



## **Diseño de Indicadores y Manual de Seguimiento a la Consultoría**

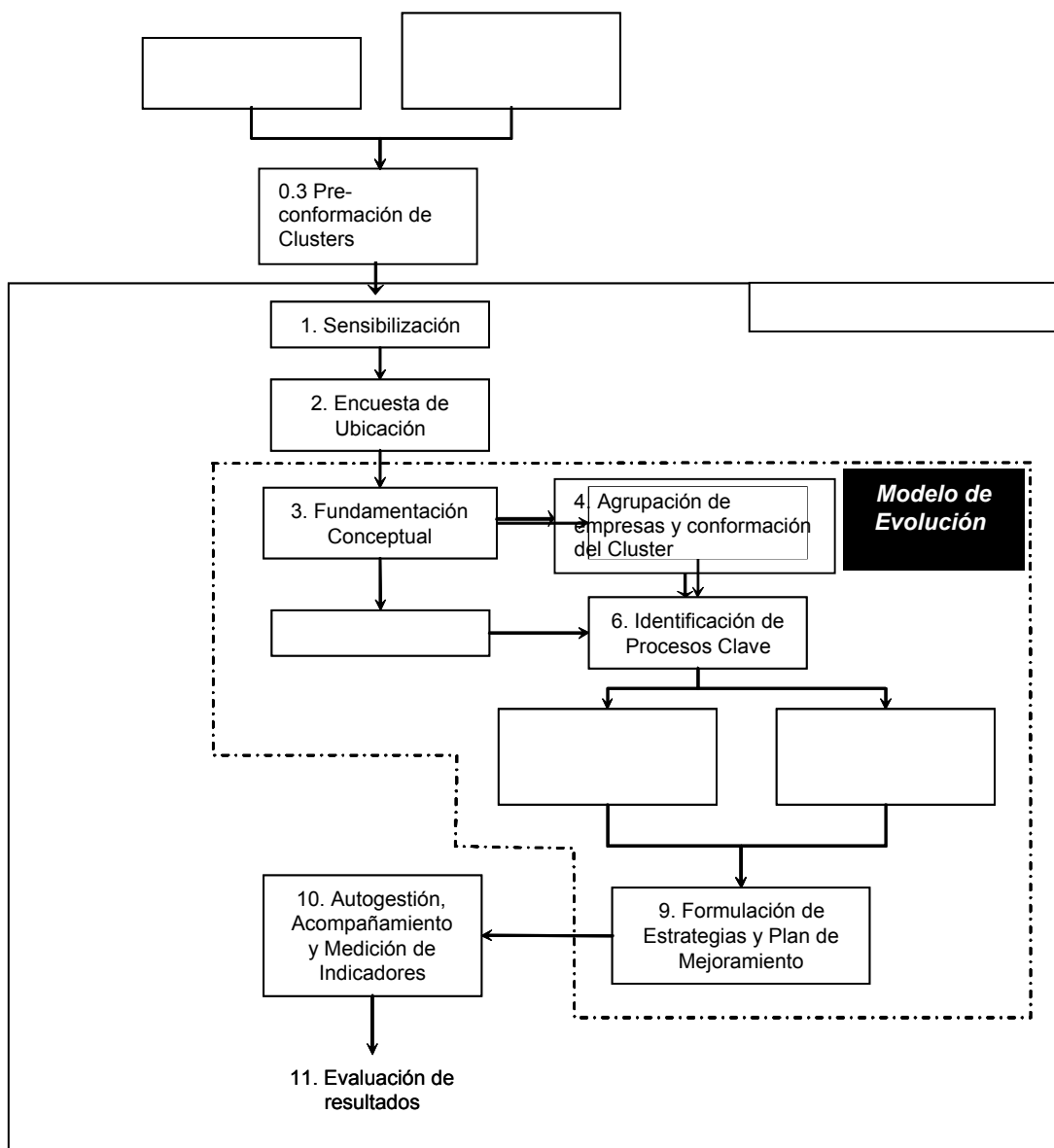
Versión 1.4

Septiembre 2002

**Introducción**

Es necesario que al momento de ejecutar y masificar el presente proyecto, las Cámaras de Comercio cuenten con una guía práctica para evaluar el proceso de Consultoría.

En el presente documento se analizan cuales deben ser estos indicadores y su utilización, específicamente para las etapas de Consultoría.



**FIGURA 1: Etapas del Proyecto**

## Objetivos

Esta consultoría tiene como característica su enfoque en los procesos, es decir, en concentrarse en que las empresas participantes establezcan cimientos sólidos en su forma de funcionar, y que a través de ello, avancen hacia el aprovechamiento de las tecnologías de comercio electrónico e Internet.

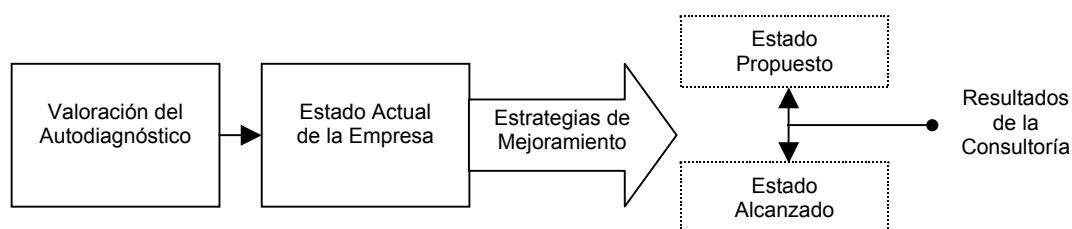
Sin embargo, llegar a la implementación de estas tecnologías sin contar con el soporte organizacional y operativo de una empresa hace peligrar la efectividad de dichos procesos tecnológicos.

En resumen, esta consultoría debe ofrecer garantías de medios y no de resultados, es decir, se espera un mejoramiento en los procesos de la empresa con la expectativa razonable que dicho avance le permitirá competir de una forma más exitosa y sostenible, y que será el fundamento de una evolución permanente hacia espacios de mayor éxito nacional e internacional para la compañía.

Es decir, para la consultoría es imposible asegurar que debido a un mejoramiento en los procesos de la empresa o a la implementación de tecnologías de comercio electrónico e Internet, la empresa va a lograr inmediatamente mayores ventas o abrir nuevos mercados. Se *espera* que las capacidades adquiridas después de un proyecto como este, la mayor agilidad y mejor uso de la información, el mayor grado de organización y formalidad de los procesos y demás consecuencias previsibles del proyecto permitan a los empresarios, si los aprovechan correctamente, lograr mejores resultados comerciales, pero esto es imposible de garantizar.

Con base en el informe de Estado de la Empresa entregado después de la Etapa de Autodiagnóstico se plantea el grado de mejoramiento al que se pretende llegar en ese estado de procesos y tecnología, quedando consignada esa intención en el documento Estrategias de Mejoramiento que se termina en la etapa 9.

Entre estos dos informes (Estado de la Empresa – Estrategias de Mejoramiento) se plantea un mejoramiento de la empresa que se debe monitorear. Esta zona conforma los indicadores por medir en relación con el mejoramiento de la empresa en procesos y tecnología.



**FIGURA 1:** Resultados de la Consultoría en Procesos y Tecnología

Es decir, para cada empresa se debe plantear una meta por alcanzar (Estado Propuesto), que se debe medir utilizando la *Herramienta de Autodiagnóstico*. Si se alcanza completamente el Estado Propuesto la consultoría ha sido exitosa. Si existe una diferencia entre el Estado Alcanzado y el Estado Propuesto, con base en ella se calificará el Resultado de la consultoría en este punto.

En la *Herramienta de Autodiagnóstico* se plantean tres zonas: Roja, Amarilla y Verde, dependiendo del grado de organización y madurez de los diferentes

procesos de la organización. La idea en el planteamiento de una meta de mejoramiento es avanzar en esta escala del Autodiagnóstico, haciendo la medición del estado de los procesos al terminar el proyecto con la misma herramienta de Autodiagnóstico.

Finalmente, la *Herramienta de Autodiagnóstico* debe constituirse en un medidor de uso periódico para verificar este mejoramiento organizacional propuesto. El uso que de este mejoramiento y de las capacidades adquiridas hagan los empresarios será en últimas lo que permitirá incrementar la rentabilidad y los resultados económicos de un negocio

## **Indicadores**

Si bien aquí se definen indicadores generales para una empresa, el principal indicador debe ser definido por el consultor. Este debe ser el factor o los factores claves que llevaron a la construcción del Cluster. Es decir, si se define un Cluster donde el intercambio de información clave son las órdenes de pedido y las facturas. El proyecto actuará sobre estos documentos, los principales indicadores deben por ejemplo: los tiempos de proceso de órdenes de pedidos, tiempos de proceso de facturas, número de facturas y órdenes de pedido intercambiadas electrónicamente etc. Estos indicadores permitirán medir rápidamente el impacto del proyecto en la empresa y en el Cluster.

Los indicadores generales evaluarán los diferentes aspectos contemplados en la *Herramienta de Autodiagnóstico* y los indicadores utilizados serán los puntajes obtenidos en cada uno de ellos. Estos aspectos se recuerdan a continuación.

<b>Plantación Estratégica</b>	<b>Comercialización</b>
1.1. Proceso de Planeamiento Estratégico.	4.1. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas
1.2. Implementación de la Estrategia.	4.2. Mercado Nacional: Servicios
<b>Operaciones</b>	4.3. Mercado Nacional: Distribución
2.1. Planeación y Proceso de Producción	4.4. Mercado Exportación: Plan
2.2. Capacidad de Proceso	4.5. Mercado Exportación: Producto
2.3. Mantenimiento	4.6. Mercado Exportación: Competencia y Mercado
2.4. Investigación y Desarrollo	<b>Contabilidad y Finanzas</b>
2.5. Aprovisionamiento.	5.1. Monitoreo de Costos y Contabilidad
2.6. Manejo de Inventario	5.2. Administración Financiera
<b>Aseguramiento de la Calidad</b>	<b>Tecnologías de Información y Telecomunicaciones</b>
3.1. Aspectos Generales	6.1 Aspectos Generales
3.2. Sistema de Calidad	6.2. Equipo de Cómputo
	6.3. Sistemas de Información
	6.4. Red
	6.5. Conexión a Internet

Mediante la aplicación periódica del Autodiagnóstico por parte del empresario él podrá verificar su progreso en los diferentes factores y podrá concentrar sus esfuerzos de manera inteligente para dar prioridad a aquellos aspectos que presenten un menor grado de avance en un momento determinado. Así el Autodiagnóstico se convierte en una herramienta para la autogestión continuada.

## INDICADORES PARA LA OPERACIÓN DE LA CONSULTORÍA

**Informes del Consultor:** El trabajo del Consultor se puede evaluar en parte por el mejoramiento de los indicadores mencionados en los dos puntos anteriores, por su cumplimiento en la presentación de los informes entregables mencionados en el *Manual de Operación de la Consultoría* y por la calidad y precisión de dichos informes. Estos deben contener los indicadores claves definidos para el proyecto.

**Etapas 3: Autodiagnóstico:** Informe de Valoración del Autodiagnóstico por empresa.

**Etapas 4: Agrupación de Empresas:** Informe sobre Estructura del Cluster.

**Etapas 5, 6, 7 y 8:** Informe de Estado de las Empresas del Cluster.

***Etapas 9.: Formulación de Estrategias de Mejoramiento:*** Estrategias de Mejoramiento – por empresa y Cluster.

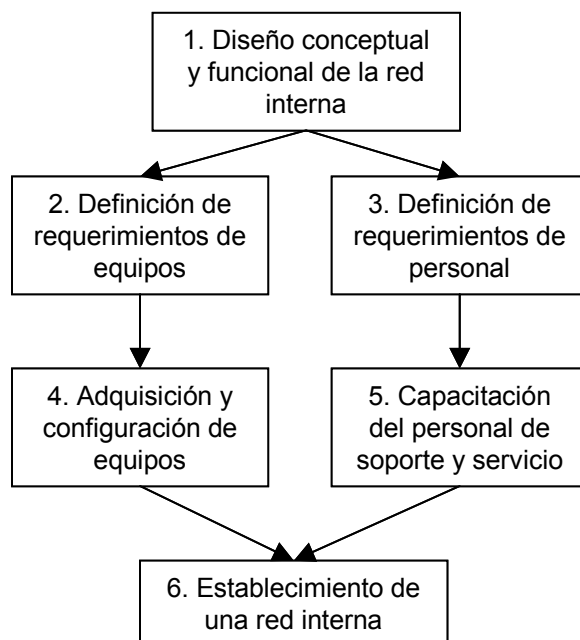
***Etapas 10: Autodiagnóstico, Autogestión y Acompañamiento:*** Informes Periódicos de Avance.

***Etapas 11: Evaluación de Resultados:*** Informe Final de los Resultados de la Implementación por Empresa y por Cluster y Plan del Cluster.

**Seguimiento y Bitácora del Proyecto:** Durante las etapas 9, 10 y 11 del proyecto, la entidad operadora del proyecto necesitará valorar el desempeño de dos partes principales, que son la empresa y el consultor. Para esta labor, es importante contar con una figura externa, el interventor, que de acuerdo con criterios un poco más objetivos, pueda evaluar el desempeño de empresa y consultor.

Entonces, para operar este tipo de seguimientos debe realizarse un proceso en varias etapas, como sigue:

1. *Definición detallada del plan de implementación de las estrategias de mejoramiento:* Debe realizarse una desagregación secuencial o jerárquica de los logros intermedios de las diferentes etapas del proyecto que conducen a la consecución de los objetivos finales del plan. Debe además especificarse la estructura que presentan y las relaciones entre ellos. Como ejemplo obsérvese la Figura 3. En esta figura es claro que la primera actividad a completar es la 1 (Diseño conceptual y funcional de la red interna). Después de ella se pueden efectuar la 2 y la 3, pero estas pueden ocurrir en paralelo, es decir, no existe una relación de secuencia entre ellas. Finalmente es claro que para que la red pueda considerarse establecida y funcionando, las etapas 4 y 5 deben cumplirse, pues una red no puede funcionar sin el personal necesario y tampoco es posible hacerla operar sin contar con los equipos que se requieren.



**Figura 3:** Ejemplo de una estructura de logros intermedios

2. *Elaboración del cronograma de trabajo:* Después de conocer las etapas en las cuales se dividirá el plan de cada empresa, es importante cruzar esta información con la disponibilidad de recursos que la empresa ha definido para el proyecto, pues de acuerdo con esto podrá elaborarse un calendario de actividades realista.

Este cronograma debe definir claramente la fecha de iniciación de una actividad, los recursos comprometidos para su realización y la fecha estimada de terminación junto con los logros u objetivos intermedios que se requieren para considerar la actividad cumplida o terminada.

El consultor desde que le sea posible, deberá utilizar alguna herramienta informática para la elaboración del cronograma y el control de las actividades. Esta herramienta puede ser del tiempo Microsoft Project o al menos una hoja de cálculo como Excel.

3. *Descomposición del cronograma en las visitas:* Dado que el consultor manejará un grupo de empresas, deberá espaciar sus visitas a las mismas de acuerdo con esto. Debe llegarse a la determinación de **tareas** que permitan administrar el cumplimiento de las etapas y el logro de los objetivos intermedios del proyecto.



4. *Formato de seguimiento:* Para facilitar la realización de un seguimiento efectivo, las **tareas** definidas en el punto anterior deben controlarse con el diligenciamiento de un **Formato de Seguimiento**. La recopilación de sucesivos informes de seguimiento conformará la **Bitácora del Proyecto**. Este formato debe incluir información como el nombre de la empresa, el nombre del consultor, la fecha de reunión, la fecha acordada para la próxima reunión, el estado general del plan de mejoramiento, el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas para la reunión, las tareas asignadas para la próxima reunión y las observaciones generales que tanto el consultor como la empresa deseen anotar. El formato propuesto se puede observar en la Figura 4.
5. *El Interventor:* Debe ser una persona conocedora del tema, pero su experiencia fundamental debe estar en el seguimiento y control de procesos de intervención en empresas. Debe ser un profesional probo y con una integridad reconocidas, como corresponde a cualquier Interventor. El Interventor visitará periódicamente a las empresas y se reunirá por su lado con los Consultores para constatar no solo que se esté realizando un seguimiento al plan (que se podría realizar de manera ficticia sobre papeles) sino que las versiones del avance de la empresa y el Consultor concuerden plenamente y que los resultados escritos estén ocurriendo en la realidad.

La tarea del Interventor no debe limitarse al seguimiento de los Consultores, pues dado que estos definirán con las empresas planes de trabajo claros, objetivos y logros intermedios y actividades a controlar, es importante que sea el Interventor quién atienda los llamados del Consultor cuando su empresa no esté cumpliendo adecuadamente con los compromisos de trabajo, pues la responsabilidad de la ejecución no puede caer exclusivamente en los hombros del Consultor. En este sentido debe establecerse un conjunto de reglas del juego para tomar acciones correctivas oportunas sobre el cumplimiento, tanto de la empresa como del Consultor. Por ejemplo, podría definirse que si una empresa obtiene un promedio inferior a 3.0 en el cumplimiento de las tareas asignadas en más de dos reuniones consecutivas, dicha empresa será retirada del proyecto o se le exigirá el reembolso de la porción condonable de los recursos, o que se le asignarán sanciones similares a las mencionadas si el retraso frente al cronograma establecido supera las cuatro semanas. De igual forma, puede establecerse que si un Consultor falta a la Reunión Programada más de dos veces será removido del Proyecto o de la atención a esa empresa.

PROYECTO PRIMEROS – PYMES EN LA RED DE COMERCIO ELECTRÓNICO								
Formato de Seguimiento								
Empresa:				Consultor:				
Fecha:				Interventor:				
				Próxima Reunión:				
Cumplimiento del Cronograma General	Al día:	<input type="text"/>	Atrasado	<input type="text"/>	semanas			
<b>Cumplimiento de Tareas:</b>								
Calificación:								
No se inició	Se inició	Se cumplió parcialmente	A punto de concluir	Concluida				
1	2	3	4	5				
No.	Tarea			1	2	3	4	5
1								
2								
3								
4								
5								
Promedio								
<b>Tareas para la próxima reunión</b>								
No.	Tarea			Responsable				
1								
2								
3								
4								
5								
<b>Observaciones:</b>								
El Consultor				La Empresa				

**Figura 4:** Formato de Seguimiento a la implementación del Plan de Mejoramiento

Entonces, el Interventor debe recibir de parte del consultor copia de todos los informes de seguimiento inmediatamente después de su elaboración. Así mismo, el Interventor se reunirá con los Consultores para aclarar aspectos específicos de los informes y pactará con las empresas reuniones de seguimiento (menos frecuentes que las reuniones de Consultoría) para

AGENDA DE CONECTIVIDAD – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

verificar el cumplimiento de los aspectos mencionados en los Formatos de Seguimiento. Por concepto del Interventor se pueden solicitar acciones “disciplinarias” hacia las empresas o los Consultores cuando se consideren convenientes para mejorar las posibilidades de éxito del proyecto. Además, de esta forma se crea una historia de la trayectoria de Consultores y empresas, que le servirá a las entidades ejecutoras del proyecto para evaluar solicitudes futuras para proyectos relacionados o más avanzados.

## **ANEXO**

### **FORMATO DE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

# PROYECTO PRIMEROS – PYMES EN LA RED DE COMERCIO ELECTRÓNICO

## Formato de Seguimiento

<b>Empresa:</b>		<b>Consultor:</b>	
		<b>Interventor:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Próxima Reunión:</b>	
<b>Cumplimiento del Cronograma General</b>	Al día:	<input type="text"/>	Atrasado <input type="text"/> semanas

### Cumplimiento de Tareas:

Calificación:

No se inició	Se inició	Se cumplió parcialmente	A punto de concluir	Concluida
1	2	3	4	5

No.	Tarea	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
<b>Promedio</b>						

### Tareas para la próxima reunión

No.	Tarea	Responsable
1		
2		
3		
4		
5		

<b>Observaciones:</b>

\_\_\_\_\_  
El Consultor

\_\_\_\_\_  
La Empresa