



MANUAL DE OPERACIÓN DE LA CONSULTORIA

VERSIÓN 1.4

Noviembre 2002

Introducción

Es necesario que al momento de ejecutar y masificar el presente proyecto, las Cámaras de Comercio, o el Operador del Proyecto en las regiones, cuenten con una guía práctica para iniciar, administrar y evaluar el proceso de Consultoría.

Por ello en el presente documento se plantean las etapas genéricas que se deben realizar al momento de llegar a esta etapa activa 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.

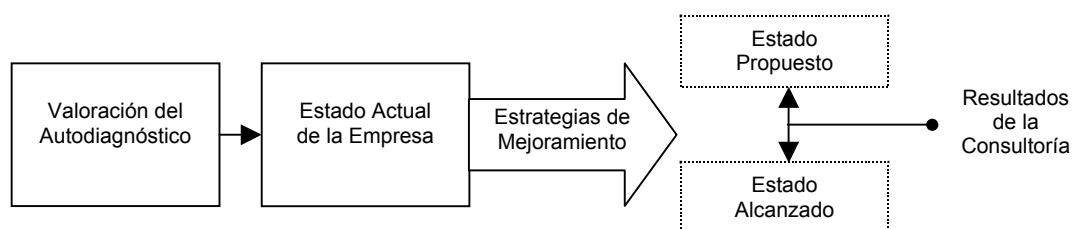


FIGURA 1: Resultados de la Consultoría en Procesos y Tecnología

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

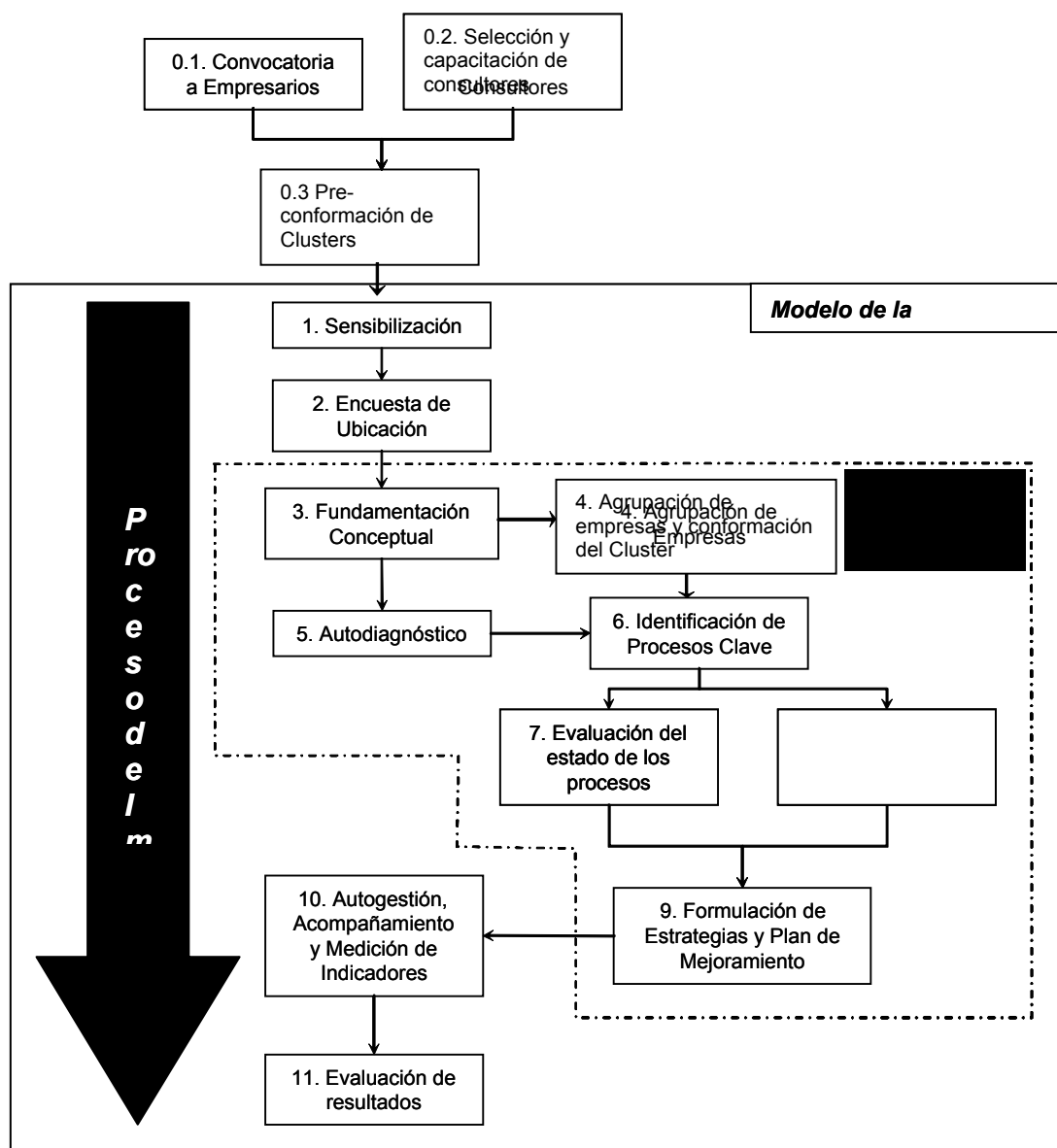


FIGURA 2: Etapas del Proyecto

Etapas del Proyecto

Una Cámara de Comercio debe realizar las siguientes actividades para llevar a cabo el presente proyecto:

0.1. Convocatoria a empresarios: Para contar con un grupo importante de empresarios interesados en llevar a sus empresas a utilizar tecnologías de información y telecomunicaciones para los negocios es vital iniciar con una

convocatoria amplia, dirigida específicamente a los sectores estratégicos definidos por el proyecto. Es importante utilizar los medios de contacto con los empresarios disponibles para las Cámaras de manera OPORTUNA.

0.2. Selección y capacitación de los consultores: Se debe realizar una convocatoria que permita seleccionar un grupo de consultores adecuado en cantidad y calidad al grupo de empresas seleccionadas. Para esta etapa se debe aplicar el documento de *Perfil de los Consultores* del presente proyecto.

Además, utilizando el documento de *Manual del Consultor* y los documentos en él referidos, debe prepararse una capacitación cuyo objetivo será el de dar a conocer plenamente el proyecto, sus etapas, su enfoque general y qué se espera de la participación de los consultores en el proyecto. El formato de esta capacitación debe ser de taller, logrando que los consultores compartan aspectos importantes de su experiencia empresarial, docente (si existe) y de consultoría con los otros miembros del grupo. La idea principal es la de desarrollar una metodología “propia” con la que el grupo de consultores se sienta cómodo, aplicando los lineamientos generales del proyecto y respetando sus objetivos primordiales, pero reconociendo que en diferentes grupos de consultores (y de empresas atendidas). Habrá diferencias que responderán a particularidades de los clusters atendidos, los sectores de las empresas participantes, las costumbres y características propias de las regiones objeto de la aplicación del proyecto. El facilitador de estos talleres deberá entregar como resultado unos diagramas de flujo de los procesos de consultoría que recojan las particularidades y observaciones desarrolladas en el trabajo de capacitación del grupo de consultores. De esta forma será posible tener una retroalimentación previa al inicio de la consultoría.

Los consultores deben ser contratados con la finalidad específica del proyecto, de tal manera que no generen una vinculación laboral permanente. Su remuneración deberá ser competitiva con otros programas de consultoría coordinados por las Cámaras de Comercio o entidades relacionadas.

El esquema general de la interacción con los consultores se presenta a continuación:

- **Presentación del proyecto a Grupo de Consultores.**
 - Se expondrá el contenido del Modelo Conceptual y aspectos destacables del proyecto Primeros como es el enfoque en Clusters Estratégicos.
 - Presentar el perfil requerido. Los consultores deben ser expertos en diferentes soluciones de comercio electrónico para tener la seguridad de la implantación efectiva.

- Diseño de términos de referencia para presentación de proyectos de Internet y comercio electrónico que incluyan la implantación efectiva para determinado Cluster. Este material deberá ser entregado a los consultores para que tengan un patrón definido de presentación de proyectos. Documento “*Formato Presentacion Proyecto*”
- Se expone la metodología general de operación de la consultoría, puntos de control y auditoría en caso de que el proyecto presentado tenga la aprobación del comité evaluador.

0.3. Pre-conformación de Clusters: La vía principal para que los empresarios lleguen a este proyecto será la iniciativa de los consultores, quienes se presentarán ante el operador del proyecto o la Cámara de Comercio con un grupo de empresas que desea presentar un proyecto como Cluster, y deben cumplir con las diferentes etapas del proyecto. Estas propuestas serán evaluadas por el Comité Evaluador.

Sin embargo, si la Cámara de Comercio lo considera conveniente para agilizar el proceso o masificar la llegada a las empresas, podrá convocar separadamente a las empresas y a los consultores, buscando seleccionar finalmente las empresas interesadas y capacitadas para participar y organizándolas de manera tentativa en Clusters y realizando una asignación del consultor de acuerdo con sus intereses, formación y experiencias, tanto en comercio electrónico como laborales, académicas y de asesoría en el tipo de Cluster que esté en discusión.

1. Taller de Sensibilización: Se constituye en la primera etapa del proyecto y se llevará a cabo con el grupo de empresarios que atiendan el llamado del consultor o de la CÁMARA DE COMERCIO. Durante la ejecución del taller se aplicará la Encuesta de Ubicación para empresarios.

De acuerdo con los resultados arrojados en la Encuesta de Ubicación, incluyendo la voluntad y el interés que cada empresario tenga en participar, se decidirá sobre el grupo de empresas con las que se trabajará en las siguientes etapas.

Los criterios fundamentales para esta decisión deben ser: a). Grado de desarrollo según la Encuesta de Ubicación; b). Sector al que pertenece y c). Interés de la empresa en comprometerse con el proyecto.

Se recomienda la utilización de un salón con las condiciones adecuadas para el tamaño del grupo, además de los medios audiovisuales necesarios para su realización.

2. Encuesta de Ubicación y Valoración: Después de la realización de la Encuesta de Ubicación los consultores deberán realizar una Valoración de la misma. El objetivo de esta actividad es el de corroborar y afianzar la información proporcionada por el empresario para lograr una correcta identificación de su estado.

3. Fundamentación Conceptual

Las empresas serán ubicadas de acuerdo con sus niveles actuales de desarrollo para que participen en los talleres de Fundamentación Conceptual, en los cuales se realizará la capacitación necesaria para que los empresarios conozcan el horizonte al cual se dirigen y el panorama del proyecto. Los consultores deben planear, organizar y ejecutar los aspectos necesarios para el desarrollo de estas capacitaciones.

Agrupación de Empresas, elaboración y presentación del proyecto

En esta etapa la entidad operadora del proyecto (Cámara de Comercio ó Consultor independiente) deberá concretar el grupo de empresas que finalmente participarán en el desarrollo de la metodología y determinar cuál es la situación actual de cada una de ellas para contar con una mejor claridad sobre el trabajo que se realizará. Consideramos importante que sea el consultor quien defina el grupo de empresas que han de participar pues el posee criterios y percepciones claras acerca de cual debe ser el modelo de comercio electrónico que más le conviene al Cluster.

La Cámara de Comercio cuando actúe como operadora del proyecto deberá tener un papel central en la definición de los **clusters** prioritarios y centrar sobre ellos el desarrollo de las etapas del proyecto pues que ya existe una evidencia importante de lo sensibles que son ante la implementación de una solución de comercio electrónico.

4.1. Agrupación de Empresas: Conociendo las empresas que participarán en el proyecto y su situación actual, al igual que el grupo de consultores seleccionados, sus experiencias y conocimientos relevantes, se debe alcanzar una definición de los clusters y La aprobación de proyectos para cada uno de ellos.

La definición y separación de los clusters por atender es una actividad que dependerá de quien sea el ejecutor del proyecto. Los consultores pueden proponer el grupo de empresas que conformarán el cluster o la Cámara de Comercio puede realizar esfuerzos buscando definirlos claramente. En este ultimo caso Cámara de Comercio operadora del proyecto escoge las empresas a **invitar** a los *Talleres de Sensibilización* debido a una preselección de clusters estratégicos realizada por el proyecto, en el documento de especificación de *Cadenas Productivas Prioritarias*. El segundo ocurrirá una vez se conozcan las empresas que **realmente participarán** en el proyecto, dado que es prácticamente

imposible conocer de antemano y por completo las relaciones de negocios existentes entre las empresas, ni todos los pasos en las diferentes cadenas de valor que ocurren en el cluster; este conocimiento se refinará, una vez se defina el grupo de empresas participantes.

El procedimiento para reconocer los Clusters debe basarse en el punto 4.5. (*Los Clusters como modelo conceptual del proyecto*) del *Modelo Conceptual*, y en el punto 4 (*Construcción del Cluster con las empresas*) del *Contenido de la Consultoría*, en los cuales se muestra la estructura amplia y diversa de los clusters que se busca identificar y la importancia de la identificación de las relaciones de negocios (continuidad, volumen, periodicidad) para descubrir la estructura del cluster (“descubrir” en lugar de “determinar” porque se va a formalizar un fenómeno que está ocurriendo de manera espontánea a raíz de los negocios entre las empresas). En la **Figura 3** se puede observar un Formato para la Identificación del Cluster que se debe diligenciar en el *Taller de Sensibilización*, para utilizar esa información para determinar las empresas que deben conformar los clusters y su papel dentro de los mismos.

Como documento central de esta actividad se encuentra *Grupos de Cadenas Productivas*, en el cual se detallan los clusters sugeridos como prioritarios y se explica el procedimiento para conformarlos con los empresarios participantes.

FORMATO PARA IDENTIFICACIÓN DEL CLUSTER

¿A qué actividad se dedica su empresa? (Explique en un párrafo, de la manera más clara y concisa posible).

--

¿Cuáles son sus principales proveedores? (señale cinco)

Proveedor	Producto	Porcentaje de las compras	Periodicidad de compra

¿Cuáles son sus principales clientes? (señale cinco)

Cliente	Producto	Porcentaje de las ventas	Periodicidad de venta

¿Qué tipo de información o documento usted intercambia más frecuentemente con sus clientes y/o proveedores ?

Documento o información	Cliente o Proveedor	Número estimado

¿Qué empresas similares a la suya cree que deberían conformar un clúster para este proyecto?

--

¿Qué empresas que no han asistido al taller deberían entrar en el proyecto?

--

Figura 3: Formato para identificación del Cluster
AGENDA DE CONECTIVIDAD – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

Procedimiento para la definición del Cluster: Siguiendo el diagrama general especificado en la **Figura 4**, se deben realizar unos pasos liderados por el consultor asignado o pre-asignado al cluster:

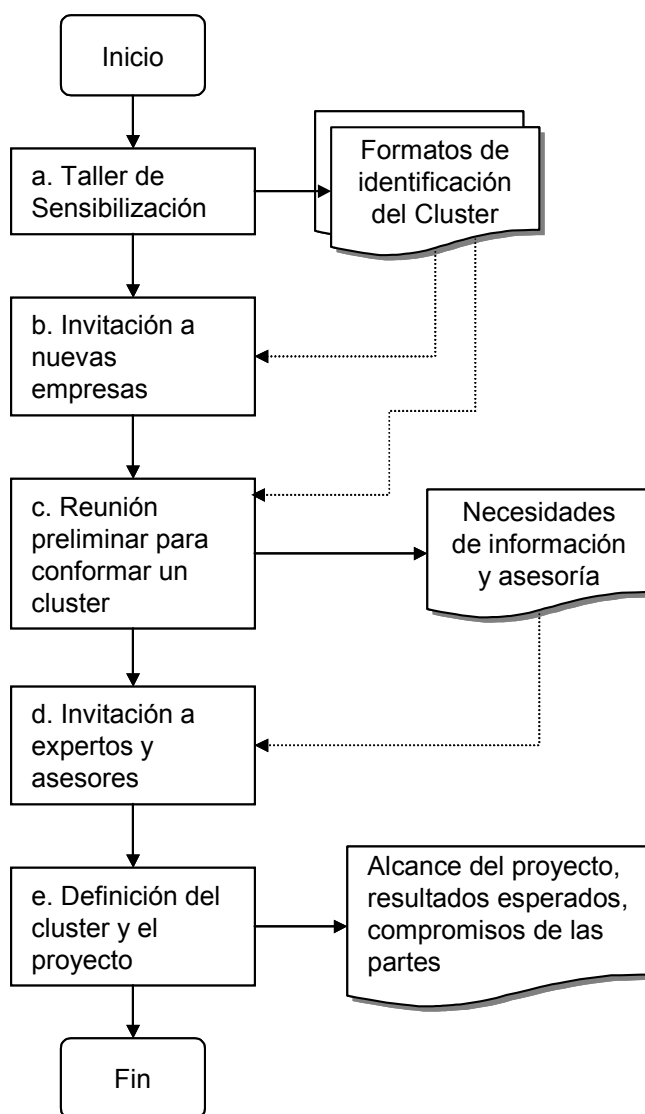


Figura 4: Procedimiento para la definición del cluster

a. Taller de Sensibilización: A este taller se han realizado las invitaciones de acuerdo con una preselección y la definición de clusters estratégicos que se deben haber realizado previamente. Sin embargo, es probable que al taller no hayan asistido todas las empresas relevantes para el cluster, o que no haya quedado claramente identificadas las empresas pivote. Por lo tanto, durante este taller, o en

una ocasión posterior, los participantes deben diligenciar el Formato para Identificación del Cluster. Se espera que la información obtenida con este formato sirva para completar el panorama de participantes del cluster y la identificación de empresas pivote, para proceder a procurar su participación en el proyecto.

b. Invitación a nuevas empresas: Recopilando y cruzando la información recopilada en el paso anterior, el Consultor evaluará la conveniencia de invitar empresas adicionales, de tal manera que la conformación del cluster sea más completa. En este punto aparecerán empresas complementarias o participantes en un punto diferente de la cadena de adición de valor, y se debe identificar su interés y compromiso para vincularlas al proyecto.

c. Reunión preliminar para conformar el cluster: En esta reunión el Consultor trazará un mapa del cluster de acuerdo con la participación de las diferentes empresas y en conjunto con ellas definirá los papeles. En la **Figura 5** se muestra un ejemplo de mapa del cluster, en donde se muestran las diferentes empresas con sus papeles en el mismo y se destacan las relaciones más fuertes por volumen de intercambio de información o transacciones

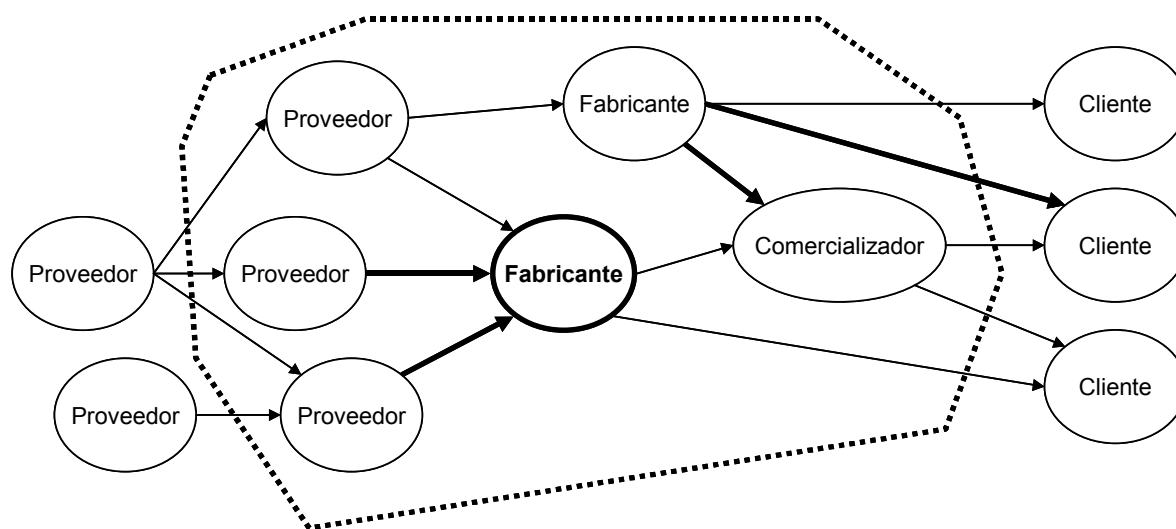


Figura 5: Mapa de relaciones de un cluster

d. Invitación a expertos y asesores: En la reunión anterior pueden identificarse mayores necesidades de información y asesoría para configurar adecuadamente el cluster, lo que podría causar que se inviten expertos y asesores que aporten puntos de vista útiles en la definición del mapa del cluster.

e. Definición del cluster y el proyecto: Finalmente, el Consultor con las empresas definirá y formalizará la estructura del cluster para que con base en ello se desarrollen los planes de trabajo para las diferentes empresas.

Al finalizar esta etapa el Consultor debe presentar al Comité Evaluador sus propuestas de trabajo específicas para los proyectos que desarrollará con su(s) Cluster(s), con las características técnicas exigidas y el presupuesto de actividades para las mismas.

4.2 Elaboración y presentación del proyecto

Con los conocimientos que tiene de las empresas, producto de su experiencia y de el trabajo en el taller de sensibilización y la encuesta de ubicación, el consultor elaborara un proyecto de conformación de Cluster con un grupo de empresas.

El comité evaluador será definido por la dirección Nacional del Proyecto y deberá dar prioridad a proyectos enfocados en Pymes.

Es importante dejar en claro los montos por asignar para que el consultor dimensione el proyecto que va a presentar. Dentro del proyecto propuesto el consultor podrá mencionar los recursos en especie que cada empresa debe aportar. Esos recursos serán tenidos en cuenta al momento de formular el presupuesto económico para lograr la operación del proyecto. Para estos recursos en especie se debe definir que sean inversiones frescas, es decir, que no se presenten equipos existentes y personas de la nómina actual de la empresa como inversiones nuevas a no ser que se justifique debidamente su dedicación al proyecto.

La empresa o el consultor asignado que presenta el proyecto, deberá diligenciar completamente el formulario “Formato de Presentación de Proyectos”. En este documento, el solicitante deberá especificar la empresa líder y las empresas que conforman parte del Cluster y un presupuesto general del proyecto. Este formato deberá ser el único formato evaluable para el proyecto por parte el comité de selección del proyecto.

Mostrar los parámetros de entrega y evaluación de las propuestas presentando resultados de la implantación y beneficios en el Cluster.

Metodología de aprobación de la consultoría.

Igualmente el comité evaluador deberá definir cuales serán las garantías que deben ofrecer los consultores para hacer un buen uso del dinero. Se propone implementar pólizas de cumplimiento para los consultores a los que se les apruebe un proyecto para un Cluster.

- *Evaluación de Consultores y propuestas presentadas. (Comité Evaluador)*
- *Se asigna el proyecto al consultor.*
 - Los consultores que presenten Clusters de empresas al taller de sensibilización se les respetará un derecho preferente a elaborar un proyecto con este cluster.
 - La Cámara de Comercio orienta al consultor en la metodología que debe desarrollar con las empresas del Cluster. (Entrega del

manual del Consultor donde se detallan las actividades a ejecutar por cada una de las etapas del proyecto)

- a. Invitación de empresas
- b. Taller de sensibilización
- c. Encuesta de ubicación.
- d. Resultados y recomendaciones al cluster
- e. Fundamentación conceptual
 1. En caso de que el consultor identifique empresas en el Cluster que requieren una nivelación tecnológica para participar en el proyecto deberá orientarlo sobre los programas que Cámara de Comercio tiene para Internet y adquisición de Hardware (previamente homologado por el comité evaluador del proyecto).
 2. Capacitar las empresas del cluster de acuerdo al nivel donde identifique que se encuentra. (Será responsabilidad del consultor definir la forma como se llevará a cabo esta capacitación y el lugar definido). El material a utilizar será entregado por la Cámara de Comercio y esta descrito en el Manual del Consultor.
 3. Dentro de las capacitaciones se debe sensibilizar a la empresa en la interacción que deberá tener con la herramienta de autodiagnóstico.
 4. Se preparará al empresario sobre la implantación del proyecto definido para el Cluster.
 5. Se definirán los indicadores a medir y los beneficios posibles del proyecto al empresario.
- f. Etapa de análisis del Cluster y de la situación de cada empresa con respecto al Cluster. El Consultor deberá recopilar la información del autodiagnóstico y generar recomendaciones a las empresas de forma individual con el fin de que se garantice un nivel de requerimientos mínimos con los que deberán contar todas las empresas para operar como un Cluster.
- g. Etapa de Implementación del proyecto. El consultor tiene la libertad de implementar la solución aprobada para el cluster.
- h. Presentación de resultados. Tanto a nivel de cluster como a nivel empresa individual.

Los consultores definirán según el presupuesto asignado la forma como interactuarán con las empresas. El define si lo hará grupalmente o visitará a las empresas de manera individual.

- *Retroalimentación del comité evaluador en cada una de las etapas.* (En caso de que sea necesario).

Para cada una de las etapas deben definirse mecanismos de auditoria como presentación de formatos estándares que se diligenciarían entre empresario y consultor con el fin de que se garantice el cumplimiento de las etapas.

Es necesario definir un modelo de auditoria para verificar la implantación efectiva del proyecto y el manejo adecuado de los recursos. Puede ser el comité evaluador que defina Cámara de Comercio u otra entidad.

La Auditoria realizaría un seguimiento al trabajo de los consultores. Los procedimientos de Auditoría se explican en el *Manual de Seguimiento a la Consultoría*

Finalmente la Cámara de Comercio resumirá cada proyecto con sus respectivos beneficios alcanzados con el fin de mostrar resultados a entidades patrocinadoras y facilitar replicar el modelo en otras ciudades.

En el caso en el cual la Cámara de Comercio requiera impulsar el proyecto e iniciar por su cuenta el desarrollo de las etapas que este incluye, deberá contar con consultores propios capacitados que puedan ejecutarlas efectivamente.

Etapas de la 5. a la 10.: Trabajo Específico de Consultoría: De la Etapa 5 a la Etapa 10 se puede hablar de un *Trabajo específico de consultoría*, en donde ocurrirá la mayor proporción del trabajo de las empresas y del acompañamiento de los consultores.

En el documento *Contenido de la Consultoría* se delimitan las etapas que el consultor debe seguir con las empresas.

Cámara de Comercio deberá convenir con el consultor y las empresas la modalidad de trabajo, es decir, resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas empresas serán asignadas a cada consultor (como máximo)? Se sugiere no fijar un número máximo de empresas por Consultor pues el trabajo con ellas dependerá de las habilidades que este desarrolle para atenderlas y del tamaño del Cluster. Este ultimo varía significativamente de una industria a otra. Es importante que la empresa sea integrante del Cluster definido por el Consultor y que su estado de tecnología y procesos los debe ubicar al menos en estados intermedios. Las empresas en estados básicos en alguno de los componentes requieren una mayor dedicación de tiempo.
- ¿Cuál será la periodicidad de las reuniones de cada empresa con el consultor? El consultor decidirá la frecuencia de visita a las empresas pues estas dependen del tamaño del Cluster. Sin embargo es importante que el consultor tenga claro que este es un proyecto con un componente importante de autogestión, que requiere una consultoría eficiente para mejorar el cubrimiento. , Este deberá cumplir con el tiempo de consultoría

definido para cada una de ellas. . Lo importante es que el Consultor entregue oportunamente los resultados logrados por empresa.

- ¿Cuántas serán y cuándo ocurrirán las reuniones de cada cluster? El consultor deberá hacer un plan de trabajo y de interacción del Cluster de manera conjunta para ser sugerido a la Cámara de Comercio . Una vez sean aprobadas el consultor deberá realizar las reuniones tal cual lo propuso y sustentar que fueron llevadas a cabo. Las forma como el consultor defina interactuar con sus empresas dependerá de la habilidad que tenga para concentrartas y trabajar grupalmente o para realizar una gestión individual sobre cada una de ellas.

Además, deberá convenir con el consultor la intensidad horaria total de la consultoría y los momentos de revisión del estado del proyecto y de seguimiento de los indicadores planteados en el documento *Manual de Seguimiento a la Consultoría*. El Consultor deberá utilizar el correo electrónico como la forma primaria de mantener una comunicación permanente con los empresarios.

En la etapa 9 del *Contenido de la Consultoría* debe ocurrir la Formulación de las estrategias de mejoramiento, considerando el avance en Procesos y en Tecnologías. En las reuniones periódicas de la empresa con el Consultor se debe elaborar el cronograma de implementación de estas estrategias y el respectivo seguimiento.

11. Medición de resultados y conclusión: De acuerdo con los indicadores establecidos para cada cluster y empresa (siguiendo los lineamientos del documento *Diseño de indicadores para medir los resultados de la consultoría*) se debe realizar una reunión final con cada consultor para evaluar tanto los resultados del proyecto como estructura y labor de cluster como los de su propia gestión.

Además, es necesario que el consultor se reúna con cada cluster de empresas para evaluar los resultados del proyecto desde la perspectiva de la interacción y colaboración entre las empresas. Uno de los resultados esperados es el mejoramiento de la capacidad de trabajar en equipos de varias empresas para lograr los beneficios logísticos y competitivos de la implantación de las tecnologías de informática y telecomunicaciones.

Finalmente, se espera que cada cluster de empresas, de acuerdo con los planteamientos iniciales del proyecto, su grado de avance y el aprendizaje ganado, sea capaz de construir un plan de mejoramiento para continuar avanzando de manera medianamente coordinada más allá del alcance del presente proyecto. Si se logra crear una inercia positiva en la cual las empresas generen la capacidad de continuar trabajando como un cluster para el

mejoramiento del negocio, los objetivos del proyecto podrán cumplirse de manera sostenida.

ENTREGABLES DE LA CONSULTORÍA

El Consultor debe entregar una serie de informes con base en los cuales se evaluará su desempeño en el proyecto:

Etapas 3: Valoración de la Encuesta de Ubicación: El Consultor debe entregar un informe sobre los resultados obtenidos en la encuesta de ubicación. Los parámetros para llevar a cabo esta proceso se encuentran definidos en el documento Valoración de la Encuesta de Ubicación.

Etapas 4: Construcción del Clusters: El Consultor debe entregar un informe sobre Estructura del Cluster, ilustrando gráficamente la conformación del Cluster, las empresas y sus relaciones, así como identificando la empresa Núcleo o Pivote y los diferentes tipos de enlaces que existen entre las empresas.

Etapas 5, 6, 7 y 8: El Consultor deberá entregar un Informe de Estado de las Empresas del Cluster, identificando los procesos claves sobre los cuales se trabajará, el estado de estos procesos y el estado de la tecnología en las diferentes empresas. Igualmente se deberán anexar los resultados obtenidos en el Autodiagnóstico.

Etapas 9: Formulación de Estrategias de Mejoramiento: Con base en el Informe de Estado de las empresas generado en el punto anterior se trabajará en esta etapa, planteando un escenario hacia el cual se desea avanzar y detallando las estrategias que se seguirán. Este escenario debe incluir tanto el mejoramiento de los procesos y la tecnología utilizada así como la implementación del modelo de comercio electrónico. Este debe utilizar algunos de los modelos de implantación definidos en el Marco conceptual del proyecto. Puesto que la implementación del proyecto se realizará con base en él, este debe quedar consignado en el documento Estrategias de Mejoramiento – por empresa y Cluster.

Etapas 10: Autogestión, Acompañamiento y Medición de Indicadores: Se espera que el Consultor presente informes periódicos de avance, detallando el grado de compromiso y resultados en las diferentes empresas de su(s) cluster(s). La periodicidad la definirá la Cámara de Comercio operadora y debería ser uniforme para todos sus consultores.

Etapas 11: Evaluación de Resultados: En esta etapa el Consultor debe entregar un Informe Final de los Resultados de la Implementación por empresa y por cluster, así como los puntos generales de un Plan del Cluster que permita a las

empresas seguir trabajando por su cuenta hacia el fortalecimiento del modelo y de las relaciones entre ellas.

Además de estos informes, deberá entregar en cada etapa del proyecto los diferentes formatos de Auditoría y seguimiento que se definen en el *Manual de Seguimiento a la Consultoría*.

ANEXO

FORMATO PARA IDENTIFICACIÓN EL CLUSTER

FORMATO PARA IDENTIFICACIÓN DEL CLUSTER

¿A qué actividad se dedica su empresa? (Explique en un párrafo, de la manera más clara y concisa posible).

¿Cuáles son sus principales proveedores? (señale cinco)

Proveedor	Producto	Porcentaje de las compras	Periodicidad de compra

¿Cuáles son sus principales clientes? (señale cinco)

Cliente	Producto	Porcentaje de las ventas	Periodicidad de venta

¿Qué tipo de información o documento usted intercambia más frecuentemente con sus clientes y/o proveedores ?

Documento o información	Cliente o Proveedor	Número estimado

¿Qué empresas similares a la suya cree que deberían conformar un clúster para este proyecto?

¿Qué empresas que no han asistido al taller deberían entrar en el proyecto?