir, de afirmaciones que de momento y para los efectos de la investigación que se va a emprender no necesitan ser comprobadas. Sin embargo, en el transcurso de la investigación se van verificando en la medida que se van comprobando las hipótesis que se basan en ellos. La especificación de los supuestos de una investigación es importante para aclarar los fundamentos en que se apoya.<sup>3</sup>

Las Restricciones, por su parte son limitaciones que poseen los proyectos. Al igual que los supuestos, forman parte del contexto y guardan relación directa con los objetivos del proyecto de tal manera que, en caso de cumplirse, afectarán el cumplimiento de los mismos.

Al respecto, Bueno 2003, indica: El objetivo y las condiciones que limitan y describen cómo debe ser alcanzado constituyen el contexto de la solución, i.e., la combinación del objetivo que establece el curso, y las restricciones que lo limitan constituyen el contexto en que comienza el estudio. Todo problema contempla un contexto definido.

En el Cuadro 4 se indican los supuestos y las restricciones que se han considerado para el presente proyecto:

---

<sup>3</sup>Morgan Sanabria, Rolando. "El Plan de Investigación" en compilación Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 1989 (Tomado textualmente)

Cuadro. 4 Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Objetivo 1. Elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA para la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un mercado en la región para los servicios de gestión de documentos y archivos que brinda la empresa.</li> <li>• Se tiene la percepción que no hay mucha competencia en la mayoría de los países de la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información sobre los servicios de la competencia podría no ser suficiente o fidedigna en los países de la región, que se desea incursionar.</li> </ul>
<p>Objetivo 2. Evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se encuentra en un punto que puede rescatarse mediante una reorganización de su estructura, procesos y actividades.</li> <li>• La empresa puede establecer alianzas con socios estratégicos para ampliar sus servicios y productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con el financiamiento para efectuar los cambios internos necesarios.</li> <li>• No destinar el tiempo suficiente a la planificación de la reorganización de la empresa.</li> </ul>
<p>Objetivo 3. Elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe voluntad de los socios de reorganizar la empresa.</li> <li>• La empresa se fortalece económicamente sin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con el apoyo o tiempo suficiente de los contratistas asociados y funcionarios para integrarse a la planificación y al</li> </ul>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Objetivo 4. Plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.	endeudarse y sin riesgos innecesarios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se puede mantener en forma proyectizada, como hasta ahora.</li> </ul>	cambio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios inusitados del ambiente externo de la región centroamericana, en materia normativa, financiera o social.</li> </ul>

### 3.5 Entregables.

Los entregables son los productos que previamente se han fijado a obtener cuando finaliza el proyecto y existirá por lo menos uno o varios entregables por cada objetivo específico propuesto. Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 5, a continuación.

Cuadro. 5 Entregables

Objetivos	Entregables
Objetivo 1. Elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA para la empresa Archivística Consultores A&C S.A.	Entregable 1: Diagnóstico de la situación actual de la organización de Archivística Consultores A&C. S.A., como insumo para el planeamiento estratégico.
Objetivo 2. Evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos	Entregable 2: Valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la

<p>financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<p>empresa, evaluados y mejorados.</p>
<p>Objetivo 3. Elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.</p>	<p>Entregable 3: Diez estrategias dirigidas sobre los cuatro objetivos prioritarios de la empresa: el financiero, de clientes, de procesos y de recursos humanos.</p>
<p>Objetivo 4. Plantear las bases del plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	<p>Entregable 4: Bases del Plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa que se llevará a cabo una vez finalizado el proceso de proyecto final de graduación.</p>

## **4. DESARROLLO**

Un dilema para la Administración, cuando se propone elaborar un plan de gestión de proyecto para la construcción de la estrategia de negocios, es tener que responder a tres aspectos fundamentales: conocer la situación de la empresa, saber hacia qué lugar desea dirigirse y determinar cómo llegar a ese destino. Así que siguiendo estos ejes, el esfuerzo de este capítulo se concentra en responder a esas tres vitales interrogantes para que la empresa Archivística Consultores cuente con un plan de gestión, según la metodología propuesta.

Para acometer el primer eje, se realizará un análisis de la situación y un FODA, para el segundo eje, se realizarán las mejoras de los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos y, para el tercer eje, se elaborarán 10 estrategias que dirijan el negocio para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el cual se acompaña de la guía para obtener un plan de gestión para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C, como un cuarto eje.

### **4.1. Análisis de la situación actual.**

Antes de pretender avanzar hacia un Plan de proyecto para la implementación de la estrategia que nos dirija hacia el futuro, es indispensable conocer la situación actual y cuál lugar ocupa la empresa Archivística Consultores, en lo que Goodstein y otros, denominan la auditoría del desempeño. En este acápite se utilizaron un conjunto de herramientas conocidas como: la lluvia de ideas para identificar los temas, el juicio experto para identificar, priorizar, describir y sintetizar los 10 temas más importantes que se incluyeron en el análisis FODA y, a partir de los cuales, se procedió con el análisis interno, cuyo proceso corresponde al examen de las debilidades y fortalezas internas de la empresa y de las fuerzas externas a la organización, como son las oportunidades y amenazas, que pueden ejercer impacto en la empresa, las que fueron evaluadas en un cuadrante en el que se

busca minimizar las amenazas y las debilidades y maximizar las oportunidades y las fortalezas (Mini / Maxi).

#### **4.1.1. Identificación de Temas.**

En este apartado se identificaron 43 temas o aspectos críticos de la empresa que afectan su funcionamiento u operatividad, realizado bajo la técnica de la tormenta de ideas y por tanto ello no constituye, por el momento, un orden de prioridades. La lista más bien refleja las preocupaciones de los informantes clave de la empresa, mediante entrevistas verbales y reuniones accionistas, con el Director ejecutivo y Supervisor de la empresa:

1. La administración de la empresa no es profesional sino empírica.
2. La empresa requiere tener actividades que permitan ingresos permanentes y constantes.
3. La gerencia ejecutiva, por el estilo del gerente, delega poco sus funciones administrativas y gerenciales.
4. El gerente ejecutivo es el que ha puesto un 90 por ciento del capital de la empresa.
5. Es difícil que la empresa tenga contratos permanentes con las instituciones u organizaciones públicas o privadas.
6. Es difícil que la empresa mantenga una planilla permanente porque los contratos no son perdurables.
7. La empresa privada casi no contrata servicios de gestión de documentos y archivo.
8. La empresa inició pero no concluyó el planeamiento estratégico.
9. La empresa no tiene acceso a crédito bancario porque no tiene bienes hipotecarios o prendarios, porque el producto informático no alcanza para constituirse en un respaldo financiero, aunque constituye capacidad instalada.
10. La empresa no ha sido inscrita como Pyme, aunque podría calificar como tal y obtener las siguientes ventajas: acceso a las garantías y acceso a los



Fondos del artículo N°4 del Reglamento al Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Economía, Industrias y Comercio (MEIC) porque además cumple con el artículo N°3 de la Ley N°8262 de Fortalecimiento de las Pymes.

11. La empresa no cuenta con garantías de emisión de títulos valores o de crédito, que podrían ofrecer las Pymes.
12. La empresa tiene que asegurar los contratos con garantías de participación y cumplimiento ante sus clientes del Estado, con sus propios recursos y capital, la mayoría de las veces a través de letras de cambio extendidas por Instituto Nacional de Seguros y, en menor medida, de depósitos en efectivo.
13. Las garantías del Instituto Nacional de Seguros (INS) requieren de fianzas de terceros, externos a la empresa.
14. El Estado era el mayor empleador de los servicios que ofrece la empresa, pero ha venido disminuyendo paulatinamente.
15. El Estado ha venido contratando sus propios archivistas disminuyendo las compras a servicios de consultoría externa.
16. Los socios se mantienen al margen de la actividad.
17. La empresa no distribuye ganancias con sus socios, si éstos no brindan un servicio.
18. La competencia del negocio ha crecido en los últimos años.
19. No hay tiempo para mercadear el negocio.
20. Aunque no se conoce el punto de equilibrio de la empresa, se estima que de cada 10 visitas de mercado, en un año, es posible que surja 1 contrato. En este sentido el mercado es muy variable.
21. El sistema informático Papyrus no ha tenido mucha venta, porque se ofrece como un producto auxiliar al foco de mercado, se mercadea dentro del paquete de opciones de la empresa y no se realizan esfuerzos por separado por falta de recursos humanos o de una fuerza de ventas.
22. El sistema informático es propio de la empresa y como capacidad instalada que no se oferta mucho en el mercado porque el conocimiento (knowhow)

lo posee el informático, pero hay que evaluar su potencial en el contexto actual.

23. El costo del sistema informático no resultó caro elaborarlo y sus licencias son de bajo costo, porque están diseñadas en una plataforma "file marker", las que se adquieren una única vez y no requieren pagos anuales.
24. El sistema informático tiene alcance limitado para pocas computadoras porque no está diseñado para instalar en redes y se ajusta a la necesidad del cliente, es una plataforma informática no un paquete.
25. La empresa depende de la captación de contratos específicos, con tiempo y costo definidos.
26. La empresa depende del conocimiento de las y los consultores en gestión de documentos y archivos.
27. Los especialistas en gestión de archivos son parte de un "staff" de consultores pero no de la planilla.
28. Los especialistas en archivo pueden contratar con otras empresas de la competencia u ofrecer sus propios servicios.
29. Los especialistas en archivo tienen costos diferenciados para la empresa dependiendo de su grado académico y experiencia.
30. No existen tarifas normalizadas.
31. La actividad de archivo, por las propias características del tipo de servicio, requiere mucha supervisión de los funcionarios que realizan actividades operativas.
32. El personal siempre requiere ser capacitado aunque conozca las generalidades de sus funciones.
33. Los funcionarios operativos trabajan contra presión.
34. El error de los funcionarios operativos tiene consecuencias serias para el negocio.
35. La empresa ha ensayado distintos tipos de estímulos para aumentar la capacidad de cada empleado de ordenar expedientes (producción).
36. La empresa contrata a los supervisores, salvo pocas excepciones, por contrato fijo en tiempo y dinero.

37. La empresa ha invertido en un especialista en mejora continua para sus operarios pero se pierde el entrenamiento, porque no puede volver a contratarlos.
38. La empresa pierde la experiencia y el conocimiento de sus funcionarios cuando terminan los contratos, al no retener a la mayoría.
39. Las instituciones públicas se han dejado empleados de la empresa ya entrenados.
40. Los costos asociados a las cargas sociales son muy altos.
41. No se puede prescindir de las cargas sociales para los funcionarios operativos por algunos riesgos asociados al tipo de servicio y se tiene, a su vez, personal contratado por servicios profesionales.
42. Es mejor para la empresa invertir en una capacitación corta de los funcionarios que contratar estudiantes o profesionales de archivos para las actividades específicas.
43. La empresa está formal y legalmente inscrita, posee cuentas bancarias en dólares y colones, lleva sus registros contables al día y tributa anualmente sin elusiones.

#### **4.1.2. Priorización de Temas**

Luego del análisis de los puntos críticos, y con base principalmente en el criterio del dueño de la empresa, fueron priorizados en el siguiente orden:

1. La empresa inició pero no concluyó el planeamiento estratégico.
2. La empresa requiere tener actividades que permitan ingresos permanentes y constantes.
3. La empresa no ha sido inscrita como Pyme, aunque podría calificar como tal y obtener las siguientes ventajas: acceso a las garantías y acceso a los Fondos del artículo N°4 del Reglamento al Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Economía, Industrias y Comercio (MEIC) porque además cumple con el artículo N°3 de la Ley N°8262 de Fortalecimiento de las Pymes.
4. La administración de la empresa no es profesional sino empírica.

5. La empresa no tiene acceso a crédito bancario porque no tiene bienes hipotecarios o prendarios, porque el producto informático no alcanza para constituirse en un respaldo financiero, aunque constituye capacidad instalada.
6. La empresa tiene que garantizar los contratos con garantías de participación y cumplimiento ante sus clientes del Estado, con sus propios recursos y capital, la mayoría de las veces a través de letras de cambio extendidas por Instituto Nacional de Seguros y, en menor medida, de depósitos en efectivo.
7. La empresa cuenta con un sistema informático propio como capacidad instalada que no se oferta mucho en el mercado porque el conocimiento lo posee el informático, pero hay que evaluar su potencial en el actual mercado.
8. El personal siempre requiere ser capacitado aunque conozca las generalidades de sus funciones.
9. La empresa no cuenta con garantías de emisión de títulos valores o de crédito, que podrían ofrecer las Pymes.
10. La empresa privada casi no contrata servicios de gestión de documentos y archivo.
11. Es difícil que la empresa tenga contratos permanentes con las instituciones u organizaciones públicas o privadas.
12. El Estado era el mayor empleador de los servicios que ofrece la empresa, pero ha venido disminuyendo paulatinamente.
13. No hay tiempo para mercadear el negocio.
14. La competencia del negocio ha crecido en los últimos años.
15. Aunque no se conoce el punto de equilibrio de la empresa, se estima que de cada 10 visitas de mercado, en un año, es posible que surja 1 contrato. En este sentido el mercado es muy variable.
16. No se puede prescindir de las cargas sociales para los funcionarios operativos por algunos riesgos asociados al tipo de servicio y tiene a su vez personal con contrato por servicios profesionales.

17. El costo del sistema informático no resultó caro elaborarlo y sus licencias son muy baratas, porque están diseñadas en una plataforma file marker, las que se adquieren una única vez y no requieren pagos anuales.
18. El sistema informático Papyrus no ha tenido mucha venta, porque se ofrece como un producto auxiliar al foco de mercado y se mercadea dentro del paquete de opciones de la empresa y no se realizan esfuerzos por separado por falta de recursos humanos o de una fuerza de ventas.
19. El sistema informático tiene alcance limitado para pocas computadoras porque no está diseñado para instalar en redes y se ajusta a la necesidad del cliente, es una plataforma informático y no un paquete.
20. El error de los funcionarios operativos tiene consecuencias serias para el negocio.
21. La empresa ha ensayado distintos tipos de estímulos para aumentar la capacidad de cada empleado de ordenar expedientes (producción).
22. La empresa depende de la captación de contratos específicos con tiempo y costo.
23. La gerencia ejecutiva, por el estilo del gerente, delega poco sus funciones administrativas y gerenciales.
24. El gerente ejecutivo es el que ha puesto un 90 por ciento del capital de la empresa.
25. Es difícil que la empresa mantenga una planilla permanente porque los contratos no son perdurables.
26. El Estado ha venido contratando sus propios archivistas disminuyendo las compras a servicios de consultoría externa.
27. Los socios se mantienen al margen de la actividad.
28. La empresa no distribuye ganancias con sus socios, si éstos no brindan un servicio.
29. La empresa depende del conocimiento de las y los consultores en gestión de documentos y archivos.
30. Los especialistas en gestión de archivos son parte de un "staff" de consultores pero no de la planilla.

31. Los especialistas en archivo pueden contratar con otras empresas de la competencia u ofrecer sus propios servicios.
32. Los especialistas en archivo tienen costos diferenciados para la empresa dependiendo de su grado académico y experiencia.
33. No existen tarifas normalizadas.
34. La actividad de archivo, por las propias características del tipo de servicio, requiere mucha supervisión de los funcionarios que realizan actividades operativas.
35. Los funcionarios operativos trabajan contra presión.
36. La empresa contrata a los supervisores, salvo pocas excepciones, por contrato fijo en tiempo y dinero.
37. La empresa ha invertido en un especialista mejora continua para sus operarios pero se pierde el entrenamiento porque no puede re contratarlos.
38. Es mejor para la empresa invertir en una capacitación corta de los funcionarios que contratar estudiantes o profesionales de archivos para las actividades de archivo.
39. La empresa pierde la experiencia y el conocimiento de sus funcionarios cuando terminan los contratos al no retener a la mayoría.
40. Las instituciones públicas se han dejado empleados de la empresa ya entrenados.
41. Los costos asociados a las cargas sociales son muy altos.
42. Las garantías del INS requieren de fianzas de terceros, externos a la empresa.
43. La empresa está formal y legalmente inscrita, posee cuentas bancarias en dólares y colones, lleva sus registros contables al día y tributa anualmente sin elusiones.

#### **4.1.3. Descripción de Temas**

Una vez realizada la priorización de los temas, basados en juicio experto, se escogieron diez de ellos seleccionados como los más importantes y se procedió,

en conjunto con el informante clave de la empresa, a describirlos, tal como se muestra en el Cuadro 6:

Cuadro. 6 Descripción de temas

<b>Descripción de los diez temas más importantes</b>		
<b>Prioridad</b>	<b>Tema</b>	<b>Descripción</b>
1	La empresa inició pero no concluyó el planeamiento estratégico.	Hace 3 años la empresa organizó un grupo de trabajo para definir un plan estratégico, no obstante no avanzó dado que no se contó con recursos económicos para contratar la parte final de la consultoría.
2	La empresa requiere tener actividades que permitan ingresos permanentes y constantes.	En los últimos años los contratos han sido intermitentes y se ha reducido la cantidad de contratos que se logran formalizar anualmente, lo que ha dificultado la sostenibilidad financiera de la empresa, al menos en el tamaño inicial.
3	La empresa no ha sido inscrita como Pyme, aunque podría calificar como tal.	La disminución de la cantidad de personal ha generado sobrecarga de trabajo en el personal, lo que no ha facilitado el dedicar tiempo a trámites como el de la inscripción de la empresa como Pyme.
4	Es difícil que la empresa tenga contratos permanentes con las instituciones u organizaciones públicas o privadas.	Aunque se han logrado contactos y contratos significativos tanto en el sector público como privado, estos son por períodos cortos, lo que no ha facilitado el equilibrio y estabilidad de la empresa.
5	La administración de la empresa no es profesional sino empírica.	El gerente de la empresa cuenta con una vasta experiencia en el negocio pero no ha recibido capacitación formal para estar al frente de la empresa, por lo que ha debido tomar la decisión de obtener un título profesional que le permita mejorar su quehacer al frente del negocio.
6	La empresa no tiene acceso a crédito bancario porque no tiene bienes hipotecarios o prendarios.	Las características de la empresa, la intermitencia en la obtención de contratos, así como la disminución de su actividad en los últimos años, ha impedido la adquisición de bienes inmuebles o activos que puedan operar como garantías en eventuales créditos bancarios.

7	El personal siempre requiere ser capacitado aunque conozca las generalidades de sus funciones.	Aunque el personal posea conocimientos básicos de archivo, siempre en todo proyecto nuevo hay que capacitar sobre los temas específicos, lo que constituye un costo no recuperable ni sostenible, ya sea porque nos se vuelve a emplear o se fuga el conocimiento.
8	La empresa cuenta con un sistema informático propio como capacidad instalada que no se oferta mucho en el mercado porque el conocimiento lo posee el informático, pero hay que evaluar su potencial en el actual mercado.	Se desarrolló un sistema informático pero no se ha sabido qué hacer con él, poco mercadeo sobre las ventajas del producto y poco interés mostrado por los clientes. El costo en el mercado es muy bajo tiene la ventaja que no requiere de pago permanente de licencias.
9	No hay tiempo para mercadear el negocio.	La reducción del personal ha obligado a la priorización de funciones relacionadas con la atención de los contratos que se obtienen, sin que se posibilite el destinar tiempo para incursionar en la exploración y abordaje de nuevos nichos de mercado.
10	La competencia del negocio ha crecido en los últimos años.	En Costa Rica hay alrededor de 250 profesionales en archivo, algunos de los cuales están ofreciendo sus servicios de consultoría en forma individual e independiente, con bajos costos operativos, lo que les permite cobrar precios por debajo de lo permitido para una empresa constituida formalmente con gastos operativos más altos.

#### 4.1.4. Síntesis de Temas.

Cada uno de los 10 temas seleccionados por su importancia y descritos para su mejor comprensión, requirieron fundamentar una justificación de porqué su elección, la cual radica en los siguientes aspectos:

1. Toda empresa debe contar con una planificación estratégica, por ser ésta una importante herramienta para el análisis y la toma de decisiones relacionadas con el quehacer actual y futuro de las organizaciones e



instituciones, en procura siempre de obtener la mayor eficiencia y calidad en los bienes o servicios que brindan.

2. El ritmo y volumen de los ingresos en una empresa son determinantes para los procesos de planificación y ejecución porque permite hacer proyecciones a corto, mediano y largo plazo, definir aspectos relativos a la gestión del tiempo, costos, los recursos humanos requeridos, las adquisiciones, entre otros.
3. Una Pyme tiene la ventaja de que al inscribirse legalmente como tal, cuenta con derechos y responsabilidades comerciales y mercantiles que las leyes del país otorgan a esta condición, según el giro de la misma o actividad a la que se dedica. Se facilitará el acceso a créditos bancarios blandos y otras medidas de protección adjudicadas por el Estado, aunque también implica cumplir con el pago de impuestos y normativas relativas a las condiciones laborales o de cuidado del ambiente, entre otros.
4. Toda empresa debe identificar y desarrollar estrategias de mercadeo que le posibiliten la obtención de contratos permanentes con organizaciones e instituciones públicas y privadas, de lo contrario se le dificultará el crecimiento sostenido y la consolidación de sus actividades empresariales.
5. Es saludable que las personas que están al frente de los proyectos o empresas tengan formación profesional y las competencias que lo faculten para ello. Una especialización en dirección de proyectos es una opción recomendable para mejorar este aspecto.
6. Una empresa difícilmente podrá salir adelante sin apoyo crediticio, por esta razón si no cuenta con bienes hipotecarios o prendarios, que garanticen el acceso a estos servicios, debe buscar alternativas que le permitan acceder

el crédito mediante otros mecanismos como el mencionado en el punto 3, relacionado con la posibilidad de registrarse como Pyme.

7. La empresa debe incrementar sus esfuerzos de identificación y sondeo de nuevos nichos de mercado, como la posibilidad de ampliar la venta de servicios al resto de Centro América. Esto ante la reducción de contrataciones en la empresa privada, que en algún momento constituyó un espacio laboral importante.
8. Es importante hacer lectura constante del contexto en el que se desempeña la empresa u organización. En este caso concreto, el Estado ha disminuido las contrataciones anuales, por lo que es urgente para la empresa buscar nuevos nichos de mercado, definir estrategias agresivas de mercadeo, diversificar su oferta, buscar alianzas estratégicas, en fin, reinventarse constantemente para poder hacerle frente de manera eficiente a los vaivenes del mercado.
9. Ante el panorama descrito en el punto anterior, la empresa debe reorganizarse y asignar personal con el tiempo necesario para mercadear el negocio y levantar su volumen de contrataciones efectivas. Es decir, lo estratégico no es seguir atendiendo lo urgente, sino esforzarse por identificar y priorizar lo más importante que es el reposicionamiento y consolidación de la empresa en el mercado.
10. La mejor forma de enfrentar la competencia es mediante la calidad del producto o servicio que se vende u ofrece en el mercado. Como es sabido, esta es publicidad que se vende sola, por esta razón la empresa debe identificar los productos que son su especialidad, depurarlos y competir con ellos para mejorar su posicionamiento en el mercado.

11. El sistema informático se ha tornado un instrumento importante para el apoyo de la gestión de documentos, por lo que debe evaluarse el futuro del sistema informático Papyrus, para conocer si debe reformularse, mercadearse o por el contrario desecharse, como producto de la empresa.

#### 4.1.5. Análisis FODA

El otro elemento para conocer la situación actual de la empresa, y complementar la auditoría del desempeño, consiste en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el cual se realizó en consulta al Director ejecutivo, como informante clave y utilizando su juicio de experto, cuyo resultado se muestra a continuación en la siguiente matriz del Cuadro 7:

Cuadro. 7 Análisis FODA

<b>Análisis FODA</b>	
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<p><b>F1.</b> Hay conciencia de cambio en la gerencia.</p> <p><b>F2.</b> Se está trabajando en un plan estratégico.</p> <p><b>F3.</b> La empresa cuenta con reconocimiento a nivel nacional y regional.</p> <p><b>F4.</b> La empresa cuenta con el apoyo de consultores expertos en gestión de documentos y archivo.</p> <p><b>F5.</b> La empresa cuenta con un software propio para apoyar las labores del mercado de gestión de documentos.</p> <p><b>F6.</b> La empresa tiene muchos años de experiencia lo que le permite conocer muy bien el entorno, sus oportunidades y amenazas.</p> <p><b>F7.</b> La empresa no tiene deudas.</p> <p><b>F8.</b> La empresa sabe realizar alianzas con otras empresas que se</p>	<p><b>O1.</b> La empresa tiene identificadas las alianzas.</p> <p><b>O2.</b> La empresa puede emprender fusiones o alianzas estratégicas, a riesgo compartido y las tiene identificadas.</p> <p><b>O3.</b> La empresa puede utilizar las redes de comunicación (internet, facebook,) como herramienta promocional y brindarle a los clientes la oportunidad de acceso a la información clara y concisa.</p> <p><b>O4.</b> La empresa tiene posibilidades de mudarse hacia nuevos segmentos atractivos del mercado centroamericano.</p> <p><b>O5.</b> Existen legislaciones y regulaciones con mejores condiciones en el mercado centroamericano.</p> <p><b>O6.</b> El competidor más fuerte no ha</p>

<p>complementan para ofertar otros productos y servicios.</p> <p><b>F9.</b> Entre los socios de la empresa existe mucha confianza y trabajo en equipo.</p> <p><b>F10.</b> La empresa tiene las competencias para hacerle frente a las oportunidades que se presenta el mercado.</p>	<p>mostrado interés de proyectarse al mercado regional centroamericano, lo que puede constituirlo en un proveedor fuerte o único en la región, en el corto plazo.</p> <p><b>O7.</b> Producir nuevos servicios según las nuevas tendencias de la gestión documental.</p> <p><b>O8.</b> El sistema informático Papyrus puede convertirse en un sistema de información actualizado con las tecnologías de punta existentes.</p> <p><b>O9.</b> Se pueden elaborar guías y manuales en los que se registre y conserve el conocimiento adquirido a través de los consultores.</p> <p><b>O10.</b> La empresa puede inscribirse como PYME para aprovechar las ventajas que esto le ofrece a la organización.</p>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<p><b>D1.</b> La empresa no cuenta con capital para invertir en el corto plazo.</p> <p><b>D2.</b> La empresa no tiene garantías prendarias o hipotecarias, de emisión de títulos valores o de crédito.</p> <p><b>D3.</b> La empresa tiene una estructura centralizada de toma de decisiones en la gerencia que no permite la delegación de funciones administrativas y gerenciales.</p> <p><b>D4.</b> La empresa no ha definido con claridad absoluta qué hacer con el sistema informático Papyrus.</p> <p><b>D5.</b> Los especialistas en gestión de archivos son parte de un “staff” de consultores pero no de la planilla.</p> <p><b>D6.</b> Los especialistas en archivo pueden contratar con otras empresas de la competencia u ofrecer sus propios servicios.</p> <p><b>D7.</b> La empresa pierde la experiencia y</p>	<p><b>A1.</b> El mercado de servicios ha decaído debido a una saturación de este mercado y un aumento de la competencia. Se estima que en Costa Rica hay alrededor de 250 profesionales que brindan servicios similares.</p> <p><b>A2.</b> El mercado se ha reducido en el país porque el mejor Cliente, el Estado, ha disminuido como comprador de servicios de consultoría externa.</p> <p><b>A3.</b> Hay una empresa competidora a nivel nacional bien posicionada como competencia en el tema.</p> <p><b>A4.</b> En el mercado nacional no existen tarifas normalizadas, lo que dificulta competir tanto en la presentación de ofertas como en obtener la adjudicación de las mismas.</p> <p><b>A5.</b> Por las características del mercado nacional, las instituciones públicas han</p>

<p>el conocimiento de sus funcionarios cuando terminan los contratos al no retener a la mayoría de los consultores.</p> <p><b>D8.</b> La empresa no ha podido encontrar una figura jurídica que le permita tener la exclusividad de los servicios profesionales que brindan los consultores.</p> <p><b>D9.</b> No se cuenta con un estudio de mercado (oferta y demanda) como instrumento para el desarrollo de la gestión de documentos en Costa Rica y CA.</p> <p><b>D10.</b> La empresa requiere tener un espacio físico único y estable.</p>	<p>contratado empleados de la empresa ya entrenados, lo que implica una pérdida por el costo de la curva de aprendizaje.</p> <p><b>A6.</b> Aunque en el país existe la figura de la Banca de Desarrollo, en términos reales no se ha diseñado un sistema efectivo que permita a las empresas pequeñas acceder al sistema crediticio, básicamente por el tema de las garantías.</p> <p><b>A7.</b> El contexto en el que opera la empresa en algunos casos no es lo suficientemente transparente y equitativo, lo que dificulta competir en condiciones igualitarias con otras empresas que disponen de compadrazgos o padrinaje político.</p> <p><b>A8.</b> La situación económica imperante en el país y particularmente la demanda de austeridad en el sector público, incrementará la tendencia mencionada de restricción del mercado para la actividad de la empresa.</p> <p><b>A9.</b> Pueden existir restricciones de mercado desconocidas en los países de la región que afecten la iniciativa de la empresa de ampliar su intervención en el ámbito regional.</p> <p><b>A10.</b> Los acelerados avances tecnológicos pueden afectar en el mediano plazo la actividad de la empresa por la posibilidad de disponer de software que implique prescindir de este tipo de asesorías.</p>
--	---

#### 4.1.6. Matriz de Estrategias.

Del cruce de las listas de los factores internos, debilidades y fortalezas, y de los factores externos, amenazas y oportunidades, se elaboraron dos estrategias por cada cuadrante, que son puntos de partida sobre las cuales debe concentrarse el diseño de las estrategias empresariales para el plan de proyecto para su

implementación. En el Cuadro 8 se describen dos estrategias para cada cuadrante FODA:

Cuadro. 8 Matriz de estrategias

Matriz de Estrategias		
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>Lista de Fortalezas</b></p> <p><b>F1.</b> Hay conciencia de cambio en la gerencia.  <b>F2.</b> Se está trabajando en un plan estratégico.  <b>F3.</b> La empresa cuenta con reconocimiento a nivel nacional y regional.  <b>F4.</b> La empresa cuenta con el apoyo de consultores expertos en gestión de documentos y archivo.  <b>F5.</b> La empresa cuenta con un software propio para apoyar las labores del mercado de gestión de documentos.  <b>F6.</b> La empresa tiene muchos años de experiencia lo que le permite conocer muy bien el entorno, sus oportunidades y amenazas.  <b>F7.</b> La empresa no tiene deudas.  <b>F8.</b> La empresa sabe realizar alianzas con otras empresas que se complementan para ofertar otros productos y servicios.  <b>F9.</b> Entre los socios de la empresa existe mucha confianza y</p>	<p><b>Lista de Debilidades</b></p> <p><b>D1.</b> La empresa no cuenta con capital para invertir en el corto plazo.  <b>D2.</b> La empresa no tiene garantías prendarias o hipotecarias, de emisión de títulos valores o de crédito.  <b>D3.</b> La empresa tiene una estructura centralizada de toma de decisiones en la gerencia que no permite la delegación de funciones administrativas y gerenciales.  <b>D4.</b> La empresa no ha definido con claridad absoluta qué hacer con el sistema informático Papyrus.  <b>D5.</b> Los especialistas en gestión de archivos son parte de un “staff” de consultores pero no de la planilla.  <b>D6.</b> Los especialistas en archivo pueden contratar con otras empresas de la competencia u ofrecer sus propios servicios.  <b>D7.</b> La empresa pierde la experiencia y el conocimiento de sus</p>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		

	<p>trabajo en equipo.  <b>F10.</b> La empresa tiene las competencias para hacerle frente a las oportunidades que se presenta el mercado.</p>	<p>funcionarios cuando terminan los contratos al no retener a la mayoría de los consultores.  <b>D8.</b> La empresa no ha podido encontrar una figura jurídica que le permita tener la exclusividad de los servicios profesionales que brindan los consultores.  <b>D9.</b> No se cuenta con un estudio de mercado (oferta y demanda) como instrumento para el desarrollo de la gestión de documentos en Costa Rica y CA.  <b>D10.</b> La empresa requiere tener un espacio físico único y estable.</p>
<p><b>Lista de Oportunidades</b></p> <p><b>O1.</b> La empresa tiene identificadas las alianzas.  <b>O2.</b> La empresa puede emprender fusiones o alianzas estratégicas, a riesgo compartido y las tiene identificadas.  <b>O3.</b> La empresa puede utilizar las redes de comunicación (internet, facebook,) como herramienta promocional y brindar a los clientes la oportunidad de acceso a la información clara y concisa.  <b>O4.</b> La empresa tiene posibilidades de mudarse hacia nuevos segmentos atractivos del mercado</p>	<p><b>FO (Maxi-Maxi)</b></p> <p>1) Finalizar en el corto plazo el plan estratégico, de tal forma que se definan las acciones necesarias que le permitan a la empresa incursionar estratégicamente en el mercado regional aprovechando las legislaciones y regulaciones de este tipo de mercado y adelantándose a su más fuerte competidor nacional, que aún no ha mostrado</p>	<p><b>DO (Mini-Maxi)</b></p> <p>1) Elaborar guías y manuales en los que se registre y conserve el conocimiento adquirido a través de los consultores contratados, lo que permitirá el empoderamiento de dicho conocimiento y la replicabilidad y sostenibilidad por medio de capacitación.</p>

<p>centroamericano.</p> <p><b>O5.</b> Existen legislaciones y regulaciones con mejores condiciones en el mercado centroamericano.</p> <p><b>O6.</b> El competidor más fuerte no ha mostrado interés de proyectarse al mercado regional centroamericano, lo que puede constituirlo en un proveedor fuerte o único en la región, en el corto plazo.</p> <p><b>O7.</b> Producir nuevos servicios según las nuevas tendencias de la gestión documental.</p> <p><b>O8.</b> El sistema informático Papyrus puede convertirse en un sistema de información actualizado con las tecnologías de punta existentes.</p> <p><b>O9.</b> Se pueden elaborar guías y manuales en los que se registre y conserve el conocimiento adquirido a través de los consultores.</p> <p><b>O10.</b> La empresa puede inscribirse como PYME para aprovechar las ventajas que esto le ofrece a la organización.</p>	<p>públicamente este tipo de interés.</p> <p>2) Con el conocimiento que se tiene del mercado, promocionar los servicios que se ofrecen por medio de las redes de comunicación de tal forma que se aprovechen estas tecnologías mientras se ponen en acción las nuevas estrategias de crecimiento de la empresa.</p>	<p>2) Registrar la empresa como PYME para aprovechar sus beneficios: acceso a crédito y mayor capacidad de innovación, entre otros, lo que les permite poder modernizar continuamente y lanzar al mercado nuevos productos, servicios o promociones sin correr riesgos excesivos.</p>
<p><b>Lista de Amenazas</b></p> <p><b>A1.</b> El mercado de servicios ha decaído debido a una saturación de este mercado y un aumento de la competencia. Se estima que en Costa Rica hay alrededor de 250 profesionales que brindan servicios similares.</p> <p><b>A2.</b> El mercado se ha reducido en el país porque el mejor Cliente, el Estado, ha</p>	<p><b>FA (Maxi-Mini)</b></p> <p>1) Monitorear el entorno de la empresa para establecer las ventajas competitivas: en el campo normativo, financiero y en el competitivo, en forma periódica.</p>	<p><b>DA (Mini-Mini)</b></p> <p>1) Realizar un estudio de mercado en el contexto regional para identificar las características del mismo y las posibilidades reales de apertura hacia este nuevo mercado.</p>



<p>disminuido como comprador de servicios de consultoría externa.</p> <p><b>A3.</b> Hay una empresa competidora a nivel nacional bien posicionada como competencia en el tema.</p> <p><b>A4.</b> En el mercado nacional no existen tarifas normalizadas, lo que dificulta competir tanto en la presentación de ofertas como en obtener la adjudicación de las mismas.</p> <p><b>A5.</b> Por las características del mercado nacional, las instituciones públicas han contratado empleados de la empresa ya entrenados, lo que implica una pérdida por el costo de la curva de aprendizaje.</p> <p><b>A6.</b> Aunque en el país existe la figura de la Banca de Desarrollo, en términos reales no se ha diseñado un sistema efectivo que permita a las empresas pequeñas acceder al sistema crediticio, básicamente por el tema de las garantías.</p> <p><b>A7.</b> El contexto en el que opera la empresa en algunos casos no es lo suficientemente transparente y equitativo, lo que dificulta competir en condiciones igualitarias con otras empresas que disponen de compadrazgos o padrinaje político.</p> <p><b>A8.</b> La situación económica imperante en el país y particularmente la demanda de austeridad en el sector público, incrementará la tendencia mencionada de</p>	<p>2) Diseñar un mecanismo de incorporación de consultores altamente especializados y relevantes para la empresa, mediante distribución porcentual de negocios específicos o bonificaciones especiales, suficientemente atractivas para garantizar su permanencia en la empresa.</p>	<p>2) Concretar alianzas con socios estratégicos que puedan hacer aportes de capital y de experticia profesional, lo que permitirá tanto disponer de recursos frescos como incorporar innovación en el tipo de producto que se está ofreciendo. Ejemplo, especialistas en TI y mercadeo. Esta también es una forma de compartir los riesgos.</p>
---	--	--

<p>restricción del mercado para la actividad de la empresa.</p> <p><b>A9.</b> Pueden existir restricciones de mercado desconocidas en los países de la región que afecten la iniciativa de la empresa de ampliar su intervención en el ámbito regional.</p> <p><b>A10.</b> Los acelerados avances tecnológicos pueden afectar en el mediano plazo la actividad de la empresa por la posibilidad de disponer de software que implique prescindir de este tipo de asesorías.</p>		
--	--	--

#### 4.2. Mejoras a los valores y propósitos.

Un análisis concienzudo de los valores, misión, visión y de los propósitos financieros, de los clientes, de los procesos y de los recursos humanos, son pertinentes para conocer tener claridad hacia dónde desea dirigirse la empresa Archivística Consultores. En el caso de la Visión y la Misión, se determinó que seguían siendo adecuados para la empresa, por lo cual no sufrieron ningún cambio.

##### 4.2.1. Valores.

En este acápite se retomaron los valores referidos en el punto 2.1.2.3. para desarrollarlos y describirlos cómo fueron comprendidos para la empresa Archivística Consultores:

- **Servicio al cliente:** Procurar profesionalmente la mejor satisfacción del cliente, brindando servicios de alta calidad en el cumplimiento de los compromisos de manera puntual y precisa.

- **Discreción:** Mostrar en todo momento prudencia, sensatez, moderación, cautela con la información del cliente a la que se tenga acceso.
- **Efectividad:** Buscar el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia para lograr los objetivos con los propósitos establecidos y haciendo el mejor uso de los recursos.
- **Disciplina:** Actuar de forma ordenada, puntual y perseverante para alcanzar los objetivos y propósitos.
- **Responsabilidad:** Hacerse cargo de las decisiones que se toman y de las que no y de las consecuencias que resultan.
- **Compromiso:** Conocer todos los alcances y obligaciones de la visión y misión, así como de cualquier proceso que se emprenda, cumpliendo a conciencia con el trabajo encomendado.

#### **4.2.2. Misión.**

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en materia de gestión documental y archivo, mediante servicios de asesorías, consultorías, capacitación, desarrollo tecnológico y ejecución de procesos, con el fin de conservar, recuperar y dar sostenibilidad a la información, gestionada por organizaciones públicas y privadas en la región centroamericana, para lo que se contará con equipos multidisciplinarios, caracterizados por la efectividad, la confidencialidad y la calidad.

#### **4.2.3. Visión.**

Ser el líder en la gestión documental y archivo para contribuir con el desarrollo socio-económico, técnico, cultural y ambiental de Archivística Consultores, sus clientes, las organizaciones asociadas y la sociedad en general, proveyendo servicios de gestión documental a la medida y personalizados.

#### **4.2.4. Propósitos.**

La empresa escogió un conjunto de propósitos empresariales de Archivística Consultores sobre los cuales deberá concentrarse y en este párrafo se realiza una descripción de ellos. La empresa se enfocó y puntualizó en cuatro áreas que incumban a la organización con el objetivo de buscar mayores posibilidades de éxito, considerando que sería pretencioso e irreal tratar de abarcar todos los propósitos de una organización, por ello se concentraron en: el Financiero, del Cliente, de los Procesos y de los Recursos Humanos, los cuales se describen a continuación:

##### **Financiero.**

Apoyo financiero garantizado para el desarrollo de los proyectos, sin endeudar a la empresa de manera riesgosa.

##### **Del Cliente.**

Clientes satisfechos que generen excelentes referencias para la captura de mercado con tendencia creciente.

##### **De Procesos.**

Estructura eficiente de funciones y roles de los cargos que componen la empresa y recursos, organizados de manera racional, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la misión y visión.

##### **De Recursos Humanos.**

La empresa cuenta con un “staff” de consultores de alto nivel en gestión de documentos, lo que permite ser competitivos en el ámbito regional.

#### **4.3. Estrategias.**

Con la elaboración de las estrategias, se propuso reflejar el compromiso de la Dirección ejecutiva y sus socios de la empresa, respecto de un grupo específico

de medidas que buscan el crecimiento de la empresa, conquistar y satisfacer plenamente a sus clientes, competir exitosamente, administrar operaciones y mejorar su gestión financiera y de mercado, por lo que este contenido se concentra en diseñar las 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.

Las estrategias estuvieron pensadas para que constituyeran una ventaja competitiva sustentable, por ello se tomaron en consideración los cuatro planteamientos estratégicos más favorecidos y confiables para la empresa, según Thompson, privilegiando en aquellos que estuvieran centrados en establecerse como un nicho de mercado pequeño y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores (Thompson y otros, 2007, pág. 6). Al final del balance la decisión se centró en las siguientes estrategias:

- Monitorear el entorno de la empresa para establecer las ventajas competitivas basadas en un instrumento de medición semestral que contemple al menos tres aspectos: en el campo normativo, la aplicación de legislación; en el financiero, la revisión de los costos de la empresa y los precios de los servicios y en el competitivo, la detección de información específica del estado de los servicios de los aliados y competidores, actuales y futuros.
- Incorporar a un especialista en mercadeo para el diseño de la estrategia del negocio, haciendo el análisis de los servicios que brinda la empresa y establecer los nuevos servicios para fortalecer la posición en el mercado.
- Ingresar activamente al mundo de las redes sociales para realizar gestiones de mercadeo para impulsar las ventas y la promoción de la empresa con los clientes a nivel internacional.
- Vincular la organización a los programas de pequeña y mediana empresa (PYMES) para aprovechar las oportunidades de capacitación, negocio y

financiamiento que hay para esta modalidad en el mercado financiero y exportador del país.

- Constituir a la empresa en sujeta de crédito de las instituciones financieras del sistema bancario nacional, por medio de los programas especiales de financiamiento para PYMES y el crédito devolutivo.
- Invertir en el campo de la investigación, el desarrollo y la capacitación de operadores de documentos y archivo, como un producto de mercado nuevo para la empresa, en aquellos países que no exista esta modalidad.
- Sujetar a los consultores especialistas en gestión de documentos mediante contratos de mediano y largo plazo, con participación activa en las ganancias por ventas brutas.
- Crear un mecanismo de consulta por muestreo para conocer y medir las necesidades reales de los clientes, que se aplique en forma periódica y ágil.
- Mercadear la empresa basada en la utilización de la Norma ISO 15489 y otras normas complementarias, como el marco de buenas prácticas para los clientes integrar la gestión de documentos a sus empresas con el enfoque basado en procesos y las normas de gestión de la calidad.
- Generar procedimientos escritos, como instrumento de inducción, para todos los consultores y funcionarios operativos orientados a la búsqueda de la certificación de la calidad de los servicios que brinda la empresa.

#### **4.4. Plan para la implementación de la estrategia.**

Las estrategias anteriormente descritas deben reflejarse en un plan para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C S.A., que contenga objetivos, metas e indicadores concretos que permitan la medición del grado del cumplimiento.

##### **4.4.1. Metas y Objetivos estratégicos.**

El Plan de gestión debe traducirse en acciones concretas por lo cual se tomó la decisión de concentrarse en dos objetivos estratégicos concretos por cada

Propósito de la empresa y, dos metas, por cada uno de esos objetivos, de tal manera que se priorizara los aspectos considerados sustantivos. En el Cuadro 9 se muestran las Metas y Objetivos para los propósitos Financiero, de Procesos, Clientes y Recursos Humanos:

Cuadro. 9 Metas y objetivos estratégicos

<b>Metas y Objetivos</b>	
<b>Metas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>Financieros</b>	
<b>Meta 1:</b> Generar ingresos fijos y sostenidos mediante la concreción de la firma de al menos dos proyectos por semestre en Centro América, a partir del 2013.	1. Obtener la sostenibilidad financiera de la empresa mediante el mercadeo de proyectos de gestión de documentos y archivo en Centro América
<b>Meta 2:</b> Garantizar el 50% del capital de trabajo que se requiere para cubrir el costo fijo de los proyectos a partir del 2013.	2. Obtener capital de trabajo o garantías financieras para los proyectos.
<b>Procesos</b>	
<b>Meta 1:</b> El 90% de los contratos obtenidos anualmente terminan en el tiempo previsto, al costo pactado y con las especificaciones de calidad de empresa.	1. Alcanzar que los contratos adjudicados a la empresa obtengan resultados positivos tras la aplicación de evaluaciones de desempeño.
<b>Meta 2:</b> Lograr que el 80% del personal que labora en la empresa conozca los manuales y procedimientos de la misma.	2. Definir manuales y procedimientos que garanticen claridad en los procesos tanto del personal de planta como ocasional.
<b>Clientes</b>	
<b>Meta 1:</b> Contactar y capturar al menos 3 clientes nuevos mediante el uso de redes sociales en el primer semestre del 2013.	1. Promover los servicios de la empresa por medio de las redes de comunicación social.
<b>Meta 2:</b> Planear y desarrollar al menos dos servicios nuevos en el plazo de un año y medio.	2. Desarrollar nuevos servicios para abarcar más clientes en el mercado.
<b>Gestión Recursos Humanos</b>	
<b>Meta1:</b> Ofrecer a los consultores un 5% de las ganancias sobre proyectos	1. Garantizar la permanencia del "staff" de consultores durante al menos 5

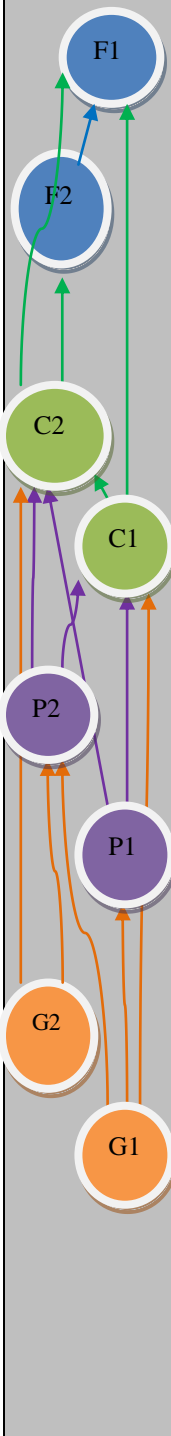
superiores a \$25.000 para acceder a la exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años.	años, mediante distribución de beneficios.
<b>Meta 2.</b> Generar perfiles con descripción de puestos en un plazo máximo de un año, con base en las funciones que desempeña el 100% del personal contratado por la empresa.	<b>2.</b> Definir las funciones y competencias de consultores y funcionarios gerenciales, administrativos y operativos.

#### 4.4.2. Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral constituye la síntesis de los objetivos, las metas y los indicadores de medición según los propósitos de la empresa: Financiero (F), Clientes (C), Procesos (P) y Recursos Humanos (G), en forma que muestra la ruta de las prioridades de las metas (1) o (2) y ubica un punto de referencia para identificar las posibles brechas que a su vez es el mecanismo de control del avance de cumplimiento de objetivos y metas.



Cuadro. 10 Mapa CMI

Mapa CMI	←			
	Propósitos	Metas	Indicadores	Objetivos
	<b>Financiero</b>	F1 Generar ingresos fijos y sostenidos mediante la concreción de la firma de al menos dos proyectos por semestre en Centro América, a partir del 2013.	Cantidad de proyectos adjudicados y firmados anualmente en Centro América, a partir del 2013.	Procurar la sostenibilidad financiera de la empresa mediante el mercadeo de proyectos de gestión de documentos y archivo en Centro América
		F2 Garantizar el 50% del capital de trabajo que se requiere para cubrir el costo fijo de los proyectos a partir del 2013.	% de capital de trabajo obtenido mediante crédito bancario o aportes de capital de socios anualmente, a partir del 2013 / Capital de trabajo requerido para cubrir los costos fijos de los proyectos anualmente. (se medirá c/año).	Obtener capital de trabajo o garantías financieras para los proyectos.
	<b>Clientes</b>	C1 Contactar y capturar al menos 3 clientes nuevos mediante el uso de redes sociales en el primer semestre del 2013.	Número de clientes nuevos con los que se concretan negociaciones durante el primer semestre del 2013, producto del uso de las redes sociales.	Promover los servicios de la empresa por medio de las redes de comunicación social.
		C2 Planear y desarrollar al menos dos servicios nuevos en el plazo de un año y medio.	Número de servicios nuevos desarrollados durante el 2012 y el primer semestre del 2013.	Desarrollar nuevos servicios para abarcar más clientes en el mercado.
	<b>Procesos</b>	P1 El 90% de los contratos obtenidos anualmente terminan en el tiempo previsto, al costo pactado y con las especificaciones de calidad de empresa	Cantidad de contratos que concluyen con una calificación de 100% / Total de contratos ejecutados por la empresa.	Lograr que los contratos adjudicados a la empresa obtengan resultados positivos tras la aplicación de evaluaciones de desempeño.
		P2 Lograr que el 80% del personal que labora en la empresa conozca los manuales y procedimientos de la misma.	Total de personal que ha participado en un proceso de inducción sobre manuales y procedimientos / Total de colaboradores de la empresa.	Definir manuales y procedimientos que garanticen claridad en los procesos tanto del personal de planta como ocasional.
	<b>Gente</b>	G1 Ofrecer a los consultores un 5% de las ganancias sobre proyectos superiores a \$25.000 para acceder a la exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años.	Total de consultores que permanecen en la empresa durante al menos 5 años a partir de la aplicación del incentivo.	Garantizar la permanencia del "staff" de consultores durante al menos 5 años, mediante distribución de beneficios.
		G2 Generar perfiles con descripción de puestos, en un plazo máximo de un año, con base en las funciones que desempeña el 100% del personal contratado por la empresa.	Cantidad de perfiles con descripción de puestos generados durante el año 2013 / Cantidad de personas que laboran en la empresa.	Definir las funciones y competencias de consultores y funcionarios gerenciales, administrativos y operativos.

#### 4.4.3. Análisis de Brechas.

La empresa Archivística Consultores priorizó sobre las Metas indicadas como 1 (F1, C1, P1 y G1), tal como se muestra en Cuadro 11 en el que se detalla el análisis de brechas para la meta principal de cada área:

Cuadro. 11 Análisis de brechas

<b>Análisis de Brechas</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>BRECHA</b>	<b>DESEADO</b>
F1. Generar ingresos fijos y sostenidos mediante la concreción de la firma de al menos dos proyectos por semestre en Centro América, a partir del 2013.	0	\$100,000 por año	\$100,000 por año
C1. Contactar y capturar al menos 3 clientes nuevos mediante el uso de redes sociales en el primer semestre del 2013.	0	3	3
P1. El 90% de los contratos obtenidos anualmente terminan en el tiempo previsto, al costo pactado y con las especificaciones de calidad de la empresa.	70%	20%	90%
G1. Ofrecer a los consultores un 5% de las ganancias sobre proyectos superior esa \$25.000 para acceder a la exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años.	0	\$15,000 por año, por consultor	\$15,000 por año, por consultor

#### **4.4.4. Cierre de Brechas.**

**F1.** Generar ingresos fijos y sostenidos mediante la concreción de la firma de al menos dos proyectos por semestre en Centro América, a partir del 2013.

- Por medio de las campañas de mercadeo preestablecidos concretar negociaciones para obtener al menos dos proyectos en el primer semestre del 2013 y dos en el segundo semestre; que genere ingresos de al menos \$100,000 dólares por año.
- Definir las regiones metas con las cuales se podrían desarrollar proyectos en el 2013 (considerar los contactos actuales con Guatemala, Honduras y El Salvador).
- El Encargado de Finanzas debe dar seguimiento a los ingresos generados e informar sobre los resultados obtenidos.

**C1.** Contactar y capturar al menos 3 clientes nuevos mediante el uso de redes sociales en el primer semestre del 2013.

- Contratar los servicios de un conocedor de sitios web para que en unas horas de consultoría realice las modificaciones al Facebook de la empresa, de tal forma que se permita un enlace con otros medios como Twitter y así se puedan generar redes de conexión con clientes potenciales.
- Los socios de la empresa deben estar en constante monitoreo de los mecanismos establecidos para contacto de clientes y actualizar la información de la empresa, mostrando los casos de éxito, la experiencia y perfil profesional de sus consultores y cualquier otra información que permita captar clientes.

**P1.** El 90% de los contratos obtenidos anualmente terminan en el tiempo previsto, al costo pactado y con las especificaciones de calidad de la empresa.

- Elaborar una metodología de gerencia de proyectos para la empresa, basado en las mejores prácticas, de tal forma que estandarice la gestión de proyectos y apoye una ejecución exitosa dentro de los parámetros establecidos de tiempo costo y calidad.
- Velar por la aplicabilidad de la metodología de gestión de proyectos.
- El Gerente debe revisar cada año el porcentaje de proyectos que finalizan exitosamente, de tal forma que se cumpla al menos con el 90% de la meta prevista.

**G1.** Ofrecer a los consultores un 5% de las ganancias sobre proyectos superiores a \$25.000 para acceder a la exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años.

- En los contratos que se firmen con los consultores, definir la cláusula que establezca que si el proyecto finaliza exitosamente (acorde a los parámetros de alcance, tiempo y costo), se le pagará un adicional del 5% de las ganancias sobre proyectos superiores a los \$25,000; a cambio de brindar exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años; lo cual puede ser negociado entre ambas partes.
- La cláusula contractual debe ser revisada y ajustada acorde a los criterios legales que establezca el abogado contratado por la empresa.
- El Encargado de Finanzas debe llevar el control de estos pagos del 5% a los consultores, en sus proyecciones. Tendrá que considerar un estimado de \$15,000 por año, por consultor.

- El Gerente debe llevar control de proyectos culminados exitosamente que cumplan las características para el pago adicional especificado en el contrato de los consultores.
- El Encargado de Finanzas debe generar los pagos que correspondan a los consultores.

#### 4.4.5. Planes de Acción (Acciones Tácticas).

Cuadro. 12 Planes de Acción

##### Finanzas: Objetivo 1

<b>Número de objetivo</b>	Objetivo de Finanzas N°.1				
<b>Responsabilidad</b>	Persona con conocimientos finanzas				
<b>Objetivo</b>	Generar ingresos fijos y sostenidos mediante la concreción de la firma de al menos dos proyectos por semestre en Centro América, a partir del 2013.				
<b>Fecha de terminación</b>	2015				
<b>Impacto sobre ingresos</b>	Alto				
<b>Impacto sobre costos</b>	Alto				
<b>Preparado por</b>	Socio con conocimientos finanzas				
<b>Planes de Acción</b>					
<b>No. paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
1	Seleccionar dos regiones de campo de acción	1er trimestre 2013	Socios	Tiempo socios	Dos regiones identificadas
2	Preparar plan de incursión en cada región	2nd trimestre 2013	Socios	Tiempo socios	Un plan de expansión
3	Concretar y ejecutar al menos un proyecto en cada región	2nd semestre 2013	Socios	Tiempo socios Salario consultores, comisiones y viáticos	Un proyecto finalizado exitosamente en cada una de los dos regiones
4	Revisar ingresos reales acorde a meta	2013	Socio encargado Finanzas	Tiempo socio encargado finanzas	Ventas al menos \$100,000 por año

**Cientes: Objetivo 1**

<b>Número de objetivo</b>	Objetivo de Clientes N°.1				
<b>Responsabilidad</b>	Persona encargada de recursos humanos				
<b>Objetivo</b>	Contactar y capturar al menos 5 clientes nuevos mediante el uso de redes sociales en el primer semestre del 2013.				
<b>Fecha de terminación</b>	Primer semestre 2013				
<b>Impacto sobre ingresos</b>	Alto				
<b>Impacto sobre costos</b>	Bajo				
<b>Preparado por</b>	Socio encargado recursos humanos				
<b>Planes de Acción</b>					
<b>No. paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
1	Contratar horas especialista sitios web	Enero 2013	Socio encargado recursos humanos	Socios	Especialista contratado
2	Revisar los medios disponibles de internet y comunicaciones	Enero 2013	Socio encargado redes sociales y el especialista sitios web	\$100 para pago especialista  Tiempo socio encargado redes sociales  % horas especialista	Lista recomendaciones del especialista aprobadas por socio
3	Implementar recomendaciones del especialista	Enero 2013	Especialista	% Horas contratadas especialista	Recomendaciones implementadas
4	Monitoreo por medio de internet para contactar clientes	2013	Socios	Tiempo socios	3 clientes nuevos contactados (con posibles contratos)

**Procesos: Objetivo 1**

<b>Número de objetivo</b>	Objetivo de Procesos N°.1				
<b>Responsabilidad</b>	Persona encargada de Proyectos				
<b>Objetivo</b>	El 90% de los contratos obtenidos anualmente terminan en el tiempo previsto, al costo pactado y con las especificaciones de calidad de empresa.				
<b>Fecha de terminación</b>	2017				
<b>Impacto sobre ingresos</b>	Alto				
<b>Impacto sobre costos</b>	Medio				
<b>Preparado por</b>	Socio encargado de Proyectos				
<b>Planes de Acción</b>					
<b>No. paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
1	Elaborar metodología gestión proyectos basado en PMI	1 trimestre 2013	Socio encargado proyectos	Tiempo socio encargado proyectos	Metodología aprobada por los socios
2	Monitoreo de proyectos	2013-2017	Socio encargado proyectos	Tiempo socio encargado proyectos	90% total proyectos contratados anualmente terminan en tiempo, costo y calidad preestablecida.

**Gestión Recurso Humano: Objetivo 1**

<b>Número de objetivo</b>	Objetivo de Recursos Humanos N°.1				
<b>Responsabilidad</b>	Persona encargada contrato de consultores				
<b>Objetivo</b>	Ofrecer a los consultores un 5% de las ganancias sobre proyectos superiores a \$25.000 para acceder a la exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años.				
<b>Fecha de terminación</b>	2017				
<b>Impacto sobre ingresos</b>	Alto				
<b>Impacto sobre costos</b>	Alto				
<b>Preparado por</b>	Socio encargado contratos de consultores				
<b>Planes de Acción</b>					
<b>No. paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
1	Incluir cláusula contractual para establecer esta ganancia extra de los consultores	Enero 2013	Socio encargado trámites legales	Horas abogado  Horas Socios	Formato contrato establecidos
2	Control de proyecciones de pagos de ganancias para consultores.	2013-2017	Socio encargado de finanzas	Tiempo de socio encargado finanzas	5 % pago a cada consultor por proyecto que genere ganancias >\$25,000 (estimado \$15,000 anual por socio)
3	Monitoreo y control de proyectos para generar informes de aquellos que finalizan exitosamente	2013-2017	Socio encargado de proyectos	Tiempo de socio encargado proyectos	Informes de cierre para cada proyecto



#### **4.4.6. Planes de Contingencia.**

Para complementar el plan de gestión es necesario fijar un Plan de contingencia, por lo que la parte gerencial de la empresa Archivística Consultores, se abocó a la elaboración de algunos trazos en cada uno de los propósitos financiero, de Clientes, de Procedimientos y de Recursos Humanos, para lo cual se describen actividades y acciones, según se demuestra a continuación:

##### **4.4.6.1. Financiero.**

La empresa está apostando al mercado regional centroamericano para expandir sus actividades en los próximos años, con lo que se espera cumplir con el objetivo de generar ingresos fijos y sostenidos mediante la concreción de la firma de al menos dos proyectos por semestre en Centro América, a partir del 2013.

Para obtener esos proyectos se requiere incurrir en algunas acciones adicionales asociadas a riesgos que deben considerarse, tales como: el monitoreo del negocio desde la sede central en Costa Rica, a pesar que se establezcan los representantes en cualquiera de los países; el traslado de la experiencia y el conocimiento a terceras personas; el establecimiento de alianzas y búsqueda de socios locales, tiempo y recursos para la instalación física y de infraestructura y adquirir el recurso humano adecuado, entre otros.

Todas esas acciones requieren tiempo e inversión, que la empresa tendrá que disponer de alguna fuente, propia o externa, ambas han sido consideradas por la empresa: por una parte, reinvertir el capital de ganancias o financiarse por endeudamiento.

En caso que algunas de estas premisas no se cumplan y, especialmente, que no se pueda lograr la cantidad de proyectos en el plazo propuesto, pero que se perciba que requiere una inversión adicional para lograr su concreción, se espera acudir a fuentes de financiamiento bancario, para lo que la gerencia espera obtener garantías hipotecarias (se cuenta con un inmueble para este fin) para

obtener un préstamo rotativo, de aproximadamente \$120.000, a utilizar en 5 años. Este crédito estaría destinado únicamente a fortalecer la potencialidad de los proyectos.

Igualmente, se está trabajando en un plan paralelo para ofrecer servicios directos de capacitación a funcionarios de instituciones del Estado sobre el tema de especialidad, que requiere una inversión inferior pero cuyas ganancias son maximizadas, e invertir ese capital en el sostenimiento del negocio principal que son los servicios de gestión de documentos y archivo. Según la experiencia adquirida, los costos de infraestructura serían muy bajos, porque los cursos se realizarían en instalaciones del cliente ó alquiladas, cuyos costos operativos serían trasladados a éste. Los ingresos sanos provenientes de los cursos de capacitación, en lugar de capitalizarse en negocios de la sede central o redistribuirse, podrán reinvertirse en la promoción de los servicios de gestión de documentos y archivo.

Para disminuir los costos de traslados, se reforzaría el seguimiento y control a distancia desde la sede central, mediante el reporte e informes diarios.

#### **4.4.6.2. Del Cliente.**

En materia de servicio al cliente, la empresa apuesta a satisfacer sus necesidades para que éstos generen excelentes referencias para la captura de un mercado en potencial crecimiento, mediante un mayor uso de las redes sociales para contactar y capturar al menos 3 clientes nuevos, en el primer semestre del 2013 y de ellos desarrollar al menos dos servicios nuevos en el plazo de un año y medio.

En la lectura realizada sobre los riesgos de estos objetivos, se puede afirmar que la empresa no cuenta con experiencia en el manejo de mercadeo por medio de redes sociales, lo que constituye un reto y una oportunidad, por lo que requerirá destinar recursos al desarrollo de destrezas en esta línea, y especialmente a tener un plan de seguimiento y control de los clientes contactados y contratar un especialista en esta área.

También requiere apertura de la empresa a los medios de redes, con lo que sus servicios podrán ser contactados desde cualquier parte del mundo, por lo que deberá prepararse para responder a esta eventual circunstancia.

La estrategia para equilibrar estas debilidades es elaborar un instrumento que se pueda aplicar periódicamente, una batería de preguntas y respuestas que puedan ser vistas por los clientes o se puedan referenciar en forma inmediata, sobre los servicios que brinda, mostrando productos tangibles y la utilidad para sus organizaciones e instituciones, tales como ahorro en el tiempo y el valor agregado en la toma de decisiones, si cuenta con una gestión de documentos y archivos eficiente.

En cuanto al seguimiento, se destinará un cuarto de tiempo del supervisor, durante dos meses, para que recopile la experiencia de 6 años que posee y elabore las respuestas a la batería de potenciales preguntas que puedan tener los clientes referentes al servicio y, éstas se puedan subir en las páginas de las redes sociales diseñadas para tal efecto, de fácil manejo para el usuario. A su vez, el Director Ejecutivo destinará tiempo diario a dar seguimiento a los clientes contactados, para que ellos sientan una atención personalizada.

Realizar un estudio del mercado nacional para medir las posibilidades de ofrecer los servicios de gestión de documentos bajo la nueva dinámica que la empresa desea ofertar y, medir a su vez, las posibilidades de brindar servicios en algunos espacios en los que la empresa pueda ofrecer los servicios tradicionales y los nuevos, especialmente con la empresa privada.

#### **4.4.6.3. De Procesos.**

Respecto de los procesos, la empresa se propone que el 90% de los contratos obtenidos anualmente terminen en el tiempo previsto, al costo pactado y con las especificaciones de calidad de empresa, utilizando manuales y procedimientos, basado en la experiencia de 11 años, desde su creación.

En este momento, la empresa no cuenta con la experiencia recopilada en manuales y procedimientos y con una certificación de calidad, lo que toma tiempo para su elaboración, pues involucra a todos los profesionales y funcionarios vinculados a las tareas operativas de la gestión de documentos y archivos.

En caso que las especificaciones necesarias para la elaboración de los manuales y procedimientos, no se encuentren elaborados a tiempo antes de iniciar el primer proyecto, de acuerdo a los estándares de calidad deseados, se propone que ese primer proyecto se constituya en un plan piloto para establecer una línea base, sobre la cual se construirán las especificaciones deseadas.

Respecto al cumplimiento del tiempo, la empresa se impondrá como restricción, que el máximo de retraso de todo proyecto no sobrepase el 2% del plazo establecido.

En relación con el costo pactado con el cliente, la empresa se impone como restricción que no sobrepase el 5% del presupuesto estimado inicialmente, por razones de atrasos.

#### **4.4.6.4. De Recursos Humanos.**

La empresa se propone retener a los consultores especializados mediante el ofrecimiento de un 5% de las ganancias sobre proyectos superiores a \$25.000 para acceder a la exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años y, a su vez poder contar con una mejor descripción de sus funciones dentro de la empresa.

Es usual que los consultores trabajen por su cuenta o acepten contratos de otras empresas que se hallan o estén por ingresar al mercado, lo que constituye un riesgo asociado por la potencial fuga de conocimiento y experiencia adquirida en los proyectos desarrollados por la empresa. En caso que no se pueda aprobar o pagar un incentivo para retener a los consultores especializados, se sugieren las siguientes acciones:

- Incluir una cláusula en los contratos para que al finalizar el mismo, el consultor especializado se obligue a elaborar y presentar a la empresa una memoria que incluya las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.
- Ofrecer a los consultores especialistas en gestión de documentos y archivo, un honorario superior en cada contrato a fin que sirva como un estímulo para quedarse con la empresa.
- Realizar un estudio de mercado sobre los honorarios que ofrece y está dispuesta a pagar la competencia, de forma tal que se puedan establecer rangos máximos y mínimos y normalizar los honorarios, basados en el conocimiento del mercado de oferentes.
- Establecer, de parte de la empresa, un máximo de honorarios para cada uno de los servicios o productos que brindan los consultores especializados
- Ampliar la lista de oferentes de consultores especializados, de forma tal que, la empresa posea un margen de maniobra mayor para escoger de un menú más amplio las contrataciones ó convocar a ofertas públicas en la cual se establezca una competencia a un menor precio, sin bajar la calidad de los oferentes.
- Establecer un mecanismo para conocer más profundamente las expectativas de los consultores a brindar servicios más allá del honorario, y establecer otras formas de compensación o incentivo, como pueden ser publicaciones, cursos de capacitación, viajes al exterior.
- Estudiar con asesoría jurídica, para imponer una cláusula de penalización para que los consultores especializados no se comprometan por un periodo determinado, al concluir un proyecto con la empresa.

#### **4.5. Plan de proyecto.**

En el presente apartado se delinea el Plan de Proyecto, que brinda sustento al Plan de gestión para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C S.A., y que responde a los principios fundamentales comprendidos y aprendidos según el PMBOK, 2008. Además, el Plan de Proyecto incorpora los tres elementos fundamentales que se ha venido sosteniendo a través

del trabajo y que son: conocer la situación de la empresa, saber hacia qué lugar desea dirigirse y determinar cómo llegar a ese destino, que ya fueron respondidas y desarrolladas detalladamente en los contenidos del capítulo 4, desde el Análisis de la situación actual hasta el Plan de Contingencia; y, finalmente, por tratarse de un plan estratégico para la reorganización de la empresa, debe incorporar las nociones del esfuerzo de la Alta Gerencia de Archivística Consultores, como compromiso para el cumplimiento del mismo; elementos todos estos que se deben incorporar una vez se elabore el Plan de Proyecto.

Siguiendo a PMBOK2008, el Plan de Proyecto está constituido por fases, que forman parte del ciclo de vida del proyecto, en este caso secuenciales, cuyo nombre y número se determinan con base en las necesidades, naturaleza y área de aplicación del proyecto. Este ciclo se determinó por los criterios únicos de la empresa, sus principios, fines, los entregables y las actividades específicas que se efectúan, las cuales variarán de acuerdo a cada proyecto, cuya estructura genérica se mostró en la figura N°2, y del cual en este Plan de Proyecto se retomarán las dos primeras fases de: Inicio y Organización del Proyecto, como se muestra en la figura N°5.

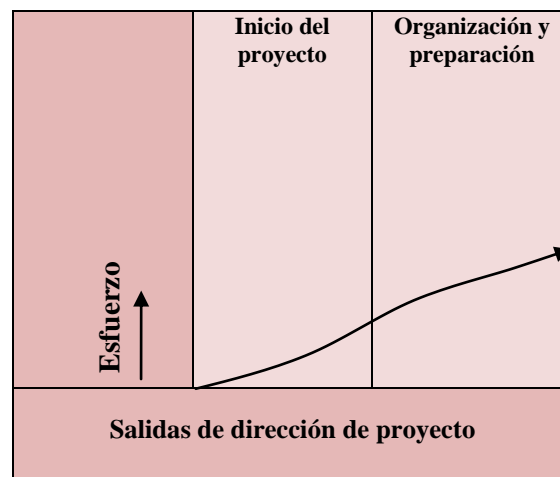


Figura 5 Estructura parcial del ciclo de vida, fases de inicio y planificación

Elaboración propia con ajuste al PMBOK, 2008.

#### **4.5.1. Fase de inicio.**

Tal como se indicó en el punto 2.2.4.1., el grupo de procesos de Iniciación está constituido por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Dentro de los procesos de iniciación, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto (PMBOK, 2008).

En el caso específico, el proyecto se trata de la reorganización de la empresa Archivística Consultores, por lo tanto debe considerar una nueva fase de un proyecto ya existente, por lo tanto ya existen un conjunto de actividades o acciones y productos o resultados elaborados y adelantados que deben considerar, tanto para la fase de inicio como la fase de organización o planificación

En la fase de inicio se elaborará el Enunciado de Trabajo (EDT), se modificará el Acta de Constitución y se realizará un Análisis de los interesados (stakeholders) que constituyen los puntos de inicio del plan de gestión de proyecto

##### **4.5.1.1. Enunciado de trabajo.**

El enunciado de trabajo (EDT), es una descripción narrativa de los productos o servicios que debe entregar el proyecto, así enunciado en PMBOK, 2008. El EDT correspondiente al Plan de Proyecto se muestra en el Anexo N°4.

En el EDT se incluyen las actividades y acciones que en este apartado se desglosan con mucho más detalle y que, a su vez, constituyen entradas de este proceso.

##### **A) Estado Actual.**

En este momento la empresa Archivística Consultores A&C cuenta con un Análisis de la situación actualizada, que contiene 4 propósitos estratégicos en las áreas:

- Financiera.
- Del cliente.
- De Procesos.
- De Recursos Humanos.

### **B) Propuesta de trabajo.**

La empresa Archivística Consultores cuenta con un Plan estratégico para la reorganización de la misma, cuyo objetivo general es elaborar el plan de gestión de proyecto para la construcción de la estrategia de negocios de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.

### **C) Resultados esperados.**

El resultado esperado es un plan con sus correspondientes planes subsidiarios de alcance, tiempo, comunicaciones, recursos humanos y riesgos, que permita reorganizar a la empresa, para mantenerla vigente y fortalecerla frente a nuevas oportunidades en un mercado más amplio, de los cuales se espera generar los siguientes resultados concretos:

- Diez estrategias dirigidas sobre los cuatro objetivos prioritarios de la empresa: el financiero, de clientes, de procesos y de recursos humanos.
- Plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa.

#### **4.5.1.2. Acta de Constitución.**

Elaborar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados. (PMBOK, 2008, pág.45). El proyecto de la empresa contaba con un Acta de Constitución, la cual hubo que modificar y aparece en el Anexo N°1.



Las modificaciones sustantivas del Acta de Constitución consistieron en el ajuste del título del proyecto, el objetivo general, los objetivos específicos a alcanzar, los entregables y las áreas del conocimiento, elementos que se describen a continuación con más detalle y constituyen también entradas de este proceso.

#### **A) Activos de procesos de la organización.**

La empresa Archivística Consultores había iniciado un proceso de planeamiento estratégico que nunca concluyó, pero que constituyó un documento del cual se partió para nutrir el análisis de la situación actual, la visión y la misión de la empresa.

La empresa también cuenta con una aplicación informática denominado Papyrus, desarrollado por la propia empresa por especialistas en gestión de documentos e informática, que debe considerarse si se emplea para un desarrollo mayor o se descarta, como producto de mercado.

#### **B) Factores ambientales de la empresa.**

La empresa Archivística Consultores cuenta con fuerte competencia en materia de gestión de documentos en el país pero ha identificado que existen oportunidades de mercado en la región centroamericana.

También ha identificado potenciales socios en la región que pueden agregar valor a la empresa y fortalecer algunas áreas de desarrollo, investigación y capacitación, para aprovechar las fortalezas de su experiencia de más de once años para acometer esas oportunidades con socios estratégicos.

La empresa podría aprovechar las oportunidades del mercado financiero en caso que pueda constituirse en una PYME y revertir así las debilidades de la falta de capital financiero que en este momento tiene.

Internamente, existe total disposición de la Alta Gerencia y de los Interesados en realizar la reorganización de la empresa y sus procesos y de participar en la elaboración de un plan estratégico que lo lleve al éxito empresarial.

### **C) Justificación.**

La empresa requiere conocer su situación real después de 11 años de existencia y proponer mejoras sustanciales a la organización y sus procesos, de lo contrario, podría tornarse poco competitiva o desaparecer del mercado nacional.

La sociedad depende de las contrataciones de recurso humano especializado en gestión de documentos para brindar los servicios y cuenta con un sistema informático con desarrollo y licencias propias, de bajo costo, pero que no ha explotado. Tampoco ha explotado las alianzas de socios estratégicos para ofertar productos y servicios vinculados como la venta de suministros e infraestructura y capacitación.

La empresa ha observado oportunidades de negocio en la región centroamericana, donde podría iniciar operaciones pero requiere considerar todos los riesgos que ello implica para garantizar sus opciones mediante una organización preparada y en forma planificada, con una adecuada estrategia de comunicación de los servicios que ofrece, a sus potenciales nuevos clientes.

### **D) Director del Proyecto y nivel de autoridad.**

El director del proyecto será el Gerente Ejecutivo de la empresa que a su vez es el Presidente de la empresa Archivística Consultores, por lo que de partida cuenta con el 80% respaldo de la organización, pero que someterá a consulta el proyecto a la Junta Directiva para el apoyo formal del mismo.

El Director Ejecutivo se ha preparado académicamente durante año y medio en la especialidad de Administración de Proyectos y espera contar con el respaldo

económico asignados para la gestión y será el responsable directo de todas las actividades del proyecto.

### **E) Descripción del producto.**

El entregable será un documento que contenga Plan de gestión para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.

### **F) Supuestos.**

Los supuestos de este proyecto son:

- La Junta Directiva aprobará el Plan de gestión para la implementación de la estrategia de la empresa y todas las actividades, con el debido presupuesto para la puesta en práctica.
- El Director Ejecutivo, como encargado de la gestión del proyecto, destinará el tiempo con la aplicación de las herramientas y técnicas aprendidas y transmitirá estos conocimientos a sus funcionarios.
- El Director Ejecutivo diseñará los procedimientos y los manuales en conjunto con los especialistas en Gestión de Documentos e Informática y con el Supervisor de Proyectos de la empresa.
- La empresa destinará el tiempo necesario diario a aplicar las modificaciones sugeridas en los procesos y la capacitación del personal sobre el Plan, en un porcentaje del 20 %, en el primer año, y un 10%, en el segundo año.

### **G) Restricciones**

Las principales restricciones de este proyecto son:

- La implementación del plan en distintos países de la región centroamericana requiere una inversión de tiempo y presupuesto importante que tiene que buscarse sus fuentes de origen, sean propias, bancarias o de potenciales socios y aliados.

- La búsqueda de socios o aliados estratégicos requiere de un proceso de negociación que puede resultar lento, debido a la cultura organizacional de personas físicas y jurídicas de otros países.
- La empresa requiere de algunas gestiones previas como la gestión de financiamiento externo bancario y de constituirse en PYME que se encuentran en el ambiente de la empresa en el momento del inicio de la gestión del plan.

#### **4.5.1.3. Análisis de los Interesados.**

La empresa Archivística Consultores deberá realizar un Análisis de los Interesados, que son aquellos que se ven influenciados o ejercen influencia, en forma directa o indirecta, sobre el proyecto. El análisis de los interesados es una metodología sistemática que utiliza datos cualitativos para determinar los intereses y la influencia de diferentes grupos en relación con una reforma. Los interesados pueden ser internos como externos, claves, primarios o secundarios, y pueden dividirse de múltiples maneras, como para el caso de este proyecto, se tomarán en consideración cuatro grupos principales:

- Los beneficiarios.
- Los que implementan el proyecto.
- Los que toman las decisiones que afectan el proyecto.
- Los que financian el proyecto.

En el caso del proyecto de Archivística Consultores el énfasis no solo está puesto en el qué, o sea los entregables del proyecto, sino en el quién enfrenta el proyecto y, por tanto, se pondrá cuidado en los entregables y en las personas. Es por esta razón que en seguimiento a los lineamientos del PMBOK, 2008, se procederá a identificar a los interesados en la iniciación del proyecto, proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. (PMBOK, 2008, pág.46.).

En ampliación a lo anterior, el primer proceso del área de conocimiento Comunicación señala, en la Iniciación del proyecto contenido “10.1.2 Identificar a los interesados”, que es una técnica definida de esta forma en el PMBOK, 2008, pág. 248: “El análisis de los interesados es un proceso que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados, y los relaciona con la finalidad del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones con los interesados que pueden aprovecharse para crear alianzas y acuerdos potenciales, a fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto”. El análisis de los interesados es una metodología sistemática que utiliza datos cualitativos para determinar los intereses y la influencia de diferentes grupos en relación con una reforma.(IAAP)

Según PMBOK, 2008, existen tres pasos para analizar quiénes son los interesados en el proyecto:

1. Identificar a todos los posibles interesados en el proyecto e información relevante, como por ejemplo sus roles, departamentos, intereses, niveles de conocimiento, expectativas y niveles de influencia.
2. Identificar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de abordaje.
3. Evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar como influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.

Existen varias propuestas de matrices de análisis de poder/interés de los interesados desde distintas perspectivas como las sugeridas por Gardner y otros (1986) y el PMBOK, 2008 Pág. 249, que ponen el énfasis en distintos aspectos pero para el caso de este proyecto, por juicio de experto, se sugiere la utilización de la siguiente matriz de análisis que se incluye en la figura N°6.

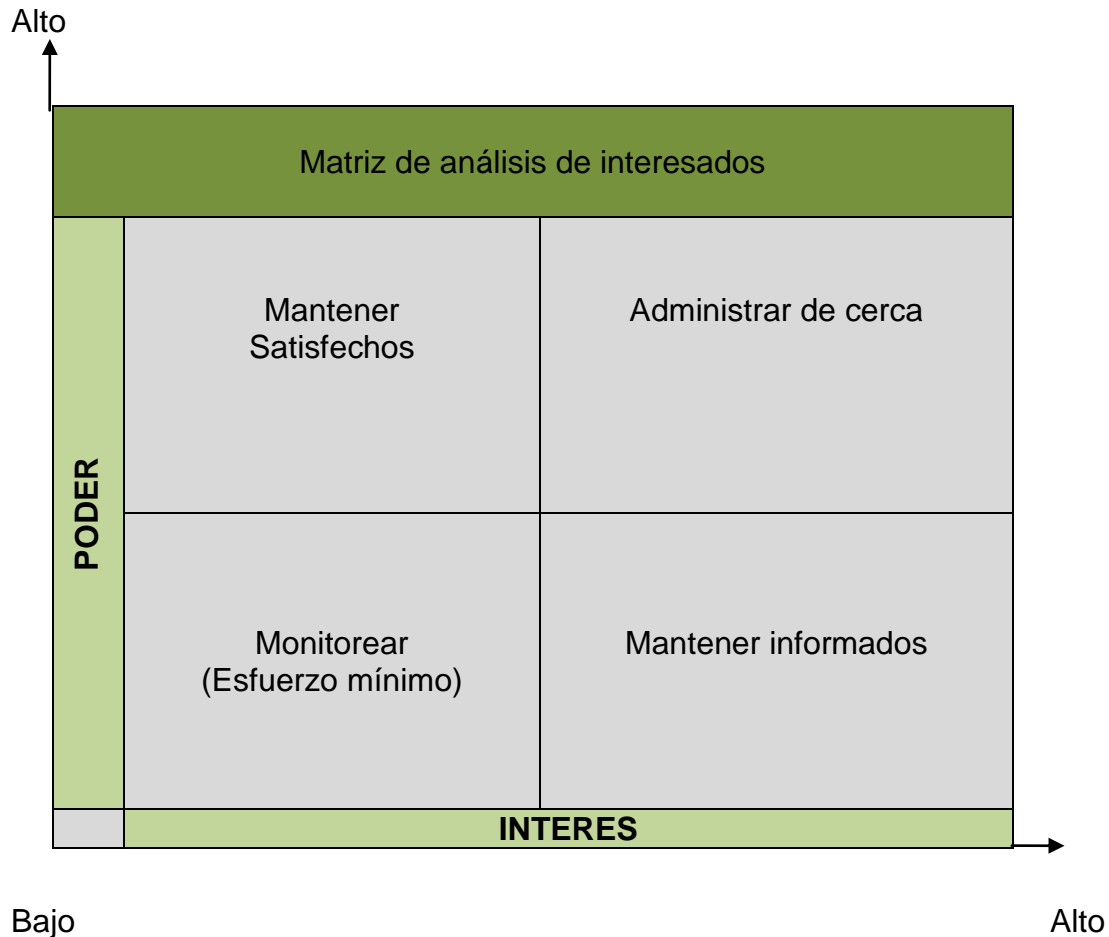


Figura 6 Ejemplo Matriz de poder / Interés de los Interesados  
 Fuente: Elaboración propia con ajuste de Mejía, Ernesto, 2007.

El Proyecto deberá tomar en consideración el conjunto de Interesados que fueron definidos en el Acta de Constitución, por juicio experto, y que aparecen clasificados conforme al siguiente orden de interés:

- Miembros de la Junta Directiva.
- Accionista mayoritario.
- Clientes actuales y potenciales.
- Consultores especializados asociados.
- Funcionarios de la empresa.
- Socios empresariales estratégicos.
- Personas físicas o jurídicas competidores.
- Bancos y acreedores.

De este conjunto de interesados, la empresa considera que deben realizarse dos subgrupos de acuerdo al mayor Interés y Poder de influencia en Clientes directos e indirectos:

- Clientes directos: los miembros de la Junta Directiva y el accionista mayoritario. Clientes actuales y potenciales. Consultores asociados.
- Clientes indirectos: funcionarios de la empresa. Socios empresariales. Personas físicas o jurídicas competidores. Bancos y acreedores.

#### **4.5.2. Fase de Planificación.**

Como se mencionó en el acápite 2.2.4.2., el grupo de procesos de Planeación, está formado por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de planeación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo, según el PMBOK, 2008. En la Fase de Planificación se desarrollan el Plan de Dirección del Proyecto y los Documentos del proyecto que se utilizarán para concretarlo.

En la etapa de Planificación deben considerarse las siguientes entradas provenientes de la etapa de inicio:

- El Acta de Constitución.
- Documentos de adquisición.
- Factores ambientales de la empresa.
- Activos de los procesos de la empresa.

Como resultado se espera la Elaboración de Plan de Proyecto, y para cumplir con él, el PMBOK propone un menú de actividades que deben desarrollarse y las cuales se describen a continuación:

**A) Recopilar requisitos.**

Recopilar requisitos es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.

**B) Definir el Alcance.**

Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

**C) Crear la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).**

Crear la Estructura de Desglose de Trabajo es el proceso que consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.

**D) Definir las Actividades.**

Definir las Actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.

**E) Secuenciar las Actividades.**

Secuenciar las Actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.

**F) Estimar los Recursos de las Actividades.**

Estimar los Recursos de las Actividades es el proceso que consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.

**G) Estimar la Duración de las Actividades.**

Estimar la Duración de las Actividades es el proceso que consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.



**H) Desarrollar el Cronograma.**

Desarrollar el Cronograma es el proceso que consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

**I) Estimar los Costos.**

Estimar los Costos es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.

**J) Determinar el Presupuesto.**

Determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.

**K) Planificar la Calidad.**

Planificar la Calidad es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

**L) Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.**

Desarrollar el Plan de Recursos humanos es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un documento, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan de recursos humanos.

**M) Planificar las Comunicaciones.**

Planificar las comunicaciones es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.

**N) Planificar la Gestión de Riesgos.**

Planificar la Gestión de Riesgos es el proceso por el cual se define cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

**O) Identificar los Riesgos.**

Identificar los Riesgos es el proceso por el cual se determinan los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.

**P) Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos.**

Realizar el análisis cualitativo de Riesgos es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.

**Q) Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos.**

Realizar el análisis cuantitativo de Riesgos es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.

**R) Planificar la respuesta de los Riesgos.**

Planificar la respuesta de los Riesgos es el proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

**S) Planificar las Adquisiciones.**

Planificar las Adquisiciones es el proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores.

En el Acta de Constitución inicial, el proyecto había definido las áreas de conocimiento de Alcance y Tiempo; Recursos Humanos y Comunicación y Riesgos, los cuales se consideran adecuados para la reorganización de la

empresa; por tanto, de todas las acciones descritas en las páginas anteriores, el consultor considera que, para el desarrollo del Plan de Proyecto y los Planes subsidiarios, debe tomar en consideración únicamente las siguientes:

#### **4.5.2.1. Definir el Alcance.**

Este proceso consiste en realizar una descripción detallada del Proyecto mediante un diagnóstico de la situación actual de la estrategia de la empresa, para identificar y orientar la oportunidad de inicio de operaciones en el contexto regional centroamericano.

En la línea del producto se deberá elaborar un plan de gestión organizativa para garantizar que el proyecto de reorganización de la empresa incluya todas las actividades para tener una visión clara sobre el trabajo que debe realizar la empresa en el nuevo contexto.

Para ambas actividades, se considerarán como entradas:

- Acta de Constitución.
- Documento de Requisitos.
- Activos de los Procesos de la Organización.

Para obtener como productos:

- Enunciado del Alcance del proyecto.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

#### **4.5.2.2. Desarrollar el Cronograma.**

Este proceso consiste en elaborar un plan de gestión del tiempo, para administrar la finalización adecuada de las actividades de reorganización de la empresa.

Para esa actividad, se deberá considerar las siguientes entradas:

- Lista de Actividades.
- Atributos de la Actividad.

- Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto.
- Requisitos de Recursos de las Actividades.
- Calendarios de Recursos.
- Estimados de duración de las Actividades.
- Enunciado del Alcance del Proyecto.
- Factores ambientales de la empresa.
- Activos de los Procesos de la Organización.

Para obtener como productos:

- Cronograma del Proyecto.
- Línea Base del Cronograma.
- Datos del Cronograma.
- Actualizaciones a los documentos del proyecto.

#### **4.5.2.3. Desarrollar el Plan de Recursos Humanos.**

Este proceso requiere identificar y documentar los roles, responsabilidades y habilidades requeridas del recurso humano que conformará el Equipo de trabajo y que estará presente en la reorganización de la empresa.

Para esa actividad, este punto deberá considerar las siguientes entradas:

- Requisitos de Recursos de las Actividades.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los Procesos de la Organización.

Para obtener como producto:

- Plan de Recursos Humanos.

#### **4.5.2.4. Planificar las comunicaciones.**

Para este apartado se debe elaborar una estrategia para garantizar la comunicación eficaz que genere la información adecuada y a tiempo entre la

Administración y los Clientes interesados de la empresa, conectados con el entorno cultural y organizacional de la región.

Para esa actividad, se deberá considerar las siguientes entradas:

- Registro de Interesados.
- Estrategia de Gestión de los Interesados.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los Procesos de la Organización.

Para obtener como productos:

- Plan de gestión de las Comunicaciones.
- Actualizaciones a documentos del proyecto.

#### **4.5.2.5. Planificar la Gestión de Riesgos.**

Se debe desarrollar una estrategia de respuesta de riesgos para administrar proactivamente los eventos que se presenten en la implementación de la propuesta.

Para esa actividad, deberán de considerarse las siguientes entradas:

- Enunciado del Alcance del proyecto.
- Plan de Gestión de Costos.
- Plan de Gestión del Cronograma.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- Factores Ambientales de la empresa.
- Activos de los Procesos de la Organización.

Para obtener como producto:

- Plan de Gestión de Riesgos.

## 5. CONCLUSIONES

El proyecto en principio planteó como objetivo elaborar un plan estratégico de acuerdo a los procesos y áreas del conocimiento de la administración de proyectos, sugeridos por PMBOK, para la reorganización de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.; sin embargo, realizada una reflexión más pausada, revisando nueva bibliografía y orientado por las sugerencias del tutor, se realizó un giro sustantivo para diseñar el plan de gestión de proyecto para la implementación de la estrategia de negocios propuesta para la empresa, colocando el proyecto en la línea estratégica.

Este viraje de timón resultó fundamental porque ubicó el proyecto que requería la empresa en la línea adecuada, en tanto que la estrategia de una empresa es el plan de acción de la Administración para gestionar el negocio y conducir sus operaciones, sin restar importancia, a que el mismo se sustente, para su ejecución, en un Plan de Proyecto atendiendo los procesos y áreas del conocimiento según PMBOK.

En particular, para Archivística Consultores, la estrategia y su correspondiente Plan estratégico, ahora están dirigidos a acometer retos de nuevos mercados y la Administración cuenta con un Plan detallado para gestionar el negocio y sus operaciones, con las herramientas e instrumentos adecuados al nuevo contexto ambiental al que se enfrentará.

La decisión de elaborar y orientarse hacia la formulación de un Plan estratégico, también contribuyó a conocer otras alternativas académicas que no se observaron en los cursos normales de la maestría, como el Modelo de acciones y planteamiento comerciales que define la estrategia de una compañía. En esta línea, la empresa coincide en que la estrategia que más le conviene es concentrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva, satisfaciendo al cliente de mejor manera que sus competidores.

El proyecto insinúa fuertemente esta línea estratégica como la indicada a seguir, pero no se desarrolla en detalle, como se hubiera deseado, por razones esenciales de tiempo, lo que se constituye un nuevo reto para la Administración de profundizar y fortalecer la misma, en el futuro.

Aún así, el Plan es suficientemente amplio, al concentrarse en cuatro objetivos estratégicos vinculados con la estrategia preferida para la empresa, como son: el Financiero, los Clientes, los Procesos y los Recursos Humanos y que, según todo el análisis y el desarrollo del contenido del Proyecto, coinciden efectivamente en que son los sectores en que hay que mantener la concentración, la energía y los esfuerzos de la compañía, en esta etapa.

A diferencia del inicio del proyecto, la empresa ha resuelto los tres dilemas en comparación cuando inició su proceso de evaluación: hoy conoce su situación actual, tiene un plan hacia dónde dese dirigirse y sabe cómo hacerlo, lo que permite a la Administración conducir a la empresa en la dirección correcta.

Respecto de los objetivos estratégicos Financiero, Clientes, Procesos y Recursos Humanos, se constituyen en las áreas fundamentales que la empresa Archivística identificó como vitales y sobre los cuales requiere destinar tiempo y recursos. En el caso del área financiera, la empresa se propone ser sujeto de crédito. Sobre los Clientes, la empresa ha dispuesto abordar el mercado regional. Respecto de los procedimientos, la empresa se encuentra en la decisión urgente sobre el destino del sistema informático Papyrus y documentar con urgencia sobre los procedimientos de los servicios traducidos en manuales y, finalmente, respecto de los Recursos Humanos, la empresa urge de contar con consultores asociados para que no se marchen con la competencia.

La empresa Archivística Consultores tiene algunas restricciones; por una parte, la implementación del plan estratégico en distintos países de la región

centroamericana lo que involucra disponer del tiempo y de los recursos necesarios y, por otra, ser sujeta de financiamiento y el reto de contar con fuentes financieras propias y/o bancarias, con sus socios y/o aliados.

Existen un conjunto de supuestos que son necesarios que, en la medida de lo posible, se cumplan por lo cual la Alta Gerencia deberá empeñarse en trabajar arduamente. Por una parte, la Junta Directiva conocerá el Plan de gestión para la implementación de la estrategia de la empresa y todas las actividades. En segundo lugar, dada la importancia del proyecto, el Director Ejecutivo estará en disposición de dedicar tiempo a la gestión del proyecto, aplicar las herramientas y técnicas aprendidas y transmitir las a sus funcionarios. En tercer lugar, el Director Ejecutivo diseñará los procedimientos y los manuales en conjunto con los especialistas en Gestión de Documentos e Informática y con el Supervisor de Proyectos y, finalmente, la empresa destinará el tiempo necesario diario a aplicar las modificaciones sugeridas en los procesos y la capacitación del personal sobre el Plan, en un porcentaje del 20 %, en el primer año, y un 10%, en el segundo año.

La organización requiere de alianzas con sus socios estratégicos pero, fundamentalmente, con los consultores asociados y aliados en la región centroamericana, para lo que deberá contar con proceso de negociación que puede resultar lento, debido a la cultura organizacional de personas físicas y jurídicas de otros países.

Respecto a los Interesados, la empresa tiene la oportunidad de efectuar un análisis basado en la matriz de Interés y Poder de influencia en Clientes, según la clasificación en dos grupos de Clientes directos: los miembros de la Junta Directiva y el accionista mayoritario, clientes actuales y potenciales, consultores asociados y los Clientes indirectos: funcionarios de la empresa, socios empresariales, personas físicas o jurídicas competidores y bancos y acreedores.



En el plano de la experiencia personal del autor, respecto del proyecto, la adquisición de herramientas e instrumentos técnicos fueron muy beneficiosas. Aunque la técnica del FODA es harto conocida, la experiencia de elaborar la Matriz de estrategia utilizando el FODA como base, resultó una enseñanza grata y novedosa, pues contribuyó a poner en contexto y a minimizar, lo que no implica ignorar, las amenazas y debilidades de la empresa, en función de las oportunidades y fortalezas, que fueron maximizadas, ambas puestas al servicio de los propósitos de la empresa. La lección aprendida es que deben aprovecharse hasta los aspectos negativos para convertirlos en aspectos positivos para la empresa.

Igual retribución académica tuvo la experiencia de conocer el concepto de la estrategia competitiva, como plan de acción de la Alta Gerencia para operar el negocio y dirigir las operaciones de la empresa.

## 6. RECOMENDACIONES

La empresa Archivística Consultores, a través de Alta Gerencia, debe apegarse al cumplimiento del Plan de proyecto para la implementación de la estrategia de Archivística Consultores, comprometiendo los recursos necesarios de todo tipo; particularmente, el Director Ejecutivo debe asumir la administración del proyecto, y emplear sus conocimientos adquiridos y experiencia a transmitirlos a los demás funcionarios y colaboradores de la empresa, para lo que se recomienda destinar el 20% de su tiempo diario a esta tarea.

La empresa debe enrumbarse a conocer con más profundidad, y como parte del Plan estratégico, el Modelo de acciones y planteamiento comerciales que define la estrategia de una compañía. En esta línea, se aconseja que se enfoque en la estrategia competitiva que se concentra en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva, satisfaciendo al cliente de mejor manera que sus competidores y en cumplimiento de las 10 estrategias diseñadas.

Igualmente, se sugiere no apartarse de los cuatro propósitos traducidos en los objetivos estratégicos del Plan: el Financiero, los Clientes, los Procesos y los Recursos Humanos y que constituyen el eje fundamental del Plan de proyecto para la implementación de la estrategia de Archivística Consultores y gestionarlo en todos sus extremos, incluyendo los Planes de Acción.

Específicamente, sobre los Planes de Acción, y dado que la empresa no cuenta con una gran planilla para atender las actividades administrativas sino que su organización es completamente proyectizada, se sugiere la contratación de especialistas en los distintos campos específicos, para llevar a cabo los objetivos planteados en estos Planes, excepto cuando puedan ser asumidos por el Director Ejecutivo.

Respecto del objetivo Financiero del Plan de Acción: generar ingresos fijos y sostenidos mediante la concreción de la firma de al menos dos proyectos por semestre en Centro América, a partir del 2013, se sugiere contratar a un consultor especialista en Finanzas.

Respecto del objetivo de Clientes del Plan de Acción: contactar y capturar al menos 5 clientes nuevos mediante el uso de redes sociales en el primer semestre del 2013, se sugiere contratar a un especialista en Comunicación y/o redes sociales.

Sobre el objetivo de Procesos del Plan de Acción: el 90% de los contratos obtenidos anualmente terminan en el tiempo previsto, al costo pactado y con las especificaciones de calidad de empresa, se sugiere esté a cargo del Director Ejecutivo y el Supervisor de la empresa.

Sobre el objetivo de Recursos Humanos del Plan de Acción: ofrecer a los consultores un 5% de las ganancias sobre proyectos superiores a \$25.000 para acceder a la exclusividad de sus servicios durante al menos 5 años, se sugiere que se contrate y esté a cargo de un especialista en Recursos Humanos y/o un Abogado, para la redacción de la propuesta de contrato.

Respecto de los principios Financiero, Clientes, Procesos y Recursos Humanos, áreas sobre los cuales la empresa tendrá que destinar tiempo y recursos, se recomienda, que en el campo financiero, el Director Ejecutivo debe de iniciar de inmediato la formulación de PYME ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y ante PROCOMER, como una empresa que brinda servicios en el exterior, para que en ambos casos, goce de beneficios que brindan las dos instituciones y facilitar la ubicación de la empresa como sujeta de crédito.

Sobre el objetivo estratégico de los Clientes, la empresa requiere abordar el mercado regional, por lo que se sugiere implementar acciones en el mediano

plazo, a cargo del Director Ejecutivo: para contactar potenciales aliados y clientes en tres países: Guatemala, Honduras y El Salvador, que han mostrado más necesidades de servicios de gestión de documentos, por las normativas existentes.

Respecto de los procedimientos, la Junta Directiva de la empresa Archivística Consultores requiere con urgencia decidir sobre el destino del sistema informático Papyrus para lo que debe tomar en consideración la opinión de los especialistas en Gestión de Documentos e informática que la crearon, para conocer la obsolescencia o vigencia del sistema en el mercado actual.

Igualmente en materia de procesos, la empresa debe de inmediato documentar los procedimientos de la operación de gestión de documentos y archivos, de parte del Supervisor de la empresa, con el propósito de realizar, en el corto plazo, manuales que cumplirán funciones múltiples de inducir y capacitar al personal y preparar las etapas de la documentación, en caso que se desee certificar dichos procedimientos en un futuro cercano.

Sobre los Recursos Humanos, se sugiere que el Director Ejecutivo inicie conversaciones preliminares con los consultores asociados para vincularlos estrechamente a la empresa y medir sus condiciones, antes de plasmarse en un contrato de largo alcance.

Se recomienda que el Director Ejecutivo realice un análisis más profundo y específico de los Interesados de la empresa, utilizando la Matriz de Interés e Influencia para conocer a profundidad las características de estos

## 7. BIBLIOGRAFIA

Asamblea Legislativa de Costa Rica. En:[http://www.asamblea.go.cr/ Centro de informaci3n /Centro Dudas/Lists/Formule su pregunta/Attachments/677/8262.pdf](http://www.asamblea.go.cr/Centro de informaci3n /Centro Dudas/Lists/Formule su pregunta/Attachments/677/8262.pdf)

Banco Mundial. Gu3a del Usuario PSIAU. En: [http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/14878\\_PSIAUsersGuide\\_Tool01\\_Spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/14878_PSIAUsersGuide_Tool01_Spanish.pdf)

Bueno S3nchez, Eramis. La investigaci3n cient3fica: teor3a y metodolog3a. Universidad Aut3noma de Zacatecas, M3xico, 2003. En: <http://sociales.reduaz.mx/e-libros/libmetod.pdf>

Evoli, Jeftee.(2001). Planeaci3n Estrat3gica. En: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

Goodstein LD, Nolan TM, Pfeiffer JW. Planeaci3n Estrat3gica Aplicada. McGraw-Hill, Bogot3, Colombia, 1998. 442 p.

Gup, Benton E. Begin. Strategic planning by asking three questions.(1979). Citado en Goodstein LD y otros, Planeaci3n Estrat3gica Aplicada. McGraw-Hill, Bogot3, Colombia, 1998. 442 p.

IAAP. En: <http://iaap.wordpress.com/2010/03/26/analisis-de-los-interesados-en-el-proyecto-segun-pmbok-4ta-ed/>

Navarrete Carrasco, Roberto Clemente. Estrategia y direcci3n estrat3gica. 01-2002. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>

Mej3a, Ernesto. An3lisis de los Interesados. Guatemala. 25 mayo 2007. En: <http://www.slideshare.net/jernestomejia/2-analisis-de-los-interesados-stakeholder>

Morgan Sanabria, Rolando. El Plan de Investigación. En compilación Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, 1989

PMI. PMBOK. Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos. Cuarta Edición. 2008.

Thompson, Jr. Arthur A., Strickland III, A.J. y Gamble, John E. Administración estratégica: teoría y casos. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia, 2007. 449 p.

12 Manage. En: [http://www.12manage.com/methods\\_Stakeholder\\_mapping\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_Stakeholder_mapping_es.html)

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
6 de diciembre de 2011	Plan estratégico para la reorganización de la empresa Archivística Consultores A&C S.A.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos de Iniciación y Planificación, Ejecución y Control y seguimiento y áreas del conocimiento del PMBOK 2008: Alcance y Tiempo; Recursos Humanos y Comunicación y Riesgos.	Planificación Estratégica
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
06 de diciembre de 2011	17 de abril del 2012
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p><b>Objetivo general:</b> El objetivo general del proyecto es diseñar el plan de gestión de proyecto para la implementación de la estrategia de negocios propuesta para la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>Objetivo 1.</b> Elaborar un análisis de la situación actual, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas creando una matriz FODA para la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p> <p><b>Objetivo 2.</b> Evaluar y aplicar las mejoras pertinentes a los valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p> <p><b>Objetivo 3.</b> Elaborar 10 estrategias que permitan dirigir el negocio para el cumplimiento de los objetivos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa.</p> <p><b>Objetivo 4.</b> Plantear las bases para el plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa Archivística Consultores A&amp;C S.A.</p>	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
La empresa requiere conocer su situación real después de 12 años de existencia y proponer mejoras sustanciales a la organización y los procesos,	

porque de lo contrario podría tornarse poco competitiva o desaparecer del mercado nacional.

La sociedad depende de las contrataciones de recurso humano especializado en gestión de documentos y archivo, para brindar los servicios y cuenta con un sistema informático con desarrollo y licencias propias, de bajo costo, pero que no ha explotado. Tampoco ha explotado las alianzas de socios estratégicos para ofertar productos y servicios relacionados con el servicio de gestión de documentos y archivo.

La empresa ha observado oportunidades de negocio en la región centroamericana, donde podría iniciar operaciones pero requiere garantizar sus oportunidades mediante una organización preparada y en forma planificada, garantizando una adecuada comunicación de los servicios que ofrece, a sus potenciales nuevos clientes. El resultado esperado es un plan que permita reorganizar a la empresa para mantenerla vigente y fortalecerla frente a nuevas oportunidades en un mercado más amplio.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto es un documento que contiene un plan estratégico para la reorganización de la empresa Archivística Consultores A&C S.A. y los entregables son:

- **Entregable 1:**  
Diagnóstico de la situación actual de la organización de Archivística Consultores A&C. S.A., como insumo para el planeamiento estratégico.
- **Entregable 2:**  
Valores, visión, misión y propósitos financieros, de clientes, de procesos y de recursos humanos de la empresa, evaluados y mejorados.
- **Entregable 3:**  
Diez estrategias dirigidas sobre los cuatro objetivos prioritarios de la empresa: el financiero, de clientes, de procesos y de recursos humanos.
- **Entregable 4:**  
Elaborar las bases del Plan de proyecto para la implementación de la estrategia de la empresa.

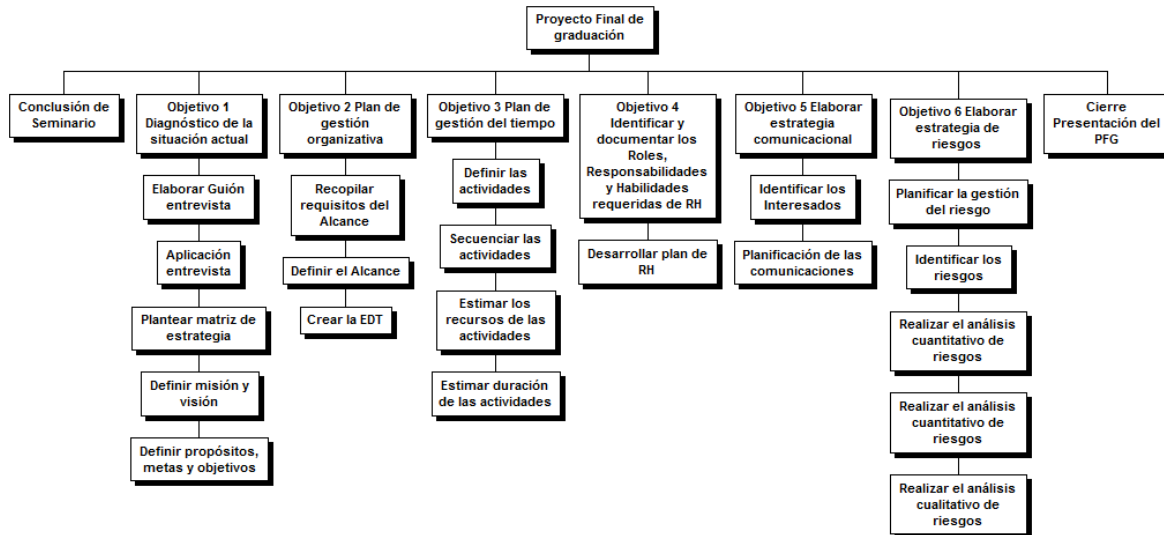
#### **Supuestos**

- Existe un mercado en la región para los servicios de gestión de documentos y archivos que brinda la empresa.
- Se tiene la percepción que no hay mucha competencia en la mayoría de los países de la región.
- La empresa se encuentra en un punto que puede rescatarse mediante una reorganización de su estructura, procesos y actividades.
- La empresa puede establecer alianzas con socios estratégicos para ampliar sus servicios y productos.
- Existe voluntad de los socios de reorganizar la empresa.
- La empresa se fortalece económicamente sin endeudarse y sin riesgos innecesarios.

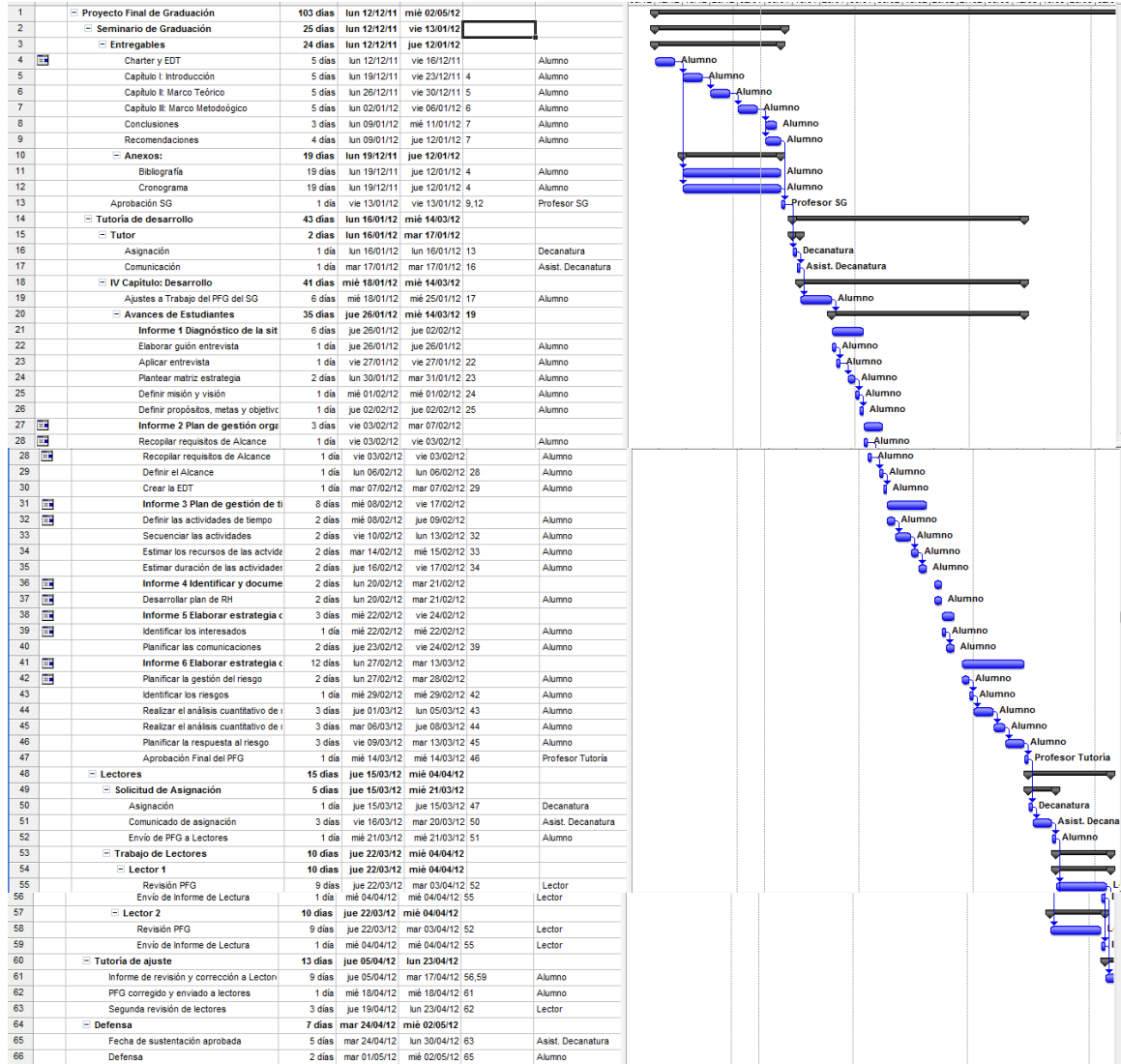


<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se puede mantener en forma proyectizada, como hasta ahora.</li> </ul>	
<b>Restricciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información sobre los servicios de la competencia podría no ser suficiente o fidedigna en los países de la región, que se desea incursionar.</li> <li>• No contar con el financiamiento para efectuar los cambios internos necesarios.</li> <li>• No destinar el tiempo suficiente a la planificación de la reorganización de la empresa.</li> <li>• No contar con el apoyo o tiempo suficiente de los contratistas asociados y funcionarios para integrarse a la planificación y al cambio.</li> <li>• Cambios inusitados del ambiente externo de la región centroamericana, en materia normativa, financiera o social.</li> </ul>	
<b>Factores críticos de éxito:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del recurso humano de la organización</li> <li>• Calidad del servicio brindado a los clientes</li> <li>• Solicitud de ofertas en uno de los países de la región donde el servicio quiere brindarse como apertura inicial.</li> <li>• Definición realista de objetivos</li> <li>• Seguimiento y evaluación de los objetivos.</li> </ul>	
<b>Información histórica relevante</b>	
No hay ningún estudio similar documentado en el país.	
<b>Identificación de grupos de interés (Stakeholders)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la Junta Directiva.</li> <li>• Accionista mayoritario.</li> <li>• Clientes actuales y potenciales.</li> <li>• Consultores especializados asociados.</li> <li>• Funcionarios de la empresa.</li> <li>• Socios empresariales.</li> <li>• Personas físicas o jurídicas competidores.</li> <li>• Bancos y acreedores.</li> </ul>	
<b>Cliente(s) directo(s):</b> Los miembros de la Junta Directiva y el accionista mayoritario. Clientes actuales y potenciales. Consultores asociados.	
<b>Cliente(s) indirecto(s):</b> Funcionarios de la empresa. Socios empresariales. Personas físicas o jurídicas competidores. Bancos y acreedores.	
<b>Realizado por:</b> Andrés Araya Montezuma	<b>Firma:</b>
<b>Aprobado por:</b> Bernardo López González	<b>Firma:</b>

## Anexo 2: EDT



### Anexo 3: CRONOGRAMA



### Anexo 4: EDT DEL PLAN DE PROYECTO

