



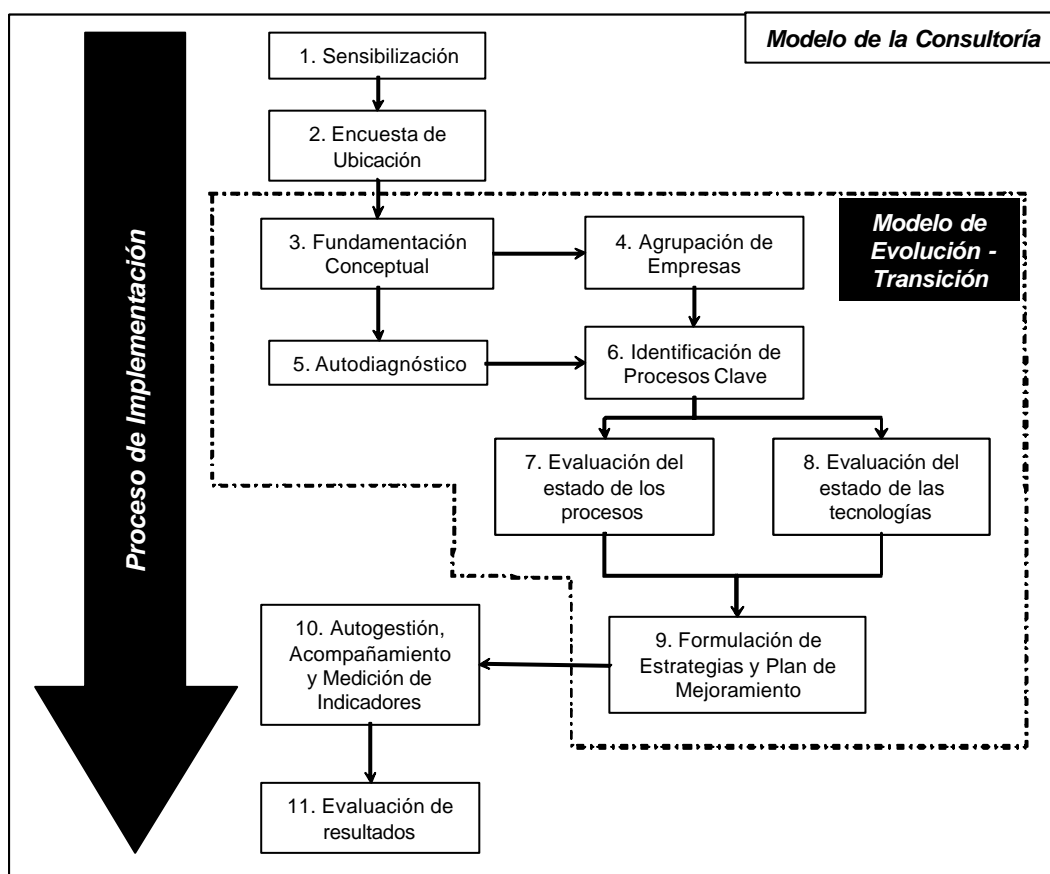
## **CONTENIDO DE LA CONSULTORIA**

Versión 1.3

Septiembre 2002

## Introducción

A pesar de que el presente proyecto se ha diseñado con un componente importante de autogestión por parte de los empresarios involucrados, la figura del Consultor como un “mentor”, una persona con experiencias diferentes a las del día a día del empresario debe ser aprovechada como catalizador en un proyecto de esta índole. En el presente documento se pretende mostrar un marco general de la consultoría, a través del cual tanto los ejecutores del proyecto como los consultores comprendan de manera precisa que se pretende lograr en cada una de las etapas y cual es su papel y responsabilidad frente a cada una de ellas.



**FIGURA 1: Etapas de la Consultoría****CONTENIDOS DE LA CONSULTORÍA**

En la Figura 1 se observan las etapas de la consultoría. Estas etapas serán explicadas a continuación:

**1. Sensibilización:** Este es el punto de partida, se utilizará como estrategia una reunión inicial a la que se invita a las diferentes empresas de cada uno de los sectores económicos identificados para tratar de motivar el interés de los empresarios y para invitarlos a que se involucren en el proceso. Además se realiza la Encuesta de Ubicación, que le permite al empresario conocer de manera autónoma su posición dentro de un sector industrial y su situación de necesidad e interés frente a las tecnologías de Internet y el Comercio Electrónico. El Consultor en esta etapa cumple un papel “pasivo”, de conocimiento inicial de las empresas y de desarrollo de un concepto sobre los sectores y clusters presentes.

**2. Encuesta de Ubicación:** Con base en un instrumento y en el conocimiento que tiene el empresario de su empresa, de sus procesos, de la tecnología que posee, de su potencial capacidad interacción con otros, se busca obtener una calificación que puede dar como resultado que el empresario califique o no para hacer parte del proceso. Un resultado actual negativo no implica, por supuesto, que una empresa quede totalmente descartada, supone más bien que debe realizar un conjunto de actividades que le garanticen un nivel de madurez organizacional mayor para tener una mayor probabilidad de éxito. De nuevo, el Consultor en esta etapa tiene una participación marginal.

**3. Fundamentación Conceptual:** De acuerdo con el nivel de conocimiento y uso de la tecnología detectados en la Encuesta de Ubicación, se dirigirá a los empresarios que finalmente participarán en el proyecto a los diferentes niveles de los talleres de *Fundamentación Conceptual*.

**4. Agrupación de empresas:** El consultor debe tener la oportunidad de examinar la información de las *Encuestas de Ubicación* provenientes de las empresas del mismo cluster o cadena productiva, para realizar un mapa de las relaciones que se presentan entre ellas y su intensidad. Esto le permitirá encontrar cuáles son los enlaces permanentes, los enlaces inactivos y los enlaces dominantes en las relaciones que existen en la red.

El tipo de agrupación empresarial se debe caracterizar de acuerdo con las diferentes configuraciones de cluster especificadas en el Modelo Conceptual del Proyecto.

Una vez especificado el mapa del Cluster, el consultor deberá reunirse con las empresas miembros de éste, para poner en común la estructura del Cluster, discutirla y comenzar a poner sobre la mesa las reglas de juego para el trabajo posterior, tanto a nivel de empresas individuales como en el conjunto del Cluster. Hay que poner de manifiesto que este debe ser un proyecto de cooperación competitiva, es decir, que las empresas ganarán a través del mejoramiento de las relaciones entre ellas y hacia sus clientes, y esto demanda un mejor conocimiento mutuo y un flujo considerable de información. Un flujo de información más ágil, oportuno y preciso entre las diferentes empresas permitirá satisfacer mejor a los clientes finales de los negocios, así como evitar redundancias, protecciones que resultan de la falta de coordinación (inventarios excesivos, devoluciones, errores en pedidos, etc.) entre los sistemas de información y las necesidades reales de las compañías involucradas.

En este paso de la consultoría también se debe identificar la empresa núcleo o central, que no necesariamente es una de las participantes en el proyecto, pero que debe involucrarse para lograr los mejores resultados. Así mismo debe reconocerse su papel por parte de las empresas miembros del Cluster y propiciar la discusión de la cooperación desde un punto de vista positivo. Para invitar a las empresas eje se les hará una presentación (similar a la del Taller de Sensibilización) en donde se destaquen los cambios en la forma de hacer negocios y los beneficios de proceso y de resultado que se espera obtener en proyectos de Internet y Comercio Electrónico, así como los puntos específicos de este proyecto y su participación en el trabajo y los beneficios del mismo.

**5. Autodiagnóstico:** En esta etapa la herramienta de Autodiagnóstico debe entregar al empresario un panorama de su posición de madurez de procesos y de desarrollo en tecnologías de informática y telecomunicaciones. El consultor debe entonces realizar una valoración de los resultados obtenidos de acuerdo con lo presentado en la *Guía de Valoración* y debe comenzar a establecer con claridad en qué niveles de desarrollo se encuentra la empresa en las dos dimensiones mencionadas anteriormente.

Además, el consultor debe realizar una discusión y acuerdo sobre lo encontrado en el Autodiagnóstico con el empresario. El propósito de este trabajo es doble. Como primer objetivo está el de corroborar las apreciaciones y calificaciones que el empresario se asignó, garantizando que el empresario no fue demasiado “optimista” o por el contrario “pesimista” en la apreciación de su organización y desarrollo, especialmente en tecnologías de informática y telecomunicaciones y que por lo tanto se cuenta con un panorama acertado. Como segundo objetivo

está el de lograr acuerdos sobre el punto desde el cual van a partir el proceso de mejoramiento y la consultoría.

**6. Identificación de los Procesos Clave:** El consultor debe asistir a las empresas en la identificación de sus procesos operativos internos y externos (relaciones). Los procesos genéricos mencionados (Compras, Elaboración, Entrega, Ventas, Inventario y Tecnología) deben identificarse en cada empresa, reconociendo sus componentes y subprocesos principales. Debe además reconocerse su estado actual y sus posibilidades de mejoramiento y automatización.

Se espera que en esta fase resulten evidentes algunos procesos que pueden mejorarse simplemente modificando su forma de ejecución. Muchas veces el solo hecho de identificar explícitamente el procedimiento que se sigue para realizar determinados procesos descubre inconsistencias, desperdicios, demoras y pasos que no agregan valor al producto ni beneficio para la empresa.

Para lograr el máximo de impacto en la implantación de Internet y comercio electrónico debe considerarse la perspectiva del Cluster. El consultor debe analizar qué transacciones y relaciones son los que se deben iniciar a realizarse de manera electrónica, porque si una empresa aislada genera la capacidad de recibir pedidos electrónicamente pero sus empresas cliente (dentro del Cluster o fuera de él) no tienen la capacidad de generar esos pedidos de manera electrónica, los beneficios adquiridos en un extremo del intercambio se perderán en el otro.

Posteriormente el consultor deberá concertar esto con los empresarios, de tal manera que se cuente con el mapa de lo que se va a hacer en la implantación del proyecto.

Además, en esta etapa el consultor deberá diseñar todo lo que se requiere para este mejoramiento de los procesos, que incluye el cambio y ajuste de variables administrativas y de procedimiento en las diferentes empresas involucradas, así como la utilización de las TI y las inversiones y modificaciones que se requieren a este respecto.

**7. Evaluación del Estado de los Procesos:** A continuación se presentan los niveles de madurez, y las acciones que deberían seguirse para que los procesos de una empresa evolucionen desde un estado Inicial hacia un estado Ideal. Los niveles de madurez permiten clasificar a los procesos de una empresa en uno de cinco posibles estados. Los niveles considerados con los siguientes:

Nivel 1: Inicial.

Nivel 2: Procesos son Repetibles.

Nivel 3: Procesos Definidos.

Nivel 4: Procesos Administrados.

Nivel 5: Procesos Optimizados.

Nivel 1: Nivel Inicial.

Características de este nivel: Una organización en este nivel no ejerce control sobre los procesos, no resulta posible, por lo tanto, establecer ni los tiempos, ni los costos asociados con su ejecución.

- En este nivel los procesos son ad-hoc, son procesos caóticos.
- No existen procedimientos formalizados, estimación de costos ni planeación.
- No existe un mecanismo que asegure la utilización de Procedimientos Formales.
- Tareas necesarias para pasar al Nivel 2:
  - Formalización de los Procesos
  - Control Primario (Básico) de los Procesos

Nivel 2: Los Procesos son Repetibles.

Características de este nivel: Se cuenta con procesos estables, repetibles, esto permite efectuar algún tipo de control sobre los procesos, sobre los costos, sobre los cronogramas y sobre los cambios.

- En este nivel los procesos tienen un nivel primario de formalización, por lo tanto, resulta posible repetirlos.
- Existen documentos que soportan su realización.
- Se pueden asociar costos a cada proceso y efectuar algún tipo de control sobre los mismos.
- Tareas necesarias para pasar al Nivel 3:
  - Generación de información operativa.
  - Generación de algunos Informes para la Gerencia.

Nivel 3: Los Procesos están definidos.

Características de este nivel: Los procesos se encuentran formalmente definidos

- En este nivel, las organizaciones cuentan con pocos datos respecto de cuánto se logra o qué tan efectivos son sus procesos.
- Tareas necesarias para pasar al Nivel 4:
  - Generación de Información Estadística.
  - Construcción de Indicadores.
  - Generación Informes para la Gerencia.

**Nivel 4: Los procesos pueden ser Administrados.**

Características de este nivel: Existen medidas exhaustivas y análisis de los procesos, todo orientado hacia la calidad.

- En este nivel estamos interesados en controlar y mejorar, a través de información estadística, el proceso.
- En este nivel tenemos no solo información del proceso, sino también acerca de la forma como se está llevando a cabo (a través de indicadores).
- Estamos en capacidad de generar informes para la gerencia. Sin embargo, existe un alto costo asociado con la recolección y con el mantenimiento de esta información.
- Tareas necesarias para pasar al Nivel 5:
  - Soportar la recolección automática de información de los procesos.
  - Utilizar los datos de los procesos para analizar y modificar los mismos procesos, para prevenir problemas y mejorar la eficiencia.

**Nivel 5: Los procesos pueden ser Optimizados.**

Características de este nivel: Existe información disponible para afinar el proceso. La organización cuenta con los mecanismos para identificar los elementos más débiles del proceso y mejorarlos.

- Permite a los gerentes identificar puntos de mejoramiento del proceso.
- Permite a los gerentes y administradores del proceso comunicarse en términos cuantitativos y concisos.
- Brinda un marco de trabajo para que las personas involucradas en el proceso determinen su desempeño y para buscar formas de mejorarlo.
- Brinda la base para tener avances significativos en la calidad del proceso a la vez que se hacen mejoras en la productividad.
- Surge entonces una pregunta: ¿Es necesario que una organización se encuentre en el nivel 5 para poder empezar a realizar transacciones electrónicas? Bastaría tan solo con que la empresa tenga sus procesos formalmente definidos, es decir, que estuviera al menos en el nivel 3, para emprender su camino. Sin embargo, debería continuar en el esfuerzo de seguir evolucionando hasta alcanzar un nivel de madurez superior.

**Evaluación de los Procesos de Negocio.**

Hasta ahora hemos identificado: Los procesos claves de un negocio y los estados de un proceso. Con esta información podemos elaborar una matriz que nos permita evaluar y calificar el grado de madurez de dichos procesos.

La siguiente matriz permite evaluar los procesos del negocio:

<b>Estado Proceso</b>	Inicial	Repetible	Definido	Administrado	Optimizado
Compras					
Elaboración					
Entrega					
Ventas					
Inventarios					

Como puede observarse, el elemento tecnología ha sido excluido de este análisis, como ya fue señalado, en razón de la importancia que tiene para el proyecto, los negocios electrónicos tienen su fundamento en una necesaria infraestructura tecnológica, se considera importante realizar el análisis y valoración del componente tecnológico en una sección independiente.

Surge ahora una pregunta: ¿Cómo podría obtenerse una calificación única para una organización teniendo en cuenta que sus procesos podrían encontrarse en diferentes estados? Se adopta entonces la siguiente convención:

- Se dirá que una organización tiene **Procesos Informales** cuando alguno de sus procesos claves de negocios se encuentren en el estado inicial o de repetible.
- Se dirá que una organización tiene **Procesos Formales** cuando al menos uno de sus procesos claves de negocios se encuentra en el nivel de definido y los restantes se encuentran en un nivel igual o superior a dicho estado.
- Se dirá que una organización tiene **Procesos en Mejoramiento Continuo** cuando todos sus procesos claves de negocios se encuentren en los estados de Administrados o de Optimizados.

A partir de esta valoración algunas decisiones pueden ser tomadas:

- Ninguna empresa cuyos procesos sean calificados como Procesos Informales puede emprender el proceso de transición, su nivel de madurez organizacional es bajo y resulta de alto riesgo emprender el camino de transición hacia las transacciones electrónicas sin que sus procesos



internos se encuentren consolidados. Es de anotar aquí que esta calificación no elimina o descarta a la empresa de realizar el proceso, simplemente, sugiere una estrategia diferente que supone primero la consolidación de sus procesos. Una empresa en esta situación debe iniciar un proceso de mejoramiento que la lleve a las etapas de madurez de procesos necesarias para iniciar un proyecto como el presente; sin embargo, ese mejoramiento debe ser tema de un proyecto diferente.

- Todas las empresas cuyos procesos sean calificados como Procesos Formales o Procesos en Mejoramiento pueden emprender el proceso de transición, su nivel de madurez organizacional resulta adecuado (en el caso de la empresa con procesos formales) o alto (en el caso de las empresas con procesos en mejoramiento continuo), en estas empresas resulta factible emprender el camino de transición hacia las transacciones electrónicas. Estas son las empresas que trabajarán en el proyecto, pasando a las fases de la 8 (Talleres de Fundamentación Conceptual y Formulación de Estrategias de Mejoramiento) en adelante.

**8. Evaluación del Estado de las Tecnologías:** Para realizar una evaluación del componente tecnológico se deben reconocer los siguientes aspectos:

**Uso de la Tecnología:** En este aspecto se intenta identificar el aporte que la tecnología de información y comunicaciones realiza a los procesos claves de negocios. Nuevamente, la presencia o ausencia de tecnología en una empresa no la descarta de involucrarse en el proceso de transición, simplemente, supone el establecimiento de una estrategia diferente en cada caso.

**Potencial de la Empresa:** En este aspecto se intenta identificar y calificar el impacto que para la empresa tendría su incorporación en el mundo de las transacciones electrónicas.

**Conocimiento de la Tecnología:** En este aspecto se intenta identificar el conocimiento, por parte del empresario, de la infraestructura tecnológica que soporta las transacciones electrónicas. Es importante aclarar aquí que cuando se habla de conocimiento, más que el detalle técnico asociado con la tecnología, lo que se pretende es que el empresario reconozca el valor estratégico y el aporte que puede realizar la tecnología a su empresa.

Es necesario tratar de evaluar el componente tecnológico desde estas tres perspectivas, una empresa podría, por ejemplo, contar con la infraestructura tecnológica pero tener un potencial muy bajo, otra, en su lugar, podría carecer de soporte tecnológico pero tener un potencial muy alto. Por tal razón, resulta

indispensable considerar cada uno de estos criterios al momento de realizar la evaluación.

Dan Tapscott [Tapscott et al.] reconoce al menos tres etapas en el proceso de evolución de la conectividad organizacional:

**Productividad Personal:** Se utiliza el PC como una herramienta que apoya el trabajo individual de las personas, el PC típicamente potencia la productividad del individuo.

**Integración Funcional:** Se integran los PCs en una red para apoyar el trabajo del área funcional, la red potencia la productividad del grupo de trabajo permitiéndole intercambiar y compartir recursos e información.

**Interacción con Otros:** Se integra la organización con clientes y proveedores, esta integración acelera las operaciones de negocios, reduce costos y errores. Hablamos entonces de la empresa ampliada. En este proceso de interacción e integración con otros el Internet juega un papel clave, Internet se ha convertido en la plataforma universal a través de la cual las transacciones tienen lugar.

Desde el punto de vista de la conectividad organizacional y de los componentes que la posibilitan podríamos calificar en la siguiente matriz el Uso de la Tecnología:

Componente/Uso	No se encuentra involucrado en procesos del negocio	Se encuentra involucrado en procesos Del negocio
Plataforma Computacional		
Infraestructura de Red		
Conexión a Internet		

Surge nuevamente la pregunta: ¿Cómo obtener una calificación única? De vista al modelo, se puede afirmar que una empresa **Usa la tecnología** cuando todos sus componentes (plataforma computacional, infraestructura de red y conexión a Internet) se encuentran involucrados, esto es, se constituyen en soporte de alguno de los procesos de negocios. En caso contrario diremos que **NO usa la tecnología**. Nuevamente, es de anotar que esta última calificación no elimina o descarta a la empresa de realizar el proceso, simplemente, sugiere una estrategia diferente que supone primero la apropiación de la tecnología y su utilización en la ejecución de sus procesos.

Desde el punto de vista del conocimiento y teniendo en cuenta que nuestro interés aquí es la capacidad del empresario para reconocer el valor estratégico y el aporte que puede realizar la tecnología a su empresa, desde esta perspectiva podemos

calificar este aspecto como: El empresario **Si tiene el conocimiento o No tiene el conocimiento.**

Desde el punto de vista del potencial tenemos que desarrollar una escala que nos permita evaluar si el potencial de la empresa es alto o bajo. Surge entonces una pregunta: ¿Cuáles son los criterios que permiten establecer como Alto o como Bajo el potencial de una empresa para incursionar en el mundo de las transacciones electrónicas? Dos elementos nos permiten obtener esta respuesta: El número de socios comerciales y el número de interacciones con ellos. Obviamente una empresa que tenga muchos socios comerciales y que tenga un alto volumen de interacciones, esto es, transacciones de negocios con ellos, resultará ser una empresa con un alto potencial.

La siguiente matriz permite calificar el potencial de una organización para su incursión en el mundo de los negocios electrónicos:

Número de Interacciones	BAJO	ALTO
Número Socios Comerciales		
BAJO	BAJO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL
ALTO	ALTO POTENCIAL	ALTO POTENCIAL

Una vez más, ¿Cómo podríamos obtener una calificación única para evaluar el potencial de una empresa para incursionar en el mundo de las transacciones electrónicas? A partir de esta valoración algunas decisiones pueden ser tomadas: Una empresa con un número de socios comerciales bajo y con un número de interacciones bajo será catalogada como de bajo potencial, en caso contrario, será calificada como de alto potencial.

Presentaremos ahora la matriz de evaluación del componente tecnológico, en ella se involucran los tres elementos anteriormente descritos, vale la pena aclarar que en ella han sido excluidas aquellas empresas cuyo potencial haya sido calificado como bajo, dado que no se justifica su incursión en el mundo de las transacciones electrónicas debido a que su impacto sobre la competitividad de la empresa sería mínimo.

La matriz de evaluación del componente tecnológico:

POTENCIAL	USO	CONOCIMIENTO	VALORACION
ALTO	NO	NO	Estado Tecnológico Inicial
ALTO	NO	SI	Conocimiento Conceptual
ALTO	SI	NO	Utilización Empírica
ALTO	SI	SI	Estado Tecnológico Ideal

Cada uno de estos estados supone una estrategia diferente, así como un nivel diferente en la etapa de Fundamentación Conceptual:

**Estado Tecnológico Inicial:** Supone que el empresario reciba, por una parte, la necesaria fundamentación conceptual, y por otra, que asigne recursos de tipo presupuestal y humano para incorporar las tecnologías de información y telecomunicaciones a su empresa. Este empresario deberá tomar todos los niveles de la Fundamentación Conceptual.

**Estado de Conocimiento Conceptual:** Supone que el empresario asigne recursos de tipo presupuestal y humano para incorporar las tecnologías de información y telecomunicaciones a su empresa. Este empresario deberá participar en los niveles intermedio y avanzado de la Fundamentación Conceptual.

**Estado de Utilización Empírica:** Supone que el empresario reciba la necesaria fundamentación conceptual que le sensibilice acerca de la importancia estratégica y el aporte que puede realizar la tecnología a su empresa. En la fase 8a (Fundamentación Conceptual) se incorporará a las empresas en este estado a la Capacitación más avanzada.

**Estado Tecnológico Ideal:** Supone un empresario que tiene establecidos unos objetivos tecnológicos para su organización (contar con la identificación de la tecnologías de información y comunicaciones adecuadas a su forma de hacer negocios; el reconocimiento estratégico de las próximas TICs que afectarán a su empresa, la manera en que las aprovechará para generar ventajas competitivas y los mecanismos que usará para preparar a su gente, su infraestructura y sus procesos para implantarlas), que conoce del aporte que puede realizar la tecnología como elemento habilitador para sus objetivos estratégicos, que tiene asignado unos recursos presupuestales de orden financiero y humano para la esta función.

Pensando en términos de impacto para el Clúster, lo ideal sería que la empresa eje o halonadora tuviera un grado de desarrollo tecnológico mayor que el de las otras, para que pudiera tomar el papel de “consejera” y mentora hacia las otras empresas (este no es, obviamente, un papel altruista sino de estrategia de mutuo beneficio). En cuanto a la situación de las otras empresas, sería deseable que tuvieran un grado de desarrollo similar, al menos con Conocimiento Conceptual de las tecnologías y sus posibilidades, con la claridad de la necesidad de empezar a implementar y utilizar estas tecnologías. Situaciones demasiado heterogéneas en el estado tecnológico de las empresas de un Clúster pueden causar dificultades porque las empresas no podrán participar juntas de los temas de Fundamentación Conceptual o porque alguna empresa alejada de la media de su Clúster tendrá que recorrer demasiado camino adicional que exigirá una atención más cercana del consultor y una autonomía notable para mantener el ritmo del proyecto.

### 9. Formulación de Estrategias de Mejoramiento

Con toda la información recolectada, se puede, ahora sí, obtener una evaluación de la empresa en donde se consignen tanto los resultados de la evaluación de los procesos como del componente tecnológico.

La siguiente matriz incluye los factores antes descritos:

	Evaluación de Procesos		
Evaluación Tecnológica	Procesos Informales	Procesos Formales	Procesos en Mejoramiento
Tecnológico Inicial	Estrategia 1	Estrategia 4	Estrategia 8
Conocimiento Conceptual	Estrategia 2	Estrategia 5	Estrategia 9
Utilización Empírica	Estrategia 3	Estrategia 6	Estrategia 10
Tecnológico Ideal	-----	Estrategia 7	<b>IDEAL</b>

Surgen entonces así diez (10) posibles estrategias para llevar una empresa desde el estado actual hasta un estado ideal, un estado en donde los procesos se encuentran en permanente mejoramiento, en donde se busca permanentemente su optimización, muy seguramente a través del conocimiento y uso de la tecnología informática y de telecomunicaciones.

En el punto 6 de la Consultoría (Evaluación del Estado de los Procesos) se delinean las tareas a realizar para el mejoramiento progresivo en el grado de desarrollo y madurez de los procesos. En el punto 7 (Evaluación del Estado de las Tecnologías) se presentan las acciones sugeridas para el desarrollo del componente tecnológico en la empresa. Las Diez Estrategias mencionadas en la matriz de la página inmediatamente anterior están definidas por la intersección entre el Estado de los Procesos y el Estado de las Tecnologías en una determinada empresa. Por lo tanto, para cada una de las Diez Estrategias deberán implementarse las acciones de mejoramiento de procesos correspondientes al estado de los mismos y las acciones de desarrollo tecnológico consistentes con el Estado de las Tecnologías y la evolución que se pretende lograr.

De esta etapa debe resultar un Plan de Mejoramiento en Procesos y Tecnología, en donde se describa el estado inicial de la empresa (según la *Herramienta de Autodiagnóstico*) en términos de cuáles áreas de la empresa se encuentran en zonas rojas, cuantas en amarillo y cuantas en verde, y cuál es el estado propuesto al que llegarán después de la aplicación del Modelo de Evolución/Transición.

Adicionalmente, según el tipo de cluster caracterizado en la Etapa 4 del presente documento, se debe definir como funcionará el modelo de negocios electrónicos adecuado para el cluster (Modelo ASP, Puntos 5 y 6 del *Marco Conceptual* del Proyecto) y realizar el Plan de Implementación del Modelo ASP para el Cluster.

**9. Autogestión, Acompañamiento y Medición de Indicadores,:** En esta etapa el consultor realizará el acompañamiento con cada una de las empresas y servirá como puente entre ellas.

El consultor debería dedicar a cada una de las empresas al menos 4 horas cada dos semanas. Esta intensidad le permitirá a las empresas tener un espacio de dos semanas para implementar las acciones acordadas en las reuniones con el consultor (consistente con el ritmo de trabajo irregular y a veces imprevisible que se presenta en las empresas), a la vez que permite que el consultor atienda un máximo de 20 empresas (programando todas las jornadas mañana y tarde de las dos semanas de la rotación), teniendo en cuenta que este es un proyecto que tiene la necesidad de alcanzar economías de escala con el uso de la autogestión y la aplicación oportuna de la consultoría. En este momento el consultor visitará la empresa, verificará el cumplimiento del plan de trabajo propuesto y controlará su ejecución, a la vez que resolverá dudas y orientará a los empresarios en el modelo conceptual del proyecto, de tal manera que no pierdan el horizonte de lo que se pretende lograr.

Finalmente y como punto de alimentación para la evaluación de resultados, el empresario debe aplicar nuevamente el autodiagnóstico, verificar su avance en el desarrollo de este proyecto y generar el hábito de utilizar la herramienta de manera autónoma para monitorear su progreso en términos que van más allá de los resultados de los estados financieros.

**11. Evaluación de Resultados:** Como conclusión del proyecto el consultor debe preparar un informe específico para cada empresa, mostrando el avance que se alcanzó, la mejoría en los indicadores propuestos y el aporte hecho al mejor funcionamiento del Cluster de empresas.

Además se discutirá un informe para el Cluster, destacando los siguientes pasos que el grupo de empresas debe tomar para fortalecer su trabajo conjunto y posibilitar la consecución de mejores resultados a través de la utilización aún más productiva de las tecnologías de informática y telecomunicaciones. Esto posiblemente abra el camino para proyectos de exportación conjunta o de integración con otras redes empresariales o seguimientos para implementaciones más detalladas y sofisticadas de las que sean alcanzadas en el presente proyecto.