

**PROPUESTA PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN  
LICITACIONES PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DIRIGIDA A LAS  
PYMES DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

CATALINA VALENCIA MEJÍA  
LEIDY BIBIANA VÉLEZ BUSTAMANTE  
GLADYS YAMILE VILLEGAS OSORIO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PÚBLICOS Y PRIVADOS  
MEDELLÍN  
2013

**PROPUESTA PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN  
LICITACIONES PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DIRIGIDA A LAS  
PYMES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

CATALINA VALENCIA MEJÍA  
LEIDY BIBIANA VÉLEZ BUSTAMANTE  
GLADYS YAMILE VILLEGAS OSORIO

Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados

ALVARO DE JESÚS BOTERO  
Administrador de Empresas Especialista en Alta Gerencia  
Especialista en Finanzas Públicas  
Especialista en Logística  
Asesor Temático

OSCAR HINCAPIÉ ACEVEDO  
Psicólogo Especialista en Alta Gerencia IMBA  
Asesor Metodológico

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
PÚBLICOS Y PRIVADOS  
MEDELLÍN  
2013

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN	9
2. ANTECEDENTES	10
3. OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
5. MARCO TEÓRICO	16
5.1 LA CONSULTORÍA	16
5.1.2 Costo	17
5.1.3 Firma Consultora Internacional	18
5.1.3.1 Servicios	18
5.1.3.2 Auditoría y Servicios de Riesgo Empresarial	18
5.1.3.3 Consultoría	18
5.1.3.4 Asesoría Financiera	18
5.1.3.5 Impuestos	18
5.1.3.6 Otros Servicios	18
5.1.4 Historia de las Firmas Consultoras en Colombia y Medellín	19
5.1.5 Tipos de cconsultorías	22
5.1.5.1 Consultoría tecnológica	22
5.1.5.2 Consultoría gerencial	22
5.1.5.3 Consultoría en marketing	23
5.1.5.4 Consultoría especializada (de nicho)	23
5.1.5.5 Consultoría virtual	23
5.2 LAS LICITACIONES	24
5.2.1 Licitación Pública	24
5.2.2 Presenciales	24
5.2.3 Electrónicas	24
5.2.4 Mixtas	24
5.2.5 Excepciones a la Licitación	24
5.2.6 Invitación a cuando menos tres personas	25
5.2.7 Proyectos de Infraestructura.	26
5.2.8 Construcción de carreteras	26
5.2.9 Construcción pesada	26
5.2.10 Proyectos de infra estructura importantes en Medellín	27
5.3 LAS PYMES	27
5.3.2 Constitución de Pymes	29

5.3.3 Persona Jurídica	29
5.3.4 División de personas jurídicas	30
5.3.4.1 Sin Ánimo de Lucro	30
5.3.4.2 Con ánimo de Lucro	30
5.3.4.3 Pasos para registrar una Sociedad por Acciones Simplificada	34
6. DISEÑO METODOLÓGICO	35
6.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	35
6.2 FUENTES Y TIPO DE INFORMACIÓN	35
6.2.1 Fuentes primarias.	35
6.2.2 Fuentes secundarias	36
7. ANALISIS Y RESULTADOS	38
8. CONCLUSIONES	46
9. RECOMENDACIONES	47
CIBERGRAFÍA	48
ANEXO	50

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta	50

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Firmas consultoras	19
Figura 2. Momento de participación en licitación	38
Figura 3. Utilización de servicios de una firma experta	38
Figura 4. Servicios a utilizar	39
Figura 5. Donde solicitaría o buscaría los servicios	39
Figura 6. Característica mas importante	40
Figura 7. Frecuencia al presentar licitaciones	40
Figura 8. Publicidad de empresas asesoras en presentación de licitaciones	41
Figura 9. Medio de publicidad	41
Figura 10. Ofrecimiento de promociones	42
Figura 11. Tipo de promociones	42
Figura 12. Disposición para conformar un Consorcio o Unión temporal	43

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipo de empresa	28
Tabla 2. Fuente primaria	35
Tabla 3. Fuentes secundarias	36

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo realizar la propuesta para el montaje de una empresa de consultoría, para esto se realizara un estudio de mercado que permita determinar que clientes pueden requerir los servicios de consultoría en licitaciones para proyectos de infraestructura, en este punto se realizaran encuestas a las pymes cuyo objeto social es la ejecución de obras civiles y que quieran expandir sus negocios ofreciendo sus servicios al Estado.

Es indispensable para la creación de una empresa evaluar los tipos de personerías jurídicas, con el fin de elegir la que más se ajuste a las necesidades y capacidades de la sociedad; una vez este definida esta etapa se debe proceder a revisar todo el tema de creación y legalización de la empresa para iniciar su operación.

Finalmente esta investigación nace de la necesidad que tienen las Pymes de generar ingresos y buscar nuevas alternativas de negocios. Para ello se hace sumamente importante tener asesorías y acompañamiento externo en los proyectos que emprenda, porque ante la ausencia de estas prácticas, el ciclo de vida de las empresas se torna muy corto y no logran responder a las exigencias del mercado llevándolas a la liquidación.



## 1. JUSTIFICACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

Unas de las mayores dificultades que se les presentan a las Pymes Colombianas son:

- a) su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector público.
- b) La falta de información sobre oportunidades de licitaciones y
- c) La dificultad que tienen al momento de ejecutar los proyectos.

Para esto se realiza la propuesta de montaje de una empresa consultora que apoye en gran medida las falencias identificadas.

La presente investigación se realizará para dar una solución al problema del manejo de las contrataciones entre el Estado y las Pymes, teniendo doble beneficio, para el Estado porque uno de los principales objetivos es ofrecer apoyo a las Pymes para contribuir en el crecimiento de la economía logrando así disminuir el desempleo en el país y para las empresas por que estas podrán incrementar sus ingresos y abrir nuevos negocios.

Este trabajo se realiza como requisito para optar al título de Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados.

## 2. ANTECEDENTES

Las Pymes, especialmente las del sector constructor, requieren de buenas estrategias y modelos que propicien el crecimiento de las empresas cumpliendo al mismo tiempo con los requerimientos exigidos por la ley y las exigencias del cliente, quien es el que finalmente adquiere el producto o servicio.

La necesidad que tienen las empresas para expandir sus negocios las lleva a adquirir ayuda de agentes externos a su organización, es en este punto donde juegan un papel muy importante las empresas consultoras quienes entran a hacer parte importante para contribuir con la consecución de los objetivos organizacionales de sus cliente.

Se realizó un barrido para encontrar investigaciones que guarden relación con el objetivo de este proyecto y se encontró lo siguiente:

En Colombia en el año 2009, Alexandra Cardona Montoya y Claudia Andrea Marín Restrepo estudiantes de Ingeniería Industrial realizaron un estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora de carácter ambiental e industrial. Con este trabajo buscaban un mejoramiento competitivo de las empresas.

Se enfocaron en conocer el comportamiento y situación actual de la demanda y la oferta en el sector de la consultoría, haciendo valoraciones técnicas del proyecto basadas en los resultados del estudio de mercado donde estudiaron los procesos de consultoría; para determinar los requisitos legales a los que debe estar sujeta la empresa en todos sus procesos para su correcta constitución y funcionamiento.

Como conclusión de este estudio se encontró que:

Una vez realizado el análisis financiero de este proyecto se pudo determinar que el proyecto es factible en las condiciones expuestas para su desarrollo, dando así cumplimiento al objetivo general planteado para el estudio “Realizar un estudio de factibilidad a través del cual se determine la viabilidad para la creación de una empresa consultora en las áreas ambiental e industrial en la ciudad de Pereira que busque el mejoramiento competitivo de las empresas del municipio.

Los servicios ofrecidos en el Portafolio, son bien aceptados por las empresas manufactureras, teniendo mayor participación la asesoría en Gestión Estratégica y Mercadeo, seguido de Producción y Productividad, lo que define estas dos áreas como potenciales en el servicio<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CARDONA MONTOYA, Alexandra y MARÍN RESTREPO, Claudia Andrea. Estudio de factibilidad para la creación de una Empresa consultora de carácter ambiental e Industrial en la ciudad de

En Ecuador, en la ciudad de Ibarra en Agosto de 2010, el Joven Julio Cesar Arboleda Chamorro estudiante de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica del Norte, realizo un estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora en gestión empresarial con el fin de obtener su título profesional; su objetivo general es determinar la viabilidad de la creación de una empresa consultora de gestión empresarial. Esta investigación es de tipo descriptivo y se basó en encuestas realizadas a las empresas que serían sus clientes principales mediante un estudio de mercado que apuntaba a uno de los objetivos propuestos por el autor.

Después de realizar análisis de mercado, financiero y la estructura organizacional, basado en resultados arrojados por los estudios previos el autor concluyó:

Que la empresa era viable ya que la crisis brinda oportunidades para las empresas de consultoría y capacitación debido a que los empresarios consideran de vital importancia buscar apoyo de especialistas para sortear las dificultades.

Las condiciones altamente competitivas afectan a todos los niveles empresariales, por lo que se hace necesario obtener a través de la consultoría herramientas que permitan a las organizaciones crear ventajas competitivas sobre otras similares”; otra de las conclusiones de la investigación fue la siguiente; “La demanda aparente de consultoría en la ciudad de Quito según la investigación corresponde a 10126 empresas de distintas dimensiones por lo que Institut Consulting Group orientará su oferta a las empresas cuyo presupuesto para actividades de consultorías sea superior a los USD 3,000 obteniendo un total de 6295 empresas en el segmento, la demanda real en números de consultoría se obtiene del producto entre el número de empresas del segmento y el promedio de consultorías contratadas por año, lo que nos da como resultado 12.590 consultorías considerando que la oferta aparente en número de consultorías es de 6060/año, tenemos una demanda insatisfecha de 6530 consultorías; lo que nos demuestra que existe oportunidad en el mercado de la ciudad de Quito<sup>2</sup>.

En Nicaragua, en mayo de 2008 La Fundación Reto del Milenio realiza un estudio de factibilidad para la rehabilitación de caminos secundarios, este proyecto lo realizan para dar cumplimiento al contrato asignado y determinar el impacto ambiental que la ejecución trae consigo. Su objetivo principal se centra

---

Pereira. Biblioteca Jorge Roa Martínez – Universidad Tecnológica de Pereira. Consultado en Junio 18, 3:30 pm, Disponible en: <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/6581186132C268.pdf>

<sup>2</sup> ARBOLEDA CHAMORRO, Julio César. Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Consultora en Gestión Empresarial. Repositorio digital Universidad Técnica del Norte Ibarra – Ecuador. Consultado en junio 18, 4:00 p.m, disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/339/1/02%20ICO%20179%20TESIS.pdf>

básicamente en contribuir a la conservación del entorno del ambiente durante la ejecución del proyecto, evitando de forma ordenada la afectación del mismo.

Después de los estudios pertinentes, la Fundación Reto del Milenio llega a la siguiente conclusión:

“Tras haber analizado todos los posibles impactos que el proyecto puede generar se deduce que este no tiene impactos negativos significativos que no puedan controlarse o mitigarse con las medidas correctoras estudiadas. El proyecto por el contrario tendrá grandes impactos positivos para la comunidad”<sup>3</sup>

Basados en los estudios anteriormente mencionados, se puede concluir que las empresas consultoras tienen gran futuro en nuestro país y en el exterior, especialmente para las Pymes quienes requieren de asesores externos con amplia trayectoria y experiencia en las diferentes áreas.

---

<sup>3</sup> MORALES, David. TYPESA, ingenieros consultores y Arquitectos. Proyecto de transporte. Contrato No. CRM/DG/DAF/06/07/00210. Consultado en junio 19, 7:25 p.m., disponible en: [http://www.cuentadelmilenio.org.ni/cedoc/10dias/03carreteras/10%20ESTUDIOS%20DE%20IMPACTO%20AMBIENTAL%20Y%20SOCIAL%20CARRETERAS/15%20DIA\\_S9\\_final.pdf](http://www.cuentadelmilenio.org.ni/cedoc/10dias/03carreteras/10%20ESTUDIOS%20DE%20IMPACTO%20AMBIENTAL%20Y%20SOCIAL%20CARRETERAS/15%20DIA_S9_final.pdf)

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta para el montaje de una empresa consultora en licitaciones para proyectos de infraestructura, dirigida a las Pymes del sector constructor ubicadas en el Municipio de Medellín que quieran acceder a contratar con el Estado.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar clientes potenciales a través de un estudio de mercado para ofrecer servicios de consultoría en licitaciones para proyectos de infraestructura.
- Evaluar las diferentes posibilidades de personería jurídica para la constitución de la sociedad.
- Realizar todos los trámites para crear y legalizar la empresa con el fin de entrar al mercado en calidad de Consultores en licitaciones.

#### 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El fenómeno de la globalización ha generado en Colombia un aumento de las pequeñas y medianas empresas, y una consecuente contribución al PIB del país; lo cual ha dado paso a un nivel de competencia mayor entre empresas, Las empresas están en constante crecimiento, buscan la expansión de sus negocios a través de diferentes alternativas, una de ellas es la contratación con el sector público mediante todas las modalidades de licitación, con el fin de lograr oportunidades acordes con las exigencias del sector.

Las empresas que actúen bajo un marco de formalidad, es decir, con equipos de alta tecnología, con buena capacitación y asistencia técnica, con una administración de avanzada cultura empresarial y con ajuste total a las normas legales, serán las únicas que podrán sobrevivir al actual medio competitivo.

La escasez de personal preparado para la toma de decisiones acertadas en la planeación, desarrollo y sostenibilidad de proyectos frena el progreso de las organizaciones y las enfrenta a muchos riesgos, lográndose observar síntomas del alto grado de incompetencia para coordinar y dirigir las empresas, tales como:

Incompetencia para implementar y manejar procesos y normas, poco conocimiento de las convocatorias con entidades públicas de proyectos de infraestructura en el municipio de Medellín, presentación de propuestas con bajos estándares de calidad, situaciones que de continuar, probablemente derivan dificultades para el desarrollo de soluciones a nuevos problemas y retos, el manejo inadecuado y deficiente de recursos humanos, financieros y técnicos, baja rentabilidad en los negocios, ambiente de poca previsión a corto, mediano y largo plazo, desconocimiento de las fortalezas de la organización, desactualización en las técnicas, métodos y tecnologías de vanguardia, incapacidad de cambio para afrontar las nuevas exigencias de un mercado cada vez más globalizado y competitivo, multas y sanciones derivadas del incumplimiento de los compromisos y obligaciones legales, pérdida de contratos por desconocimiento en la parte administrativa, financiera y jurídica, pérdida de oportunidades (licitaciones y convocatorias de proyectos entre otros) que brindan el sector público y privado en el municipio de Medellín.

Circunstancias que ratifican la necesidad de que entes externos especializados se encarguen de encontrar soluciones a los síntomas de insuficiencia e incompetencia presentes en las organizaciones, pues sin lugar a dudas el actual ambiente competitivo exige empresas altamente eficientes y comprometidas, si se desea obtener una alta rentabilidad en los negocios, y una permanencia y constante expansión en el mercado. Por tal motivo, las empresas requieren un acompañamiento y una atención de personal calificado que ayude a entender y a percibir los hechos que se dan dentro del entorno empresarial, para poder actuar

en él y mejorarlo, basados en capacidades y conocimientos profesionales. Radicando allí la importancia de las empresas de consultoría, como entes cuyo propósito es el de contribuir en el desarrollo y adquisición de ventajas competitivas de otras empresas, teniendo en cuenta que su labor se verá reflejada en el progreso y beneficio de sus clientes y empleados.

Desde hace más de 10 años la ciudad de Medellín viene trabajando de manera sistemática por el desarrollo competitivo de sus empresarios. Para ello se ha consolidado un trabajo público-privado que ha privilegiado la Estrategia Clúster como el esquema que le permite a las empresas fortalecerse y consolidarse de manera colectiva para innovar y acceder a nuevos mercados tal como se ha demostrado internacionalmente.

Es por esto que se requiere que existan asesores y consultores especialistas en distintas áreas para ir de la mano con el gran adelanto, innovación y emprendimiento empresarial que vive la ciudad de Medellín.

De los Clústers (*grupos empresariales*) en los que Medellín ha identificado que tiene mayores ventajas competitivas se encuentra los servicios de infraestructura y construcción.<sup>4</sup>

Con base en los aspectos mencionados anteriormente surge la siguiente investigación: ¿Cómo estructurar una propuesta para el montaje de una empresa consultora en licitaciones para proyectos de infraestructura dirigida a las Pymes del Municipio de Medellín?

---

<sup>4</sup> VÉLEZ, Juan Esteban. Medellín Ciudad Clúster. Consultado en junio 19, 9:04 p.m, disponible en: <http://www.medellinciadcluster.com/>

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 LA CONSULTORÍA

La consultoría es un servicio de alto valor agregado que consiste en ayudar a sus clientes a mejorar sus resultados, y cuyas ventajas son muy representativas, las firmas consultoras disponen de profesionales expertos en una o varias áreas con conocimientos y experiencias contrastadas, objetividad y claridad ya que los expertos aportan una visión externa a la empresa. Muchas veces ser parte de la situación (o del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor. Es importante poder afrontar cambios en un corto período de tiempo, debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con excelentes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.

La función primordial aunque no exclusiva de los Consultores en Desarrollo Organizacional es orientar a las empresas para que aprendan a ayudarse eficazmente a sí mismas. Concretamente a diagnosticar con mayor exactitud sus puntos fuertes y débiles, a detectar con mayor claridad sus problemas y a compartir con el consultor el proceso de generación de una solución.

Los consultores que poseen habilidades de gestión del cambio, deben transformar el enfoque organizacional. Sin embargo es habitual que en el interior de una compañía, las personas que trabajan allí no tengan esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día.

Los consultores deben tener una visión global, haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar mejores prácticas tanto en el sector objeto de estudio como de otros.

Un gerente puede:

- Recurrir a una consultoría cuando percibe una necesidad de ayuda profesional especializada; existen sin embargo, una serie de razones genéricas que motivan a los clientes a contratar los servicios de un consultor: alcanzar los fines y los objetivos de la organización. Toda consultoría tiene un objetivo básico el cual consiste en ayudar la organización-cliente a alcanzar sus metas. Estas metas difieren según el tipo de organización, su estilo de dirección y sus prioridades.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales. El término problema se utiliza para definir una discrepancia empresarial entre lo que sucede y lo que debería suceder.



- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades. Una consultoría a tiempo es mucho más valiosa que una correctiva, de allí que muchas empresas hoy en día utilizan a consultores para buscar nuevas oportunidades de negocios, productos, entre otros.

De estas consultorías siempre surgen brillantes y productivas ideas transformadoras. Mejorar el aprendizaje, busca aportar nuevas competencias a la organización, ayudando a los directivos a aprender de sus experiencias. Es el elemento más importante y duradero de una consultoría.

La consultoría es un servicio independiente, se refiere fundamentalmente a la imparcialidad del consultor. Éste, no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas; debe asegurar al máximo la participación del cliente/organización en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

Se entiende por consultivo, que el cliente deber ser capaz de aceptar y utilizar la ayuda del consultor quien proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos: los consultores se distinguen por haber pasado por muchas organizaciones, y la experiencia adquirida en las tareas pasadas seguramente tienen aplicación en las empresas donde realizan nuevas.

La consultoría no es un Servicio exclusivo para Grandes Empresas, por lo contrario, es una buena alternativa para Pymes del sector de la construcción. La visión externa e integral del Consultor es imposible de reemplazar por un profesional dependiente de la Empresa. A través de la consultoría, las Pymes, pueden acceder y aprovechar tecnologías y conocimiento de manera similar a las grandes Organizaciones.<sup>5</sup>

**5.1.2 Costo.** Uno de los principales retos a los que se enfrenta una empresa de servicio de consultoría es el saber cuánto se va a cobrar a los clientes y que tan competitivos somos con estos frente a las empresas que prestan este mismo servicio para poder asegurarse de que el contrato que se está ofreciendo sea tomado por la empresa.

Como empresa de prestación de servicio de consultoría una de las formas que se puede cobrar por esta labor es un porcentaje del total del proyecto que podría ser entre el 10% y el 20% de acuerdo a la complejidad del proyecto.

---

<sup>5</sup> IMPROVEN CONSULTORES: Área de Dirección y Organización. Una consultoría, ¿Podría ayudarme a mejorar? Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/58/consulta.htm>

### 5.1.3 Firma Consultora Internacional

*Deloitte Touche Tohmatsu Limited* (también llamada Deloitte) es la primera firma privada de servicios profesionales del mundo, por volumen de facturación (28.8 billones de dólares en 2011), y una de las llamadas Cuatro Grandes Auditoras (*Big Four auditors* en inglés), junto a *Ernst & Young*, *Price waterhouse Coopers* y *KPMG*. Calificada en los últimos 4 años como el lugar número uno para lanzar una carrera por la revista *BusinessWeek*.

Los servicios que ofrece a nivel global giran en torno a cuatro áreas funcionales: consultoría, impuestos, asesoría financiera y auditoría. Estos servicios pueden variar en cada firma.

**5.1.3.1 Servicios.** Deloitte cumple las siguientes funciones, específicas de cada país, con variaciones en su aplicación jurídica (es decir, todos los sistemas operativos en una sola empresa o a través de entidades jurídicas independientes que operan como filiales de un paraguas entidad jurídica para el país).

**5.1.3.2 Auditoría y Servicios de Riesgo Empresarial.** Proporciona la contabilidad tradicional de la organización y los servicios de auditoría, así como ofrendas en la gestión del riesgo, seguridad de la información y la privacidad, la calidad e integridad de datos, el riesgo del proyecto, la gestión de la continuidad del negocio, auditoría interna y control de TI de garantía.

**5.1.3.3 Consultoría.** Asiste a los clientes por la prestación de servicios en las áreas de aplicaciones empresariales, integración de la tecnología, la estrategia y las operaciones, el capital humano, y la contratación externa de corto plazo.

**5.1.3.4 Asesoría Financiera.** Provee servicios de finanzas corporativas a los clientes, incluida la controversia, la quiebra personal y comercial, medicina forense, *e-discovery*, revisión de documentos, asesoramiento y servicios de valoración.

**5.1.3.5 Impuestos.** Ayuda a los clientes a aumentar su valor liquidativo, se comprometen los precios de transferencia y las actividades internacionales de impuestos de las empresas multinacionales, a reducir al mínimo sus obligaciones tributarias, a la implementación de sistemas informáticos de impuestos, y proporciona asesoramiento sobre las consecuencias fiscales de las decisiones empresariales diversas.

**5.1.3.6 Otros Servicios.** Ofrece servicios especializados a los clientes en los campos de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), los clientes con intereses en China y Japón, y otros.

**5.1.4 Historia de las Firms Consultoras en Colombia y Medellín.** A finales de la década de los cuarenta, soplaron vientos de cambio en la ingeniería colombiana. La escuela de enseñanza de la ingeniería anglosajona y americana irrumpió en nuestro medio y permitió hacer un contraste con el modelo francés, imperante durante la primera mitad del siglo XX; aparecieron programas de ingeniería especializada tales como eléctrica, mecánica y química; y, además, tuvo lugar el surgimiento de la Ingeniería de Consulta en el mercado profesional, lo cual permitió una nueva mirada al desarrollo tecnológico del país.

Como parte de la memoria que queremos construir desde la Revista de Ingeniería, en ésta ocasión consideramos la aparición de las firmas de consultaría en nuestro medio, proceso en el que la ingeniería uniandina jugó un papel importante. El artículo que presentamos a continuación es producto del análisis de los datos obtenidos, principalmente, de fuentes documentales como los Registros Mercantiles inscritos ante la Cámara de Comercio de Bogotá y los directorios de empresas de consultoría afiliadas a la desaparecida Asociación de Ingenieros Consultores Colombianos AICO. Así mismo, retomamos especialmente los puntos de vista de dos de los consultores pioneros en nuestro país: Álvaro Salgado Farias, exdecano de la Facultad de Ingeniería y exrector de la Universidad de los Andes (1970- 1972), y Carlos Angulo Galvis, actual rector y por muchos años profesor de la Facultad.

De acuerdo a las fuentes consultadas, las primeras empresas aparecieron a finales de los cuarenta (Figura 1), para llenar el espacio dejado por firmas asesoras extranjeras en campos especializados, particularmente los relacionados con proyectos hídricos y de generación de energía, en momentos en que la nación entraba en una fase de expansión del sector eléctrico y se desarrollaban grandes obras de infraestructura.



**Figura 1. Firms consultoras**

La ingeniería de consulta se inició en nuestro país siguiendo el modelo anglosajón, el cual se incorporó en la ingeniería colombiana a través de los ingenieros nacionales especializados en los Estados Unidos e Inglaterra, que habían hecho estudios en áreas como la generación eléctrica o en mecánica y que regresaron a trabajar en empresas del sector público o en firmas de consultoría extranjeras que prestaban servicios en el país.

“A pesar de que en Colombia se inició la ingeniería por el lado científico, terminamos aceptando el modelo sajón, dando inicio a la ingeniería de consulta, ya que la consultoría americana combinaba todas las posibilidades al realizar un proyecto, el cual requería (o requiere) de la experiencia de varios especialistas y de diversas disciplinas. En Colombia, estas disciplinas no se habían desarrollado aún, pues lo que en realidad se enseñaba era ingeniería civil. En los primeros años de la década del cincuenta, la ingeniería comenzó su apertura, cuando la Universidad Industrial de Santander abrió los programas de ingeniería eléctrica y mecánica, y cuando la Universidad de los Andes empezó su reforma curricular en la enseñanza de la ingeniería”.

El esquema de consultoría en ingeniería original fue un esquema británico — donde hubo y hay una gran tradición de consultoría, el cual fue recogido y refinado por los americanos en su sistema de educación superior. A su vez, las firmas colombianas se basaban en el sistema anglosajón pues varios de sus ingenieros —como Carlos Ospina, graduado en la Universidad de Berkeley y fundador de la firma OLAP—se habían formado en Estados Unidos, tras terminar su pregrado en Colombia, habían hecho posgrados en el exterior. Esto explica también por qué el esquema francés no había producido antes los resultados que produjo el modelo anglosajón”.

Dos ejemplos de esas primeras firmas son INGETEC, fundada en 1947 en Bogotá, e INTEGRAL, fundada en 1952 en Medellín. INGETEC nació de la división de la compañía OLAP en dos empresas: una dedica a la construcción y otra dedicada a la consultoría; lo cual solucionaba los conflictos que aparecían al realizar una sola empresa las dos actividades. Carlos Angulo recuerda al respecto: “En otros países no había diferenciación entre consultoría y construcción. En Colombia ocurría lo contrario: había una clara diferenciación aunque existían algunas empresas que se dedicaban a ambas cosas. El caso más representativo de esta combinación de actividades fue OLAP, que hacía diseño y construcción, y que, finalmente, se separó en OLAP Ingeniería y OLAP Construcción. Lo que fue OLAP Ingeniería pasó a ser INGETEC”.

INTEGRAL nació de un grupo de ingenieros, egresados principalmente de la Escuela de Minas y con maestrías en Estados Unidos, quienes iniciaron la empresa para prestar la labor de consultoría necesaria para el desarrollo de las Empresas Públicas de Medellín, EPM. Recuerda Álvaro Salgado cómo “con el trabajo de José Tejada Sáenz y Oscar Mejía Vallejo, entre otros, se estableció

INTEGRAL desarrollando proyectos con énfasis en la generación hidroeléctrica, pero también haciendo ingeniería de vías y carreteras, y planeación de acueductos y alcantarillados”.

Por otra parte, a partir de los años cincuenta, el reciente cambio de enfoque en la educación de la Ingeniería introducido por la Universidad de los Andes, sumado al retorno al país de los ingenieros colombianos con títulos de posgrado en el exterior, reforzó la corriente de la ingeniería de consulta, fortaleciendo las firmas existentes y creando nuevas empresas. Estas firmas, utilizaban como principal capital a sus ingenieros, por lo que se convirtieron en escuelas de ingeniería.

Así, la ejecución de estos grandes proyectos permitió el desarrollo de la empresa de consultoría como escuela, pues en la planeación de un proyecto se requería de tiempo y de un equipo que se aproximara al plan de trabajo desde diferentes disciplinas. Por ello, el esquema adoptado por las empresas de ingeniería de consulta de esos años fue también un proyecto de formación de ingenieros, en la medida en que se compartía y generaba nuevo conocimiento, como recuerda Álvaro Salgado: “había también en la ingeniería de consulta una formación de escuela, de empresa y de conocimiento; por ejemplo, cuando se contrataban ingenieros extranjeros, éstos enseñaban su saber a los ingenieros colombianos. Este elemento le dio un empujón muy importante a la ingeniería porque había una apropiación de conocimiento”. En este mismo sentido comenta Carlos Angulo: “los proyectos hidroeléctricos, por ejemplo, desarrollaron una empresa- escuela. El desarrollo de uno de estos proyectos demandaba mucho tiempo y además un equipo de trabajo interdisciplinario, lo cual permitía compartir el conocimiento y que los jóvenes ingenieros aprendieran y formaran escuela. Lastimosamente, hoy en día esto ya no ocurre debido, entre otras cosas, a que los proyectos son de muy corta duración”.

Otra de las características fundamentales de la consultoría de aquellos días fue este nuevo capital humano, ya que proveía múltiples perspectivas en el manejo de proyectos que necesitaban la combinación de especialistas. Así mismo, para las firmas de consultoría era fundamental la forma en que se establecía el proceso de adjudicación para el diseño de un proyecto. “En los años sesenta y setenta, se trataba de un proceso de méritos —recuerda Carlos Angulo— las compañías de ingeniería podían formar sólidos equipos de trabajo de acuerdo con los requerimientos y especificaciones del proyecto que, en últimas, se habían consolidado por medio de ese carácter formativo de la empresa”.

Dentro del auge de las empresas de consultoría en los años sesenta y setenta, fue fundamental la consolidación y formación de la Asociación de Ingenieros Consultores Colombianos AICO, en octubre de 1961. Por medio de la asociación, se discutían temas trascendentales para el desarrollo de la ingeniería de consulta, a la vez que se establecían las prioridades para incluir dentro de la agenda pública nacional. AICO promovió la iniciativa de establecer concursos de sistemas de

ingeniería a la vez que fomentó la consolidación de empresas de consultoría, cuyo incremento en la década de los sesenta es notorio (Figura 1). En este periodo, la política de otras universidades, como la Universidad Nacional, había llevado también a fomentar que sus profesores obtuvieran título de posgrado en los Estados Unidos y su regreso contribuyó a la consolidación de la ingeniería de consulta.

Durante dicho período, la consultoría en ingeniería tuvo su auge principal debido también al buen momento de la política económica de apertura, que favoreció la formación de consorcios en los que se asociaban firmas extranjeras y nacionales. La transferencia de tecnología, entonces, fue enorme pues el conocimiento extranjero se quedó en manos nacionales, de tal forma que para proyectos venideros estas asociaciones no fueron necesarias.

El aporte de las primeras empresas de consultoría al desarrollo de la ingeniería en el país fue y es innegable. Y, aunque el estado actual de la consultoría en ingeniería difiere mucho de esa primera etapa (como puede verse en el dossier de esta edición), es conveniente recordarla, evaluarla y retomar aquello que se ha perdido y que podría hoy reintroducirse en beneficio de la ingeniería, de los jóvenes egresados y del desarrollo del país<sup>6</sup>.

### **5.1.5 Tipos de cconsultorías**

**5.1.5.1 Consultoría tecnológica.** Se trata de un asesoramiento dedicado a enseñar a las empresas cómo utilizar las tecnologías de la información.

La idea es instruir a las personas para que tengan un manejo adecuado de los sistemas que usen en su compañía, para estar más capacitados y enfrentar los desafíos que se impongan.

La importancia de este tipo de consultoría, se basa en la idea de que la tecnología es clave para funcionar en el mundo actual.

Hay que tomar en cuenta que la tecnología se ha convertido en el eje central de las empresas, las que difícilmente se podrían adaptar a su entorno sin ella.

**5.1.5.2 Consultoría gerencial.** Este tipo de consultoría es importante para ayudar a los gerentes, profesionales y directivos en general, para tener las herramientas necesarias para solucionar sus problemas.

---

<sup>6</sup> PEÑA, Cielo. SCIELO COLOMBIA.ORG consultada en junio 18; 08:28 p.m. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-49932008000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-49932008000100015)

Los resultados que se pueden obtener luego de recurrir a esta consultoría, pueden ser tan grandes como lograr los fines deseados para su organización.

Además, con esta vía resulta mucho más fácil alcanzar las altas metas que se propone.

**5.1.5.3 Consultoría en marketing.** Si no tiene su propia área de marketing esta consultoría será la ideal para suplir este tipo de necesidades.

La consultoría de marketing es una excelente manera de otorgar a la organización asesoría en temas como los planes estratégicos de marketing, estudios de mercado y posicionamiento de la marca.

Por otra parte, si ya cuenta con departamento de marketing propio, este tipo de consultoría será igualmente útil, para resolver todas las dudas existentes y lograr un conocimiento de temas específicos.

**5.1.5.4 Consultoría especializada (de nicho).** Esta modalidad de consultoría requiere de expertos que sean reconocidos en este ámbito para poder otorgar este servicio.

Esta característica es necesaria debido a que el área que cubren estos profesionales es mucho más específico que para otras empresas.

Al igual que los otros tipos de consultoría, entrega instrumentos para que la empresa sean capaces de tener más iniciativa y conocer perfectamente las posibilidades de la organización.

**5.1.5.5 Consultoría virtual.** Es una forma más rápida, económica y cómoda para realizar consultoría. Consiste en sitios web que prestan servicios de asesoría virtual para su empresa.

Dependiendo de la página, este tipo de consultoría puede brindar muchas herramientas y soluciones a sus problemas. Además, también se puede usar como un sistema útil y eficaz para responder a preguntas simples.

Sin duda que aplicando todas estas consultorías, su compañía conseguirá los mejores resultados y obtendrá un mejor posicionamiento en el mercado.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> ALTO NIVEL. Consultada en noviembre 19 de 2012; 8:46 p.m. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/cinco-tipos-de-consultor%C3%ADa-necesarios1.html>

## 5.2 LAS LICITACIONES

Las licitaciones son la regla general para las adquisiciones, de arrendamientos y servicios, son realizadas mediante una convocatoria pública para que se presenten propuestas libremente, en sobre cerrado, el mismo que es abierto públicamente para que sean aseguradas al Estado las mejores condiciones en cuanto a conocimiento, experiencia, calidad, precio, financiamiento, oportunidad, crecimiento económico, generación de empleo, eficiencia energética, uso responsable del agua, optimización y uso sustentable de los recursos, así como la protección del medio ambiente.

Los tres procedimientos que pueden utilizar las dependencias para adquirir productos son:

- Licitación Pública, Nacional e Internacional
- Invitación a cuando menos tres personas
- Adjudicación directa.

**5.2.1 Licitación Pública.** Las licitaciones públicas pueden ser presenciales, electrónicas o mixtas.

**5.2.2 Presenciales.** Aquellas en las que solo se podrán presentar propuestas en sobre cerrado, de forma documental, durante un acto de presentación y apertura de propuestas y en donde todo acto de la licitación ya sea Junta de Aclaraciones, Acto de presentación y apertura o acto de fallo deben ser presenciales, es decir, que debe el licitante estar presente físicamente en dichos actos.

**5.2.3 Electrónicas.** Únicamente se permita la participación de los licitantes a través de COMPRANET y utilizando los medios de identificación electrónica que son proporcionados por la Secretaría de la Función Pública.

**5.2.4 Mixtas.** Cuando las licitaciones sean de las llamadas mixtas, los licitantes, a su elección podrán participar de manera presencial o electrónica en todos los actos de la licitación (Junta de aclaraciones, acto de presentación y apertura de propuestas o acto de fallo).

**5.2.5 Excepciones a la Licitación.** Toda selección de los procesos de excepción a la licitación pública que realicen las dependencias deben ser fundados y motivados, según las circunstancias y con criterios establecidos en la Ley de adquisiciones.

En cualquier supuesto invitarán a personas que cuenten con capacidad de respuesta inmediata así como los recursos técnicos y financieros que aseguren al Gobierno las mejores condiciones.



Las excepciones a la licitación pública son:

- Invitación a cuando menos tres personas
- Adjudicación directa.

Las dependencias podrán contratar mediante estos esquemas cuando:

- No existan bienes o servicios alternativos o sustitutos, o bien solo exista un posible oferente, o se trate de una persona que posea la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos, o por tratarse de obras de arte.
- Peligro o se altere el orden social, la economía, la salubridad, seguridad y el ambiente como consecuencia de caso fortuito o fuerza mayor.
- Existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes.
- Las que se realicen con fines exclusivamente militares y su contratación ponga en riesgo la seguridad nacional.
- También que derivado de caso fortuito o fuerza mayor, no sea posible obtener bienes y servicios por medio de licitación pública.
- Que se le haya rescindido un contrato adjudicado a través de licitación pública a un licitante, en cuyo caso se le adjudicará al siguiente concursante en precio.
- También que se haya declarado desierta una licitación pública o se trate de adquisiciones de bienes perecederos o existan razones justificadas para la adquisición de bienes de marca determinada o se trate de servicios de consultorías, estudios o investigaciones.

Se podrá contratar adquisiciones arrendamientos y servicios, sin sujetarse al proceso de licitación, en el supuesto de que no se excedan en cada operación los montos máximos establecidos en el presupuesto de egresos de la entidad interesada.

**5.2.6 Invitación a cuando menos tres personas.** Los procesos de Invitación a cuando menos tres personas son llevados a cabo de forma parecida a una licitación, ya que la invitación es difundida a través de Internet (COMPRANET) y en la página WEB de la dependencia o entidad, los actos de presentación y apertura podrán ser sin la presencia del licitante, pero siempre se invitará al Órgano Interno de Control. Para que se realice la adjudicación se debe contar con

un mínimo de tres propuestas solventes. Los plazos se fijan atendiendo el tipo de bienes o servicios requeridos<sup>8</sup>.

**5.2.7 Proyectos de Infraestructura.** El término obras civiles se aplica a la construcción de las infraestructuras y estructuras que hacen posible el aprovechamiento y control del medio físico y natural y sus recursos, así como las comunicaciones; esto incluye carreteras, túneles, puentes, vías férreas, presas, canales y muelles

**5.2.8 Construcción de carreteras.** Son proyectos generalmente diseñados por instancias federales, estatales o municipales que se dedican a ello. Usualmente requieren de excavación, relleno, pavimentación, y la construcción de puentes o pasos a desnivel, así como obras auxiliares para el drenaje.

**5.2.9 Construcción pesada.** Son proyectos casi siempre financiados por entidades públicas o similares, entre ellos tenemos plantas de tratamiento de aguas negras, presas, líneas de conducción (gasoductos, oleoductos, energía eléctrica) y obras de conducción de agua (canales, drenajes)<sup>9</sup>.

El nuevo Modelo de Desarrollo Económico para Medellín es una búsqueda constante por la equidad y se propone generar vías de cambio que permitan dar el salto: del urbanismo social hacia mejoramiento de las condiciones habitacionales con oportunidades; del Presupuesto Participativo a la ejecución de los Planes de Desarrollo Local e integración al Plan de Desarrollo Municipal; de la cobertura educativa hacia la formación pertinente y la transferencia de ciencia, tecnología e innovación; de la Política de Emprendimiento hacia el enfoque en los mercados; de la Política de Microcréditos hacia el financiamiento de la competitividad para el desarrollo local incluyente.

Lo anterior, enmarcado en un nuevo enfoque en el desarrollo económico regional, en el que las políticas públicas, diferenciadas para grandes y pequeñas empresas de subsistencia, se conviertan en políticas de competitividad articuladas, independientemente del tamaño de las empresas; así mismo, en el que se dé impulso a negocios en subsectores estratégicos según la demanda potencial del mercado y donde sea protagonista la coordinación de actores en redes para la productividad, clústers para competitividad y sistemas para el crecimiento<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> DOMÍNGUEZ, Adolfo. Info Construcción.com. Consultado en junio 19, 7:40 p.m., disponible en: <http://www.licitacion-es.com.mx/definicion-de-licitaciones.html> - [http://www.info-construccion.com/interes\\_o\\_civiles.htm](http://www.info-construccion.com/interes_o_civiles.htm)

<sup>9</sup> DOMÍNGUEZ, Adolfo. Info Construcción.com. Consultado en junio 19, 7:40 p.m., disponible en: [http://www.info-construccion.com/interes\\_o\\_civiles.htm](http://www.info-construccion.com/interes_o_civiles.htm)

<sup>10</sup> ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Consultado en junio, disponible en: <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://0c89f973a72636262135dc6686ea7b4b>

**5.2.10 Proyectos de infra estructura importantes en Medellín.** El gobierno de Medellín anunció su participación con un aporte por 400 mil millones de pesos en los grandes proyectos de infraestructura, que impulsarán la economía y el desarrollo en Antioquia, a través de las llamadas Autopistas de la Montaña.

Para la administración de Medellín se trata de un hecho histórico para la ciudad, por el volumen de recursos por cinco puntos 6 billones de pesos que movilizarán esos planes de desarrollo liderados por el grupo Infraestructuras para la Competitividad.

La propuesta que será desarrolla por el grupo ISA y contempla la construcción de cuatro dobles calzadas, con una extensión de 900 kilómetros, y la operación y mantenimiento de otros 1.251 kilómetros, cuyos trabajos demorarán quince años.

El municipio de Medellín haría un aporte único a este proyecto de \$400 mil millones, que equivale al 20 por ciento de los aportes públicos, monto que se constituye en un caso histórico al desarrollo vial de Antioquia.

Para avanzar en este propósito, la Alcaldía radicará en el Concejo Municipal, para ser estudiado en sesiones extraordinarias, el Proyecto de Acuerdo que permita destinar vigencias para la construcción de los nuevos ejes viales.

Cuando los gobiernos nacionales y departamentales dispongan también de vigencias futuras aprobadas, a través de documentos CONPES y de ordenanza de la Asamblea de Antioquia, respectivamente, se avanzará en la suscripción de un convenio interadministrativo que dé inicio al proyecto.

Para la alcaldía de Medellín, el proyecto Autopistas de la Prosperidad permitirá a la región salir del laberinto en que ha estado sumida en los últimos años, donde los sueños de infraestructura y competitividad se han ido diluyendo, y permitirá a la ciudad mantener su liderazgo social y comercial<sup>11</sup>.

### **5.3 LAS PYMES**

El mercado objetivo para la presente investigación son las Pyme del Municipio de Medellín.

Las Pyme se definen como Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada.

---

<sup>11</sup> Caracol Radio. Millonarias inversiones realizará gobierno de Antioquia en gigantescos proyectos de infraestructura. Consultado en junio, disponible en: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/millonarias-inversiones-realizara-gobierno-de-antioquia-en-gigantescos-proyectos-de-infraestructura/20090218/nota/765138.aspx>

En Colombia, de acuerdo con la definición de la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

**Tabla 1. Tipo de empresa**

Tipo de empresa	Empleados	Activos totales (SMLMV)
Microempresa	1-10	Menos de 501
Pequeña empresa	11-50	501-5.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

En Colombia existen 23 mil mipymes: 76% del empleo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas. 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura. El 40% de los salarios registrados por el país son originados por las mismas<sup>12</sup>.

Estos datos muestran una vez más que las pymes están creciendo a pasos agigantados y que hacen parte fundamental del crecimiento económico del país, para seguir con esta misión y continuar fuertes en el mercado, estas empresas requieren de servicios de personal capacitado externo a sus negocios, la consultoría es la manera más eficaz para alcanzar un buen nivel competitivo en un mercado que cada vez se torna más agresivo.

**5.3.1 Las PYME en Medellín- Ciudad Clúster.** La ciudad viene creciendo vertiginosamente por lo que se creó un programa llamado Medellín Ciudad Clúster

Qué es Medellín Ciudad **Clúster**?

Uno de los instrumentos que le permite a las empresas crecer y consolidarse bajo este esquema es el proyecto **Medellín Ciudad Clúster**; iniciativa que desarrolla sus acompañamientos gracias al compromiso de instituciones públicas y privadas que le han apostado al desarrollo local y regional de las empresas de los *Clusters* en los que Medellín ha identificado que tiene mayores ventajas competitivas:

<sup>12</sup> WIKIPEDIA. Pequeña y mediana empresa. Consultado en junio, disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa#Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#Colombia)

- Energía Eléctrica.
- Textil/Confección, Diseño y Moda.
- Construcción.
- Turismo de Negocios Ferias y Convenciones.
- Servicios de Medicina y Odontología.
- Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Entendiendo que las condiciones de los mercados son cada vez más retadoras para las empresas, y que, también, son cada vez más las oportunidades de expansión en el ámbito nacional e internacional, Medellín Ciudad *Clúster* pondrá a disposición de las unidades productivas de la ciudad y de la región una amplia oferta de productos y servicios de acompañamiento empresarial orientada a la generación de valor, el incremento de la productividad y las oportunidades de negocio<sup>13</sup>.

**5.3.2 Constitución de Pymes.** Para realizar el suministro de un bien o servicio es obligatorio constituirse legalmente como una empresa. Para tal fin existen diferentes alternativas que se ajustan a las necesidades del negocio.

**5.3.3 Persona Jurídica.** “Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”. Las personas jurídicas tienen en su historia varios nombres y han atravesado por diversas etapas, bien sean estas teóricas o prácticas. El nacimiento de esta institución tiene lugar en Roma, y específicamente en el derecho romano, donde los primeros Peritos y Pretores le dan nacimiento jurídico a una institución que sin saber perduraría por decenas de siglos y aún dos mil años después seguiría hablándose de esta y perfeccionándose en el sistema jurídico.

En la doctrina moderna el nombre recibido comúnmente por este sujeto de derecho es bastante criticado, pues este “persona jurídica” tiene lugar por la capacidad que se le otorga a una colectividad de tener un papel protagónico y activo en el sistema jurídico. La crítica fundamental de los expertos recae sobre el hecho que la denominada persona natural también posee dicha posibilidad de actuar activamente en el sistema, entonces nos estaríamos enfrentando a un grupo de cualidades similares que dan lugar a definiciones diferentes, lo cual no tendría ningún sentido.

Es importante tener en cuenta para esta parte introductoria que en el derecho nada se norma por el libre albedrío de los legisladores, aquí todo nace para regular algún tipo de relación social, normalmente estipulado en una norma de

---

<sup>13</sup> VÉLEZ, Juan Esteban. Medellín Ciudad Clúster. Consultado en junio 19, 9:04 p.m, disponible en: <http://www.medellinciadcluster.com/>

mayor rango que la nueva que se expide. A este respecto se puede inferir que la institución de la persona jurídica moral nace para articular el derecho fundamental a la asociación, por medio de reglas claras en donde se estipula las características y los procedimientos para dar surgimiento a una nueva “persona moral”. Para este fin la ley dice crear una ficción legal atribuyendo personalidad bien sea a un patrimonio afectado a un fin determinado, o una colectividad de personas naturales caracterizados por la unión a la realización de un fin común.

#### **5.3.4 División de personas jurídicas**

Las personas jurídicas se dividen en dos

**5.3.4.1 Sin Ánimo de Lucro.** Buscan un bienestar, ya sea físico, intelectual, moral, social o espiritual de los asociados. Siempre van en procura de un mejoramiento cultural, de la propagación de sus valores y de defender sus intereses profesionales; las asociaciones sin ánimo de lucro son las corporaciones, sindicatos, fundaciones y cooperativas.

**5.3.4.2 Con ánimo de Lucro.** Son las que constituyen los particulares para la realización de actos permitidos por la ley y con finalidad eminentemente lucrativa. Estas asociaciones se pueden dividir en:

**Colectivas:** Son formadas por dos o más socios que responden solidariamente e ilimitadamente por operaciones sociales, la administración corresponde a todos. La palabra que acompaña esta asociación es compañía, hermanos, e hijos, entre otras.

**En Comandita:** Se forma por uno o más socios llamados gestores o colectivos y son los que comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales y otros llamados comanditarios que limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes. La expresión agregada para una asociación en comandita e compañía o la abreviatura & Cia.

**Anónimas:** Es formada por la reunión de un capital o fondo dividido en acciones de igual valor, suministrado por accionistas responsables hasta el valor de sus respectivos aportes, es administrada por gestores temporales y revocables. La palabra que acompaña estas asociaciones es sociedad anónima o la abreviatura S.A. Para que se pueda dar una conformación de esta persona jurídica se necesitan más de cinco accionistas y al conformarse deberá inscribirse no menos del cincuenta por ciento de capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción.

**De responsabilidad limitada:** Conformada por dos o más socios pero sin pasar de los veinticinco, responden por el monto de sus aportes. La palabra que acompaña estas asociaciones es limitada o la abreviación Ltda. El capital de la

sociedad que estará dividido en cuotas de igual valor debe pagarse en su totalidad a la hora de su constitución.

**Extranjeras:** Constituidas bajo la ley de otro país y con su domicilio en otro país. Para que esta empresa pueda funcionar en Colombia debe establecer una sucursal con domicilio en este mismo territorio. Se debe obtener un permiso de la Superintendencia de Sociedades o de la Bancaria.

**De economía mixta:** Se constituyen con aportes estatales y de capital privado<sup>14</sup>.

**Sociedad por Acciones Simplificada:** Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o escritura pública ante notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

- Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía.
- Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las palabras "Sociedad por Acciones Simplificada", o de las letras S.A.S<sup>15</sup>.

**Por lo anterior se concluye que:**

Dadas las condiciones mencionadas, la persona jurídica que más beneficios traería y la que más se ajusta a las condiciones de esta investigación es la Sociedad por acciones Simplificada, por las siguientes razones:

- No exige un número de accionistas determinado. Esto hace que la sociedad pueda ampliar o reducir el número de sus accionistas a su conveniencia.

---

<sup>14</sup> RENE, Alejandro. Gerencie.com. Persona Jurídica. Consultado en junio 19,08:00 disponible en: <http://www.gerencie.com/persona-juridica.html>

<sup>15</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Camaramedellin.com.co. disponible en: [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites\\_constituci%C3%B3n\\_empresas.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf)

- Las reformas de la sociedad no se hacen por escritura pública sino por documento privado, lo cual hace el trámite más expedito y menos costoso (se ahorran gastos de escrituración). Solo se requiere escritura pública en algunos casos especiales.
- Desaparece la responsabilidad laboral y tributaria que recae sobre los socios de las sociedades limitadas.
- El objeto social de la sociedad puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello que no esté prohibido por la ley, si así se determina en los Estatutos.
- El pago del capital social se puede pactar dentro de los Estatutos Sociales, sin que pase de 2 años (en la actualidad el término para pagar el capital social de las sociedades anónimas es de 1 año y las limitadas deben pagar todo su capital al momento de su constitución).
- Se pueden expedir diferentes tipos de acciones: (a) Privilegiadas; (b) Con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (c) Con dividendo fijo anual; (d) Acciones de pago.
- El voto puede ser singular o múltiple.
- La organización de la sociedad se puede pactar en los Estatutos Sociales, es decir, que no es obligatorio tener algunos órganos corporativos. Esto implica una posible reducción en los costos que demandan algunos cuerpos colegiados de las sociedades.
- Se tiene un término más amplio para enervar la causal de disolución por pérdidas que disminuyen el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito. Ya no es un plazo de 6 meses sino de 18 meses, contados desde la fecha en que la asamblea reconozca el acaecimiento de la causal de disolución.
- Solo está obligada a tener revisor fiscal si los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior son o exceden el equivalente a 5000 salarios mínimos legales mensuales, y/o los ingresos brutos son o exceden el equivalente a 3000 salarios mínimos legales mensuales. Hoy en día las sociedades anónimas siempre requieren de un revisor fiscal.
- No es necesario que el representante legal tenga un suplente. Esto reduce costos.
- A falta de estipulación, el representante legal puede realizar todos los actos conforme al objeto social de la compañía. Esto hace que ya el representante legal



no esté facultado a hacer solamente lo que le dicen los Estatutos Sociales, sino que puede hacer todo aquello que no le haya sido expresamente prohibido.

- Se puede fraccionar el voto para la elección de jutas directivas u otros cuerpos colegiados.
- Salvo algunas excepciones, todas las decisiones que se tomen se hacen con la mitad más uno de los accionistas. No es necesario seguir las mayorías cualificadas del Código de Comercio.
- Se pueden pactar por estatutos restricciones a la negociación de acciones, siempre que la vigencia de la restricción no dure más de 10 años, prorrogables por igual término.
- Los Estatutos Sociales pueden prever causales de exclusión de accionistas<sup>16</sup>.

Realizar todos los trámites para crear y legalizar la empresa con el fin de entrar al mercado en calidad de Consultores en licitaciones.

Es requisito en todos los países constituir legalmente los entes económicos que contribuirán con el desarrollo económico y crecimiento de la sociedad, para tal fin la constitución política de Colombia establece en el Título XII, capítulo 1, artículo 333

Art. 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> QUINTERO, Raúl. EPM., consultado en junio, disponible en:  
<http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/benefsas.pdf>

<sup>17</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia

### 5.3.4.3 Pasos para registrar una Sociedad por Acciones Simplificada

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Antes de iniciar los trámites de constitución se sugiere verificar si existe otra sociedad matriculada con el mismo nombre.

Cuando las personas nombradas, no hayan firmado la escritura de constitución o el documento privado, deben anexarse las aceptaciones de los cargos por escrito, de todas y cada una de ellas, con indicación de número de identificación y fotocopia del mismo.

Cuando la sociedad quede inscrita y matriculada, se deben inscribir los libros de contabilidad y de actas<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> CÁMARA DE COMERCIO. Consultado en junio, disponible en:  
<http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Estudio: El desarrollo del proyecto se realizará desde un enfoque de tipo **descriptivo – explicativo** en cuanto pretende realizar una caracterización o descripción del mercado consultor empresarial en las áreas administrativa y financiera desde la oferta, demanda, y precios, como herramientas para proponer o explicar la manera como debe constituirse de una nueva empresa que busque ingresar a este mercado y satisfacer las necesidades no cubiertas o potenciales, así como su viabilidad desde los puntos de vista financiero, económico y social.

### 6.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se desea aplicar un conjunto de conocimiento específico, a partir del cual se determine el nivel de viabilidad de la creación de una empresa de consultoría en licitaciones para proyectos de infraestructura; en un contexto específico que es Medellín. Por ende esta investigación puede ser considerada aplicada lo que concierne a su forma; pues toma un conjunto de teorías compatibles entre sí y lo confronta con la realidad.

### 6.2 FUENTES Y TIPO DE INFORMACIÓN

**6.2.1 Fuentes primarias.** Para cumplir con el objetivo del trabajo se hace necesario remitirnos a información primaria a través del seguimiento del asesor metodológico, entrevistas a empresas consultoras del municipio de Medellín, para conocer más acerca de sus actividades y del mercado en el cual están inmersos, también se hace necesario realizar encuestas para cuantificar aspectos específicos de la oferta y de la demanda.

**Tabla 2. Fuente primaria**

FUENTE	MECANISMO	INSTRUMENTO	TIPO DE INFORMACIÓN	TEMA
Asesor metodológico	Revisión de anteproyecto y Proyecto	Escrito	Correcciones	Estudio
Asesor Temático	Revisión de Proyecto	Escrito	Correcciones	Estudio
Empresas consultoras de infraestructura	Encuesta	Formulario	Estudio del desarrollo	Estudio técnico
Información de PYMES sobre el desarrollo económico	encuesta	Formulario	Permanencia en el mercado	Estudio económico y falta de acompañamiento

**6.2.2 Fuentes secundarias.** También es necesario tener en cuenta información secundaria referente a datos históricos del sector de infraestructura, consultoría y PYMES

**Tabla 3. Fuentes secundarias**

<b>FUENTE</b>	<b>FUENTE ESPECIFICA</b>	<b>TIPO DE INFORMACION</b>
Entidades gubernamentales	Cámaras de Comercio	Constitución de las PYMES
Bibliografía y cibergrafías	Constitución política. Historia de licitaciones, PYMES Desarrollo municipal	Comportamiento que ha tenido a través del tiempo las empresas de consultoría, como el crecimiento, estabilidad, legalidad.

La investigación se ceñirá tres etapas fundamentales que se exigen en toda investigación descriptiva a saber:

- Definir sin ambigüedades las características que desea saber del mercado de consultoría.
- Seleccionar la muestra siguiendo un patrón muy claro de definición.
- Recolectar la información, analizar los datos y la sistematizarlos de forma rigurosa.

Para las técnicas de recolección de información, se requiere siempre disponer de encuestas cerradas dirigidas a los propietarios y /o gerentes de las empresas. También se dispone de material bibliográfico y virtual de entidades gubernamentales y no gubernamentales, que den cuenta del comportamiento de las empresas con relación a las consultorías.

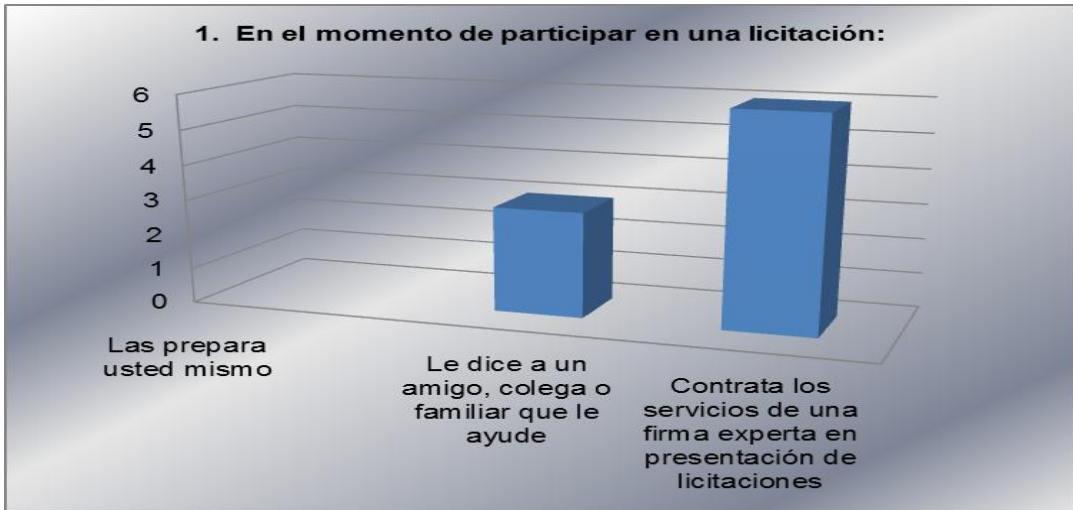
Por medio de una prueba piloto que se aplicará a las empresas del sector de la construcción, se pueden definir las necesidades para la investigación realizada lo cual permitirá depurar de manera detallada los resultados de la encuesta; así mismo verificar en gran medida la aplicabilidad de la propuesta.

Se realizaron encuestas a algunas PYMES del sector constructor para detectar la viabilidad sobre la inclusión de consultoría licitaciones de infraestructura sus proyectos; se tomó una muestra de tres empresas para evaluar resultados y llegar a una conclusión

CONSVCOM S.A.S  
ING & TEC S.A.S  
ZM INGENIEROS CONSTRUCTORES S.A.S

## 7. ANALISIS Y RESULTADOS

Luego de realizar el estudio de mercado, mediante la aplicación de la encuesta a la muestra elegida de tres empresas, aplicada a los Gerentes, área Financiera y de ejecución de proyectos, esta arroja los siguientes resultados:



**Figura 2. Momento de participación en licitación**

Se observa que dos de tres empresas contratan los servicios de una firma consultora para realizar sus licitaciones; razón por la cual es importante tener presente que no es desconocido el servicio y la manera de incursionar fuertemente en el mercado es agregando valor al portafolio que se ofrece a las Pymes del sector constructor para realizar licitaciones en infraestructura.



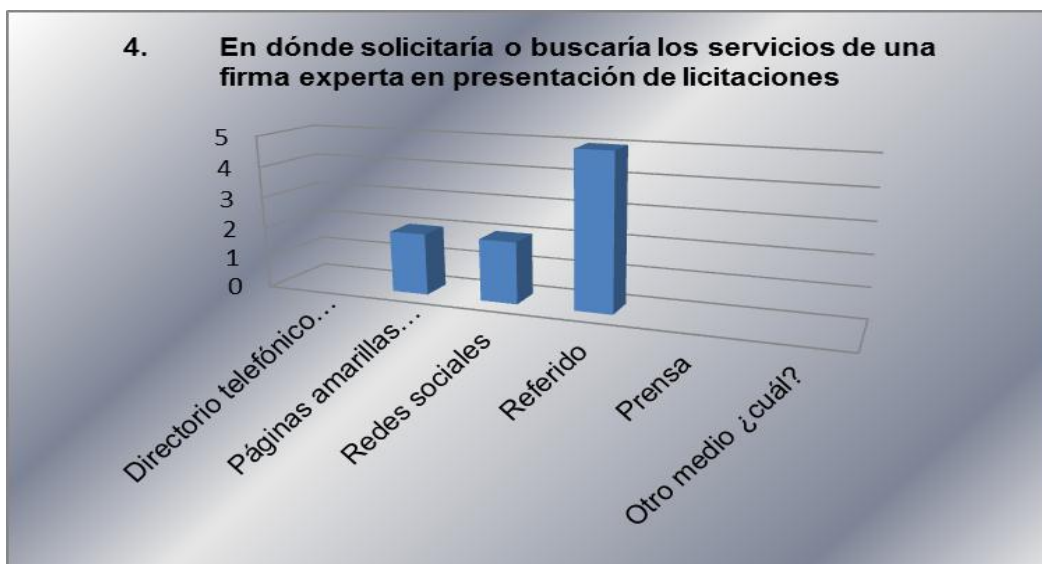
**Figura 3. Utilización de servicios de una firma experta**

Todas las empresas encuestadas respondieron positivamente a la pregunta de utilizar los servicios de una firma experta en presentación de licitaciones, lo cual nos lleva a concluir que es interesante prestar este servicio, se evidencia según la muestra un mercado potencial.



**Figura 4. Servicios a utilizar**

Se evidencia que de la muestra, la mayoría de las empresas prefieren utilizar los servicios completos de una firma consultora en licitaciones de infraestructura, que les brinde mayor seguridad y confiabilidad en la presentación de los requisitos exigidos por el proponente, de esta manera podrían ser mas asertivos en la consecución de los objetivos.



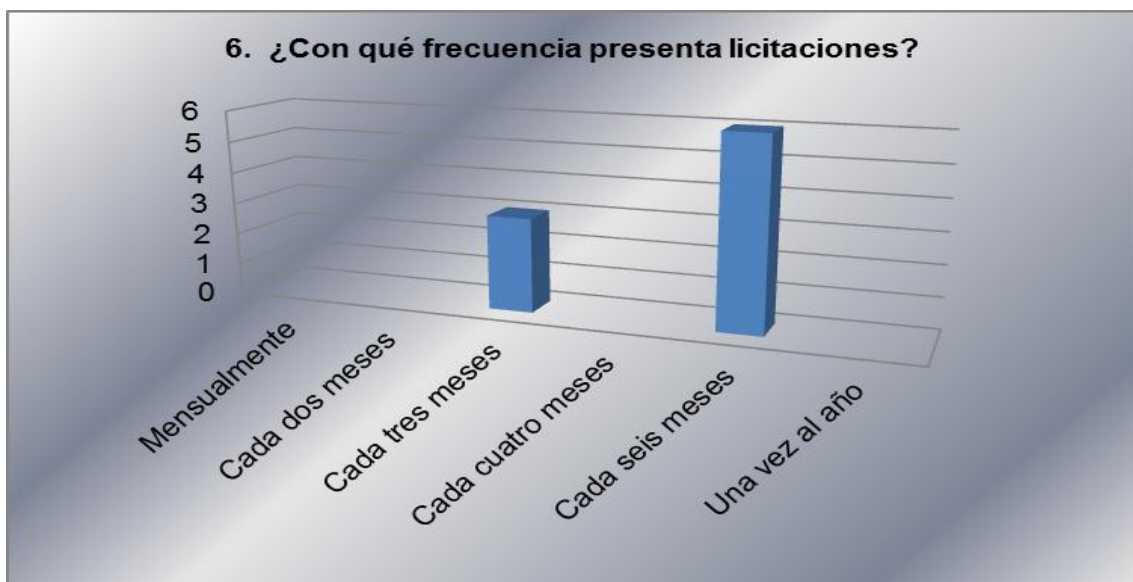
**Figura 5. Donde solicitaría o buscaría los servicios**

Las empresas manifiestan mayor confiabilidad, cuando un colega ha utilizado los servicios de una firma consultora en licitaciones en infraestructura y este ha tenido éxito, a pesar de que todos estos tramites son diferentes.



**Figura 6. Característica mas importante**

La característica más relevante para las empresas encuestadas es la garantía, pues estas buscan principalmente tener la mayor probabilidad de éxito posible, en la licitación publicada.



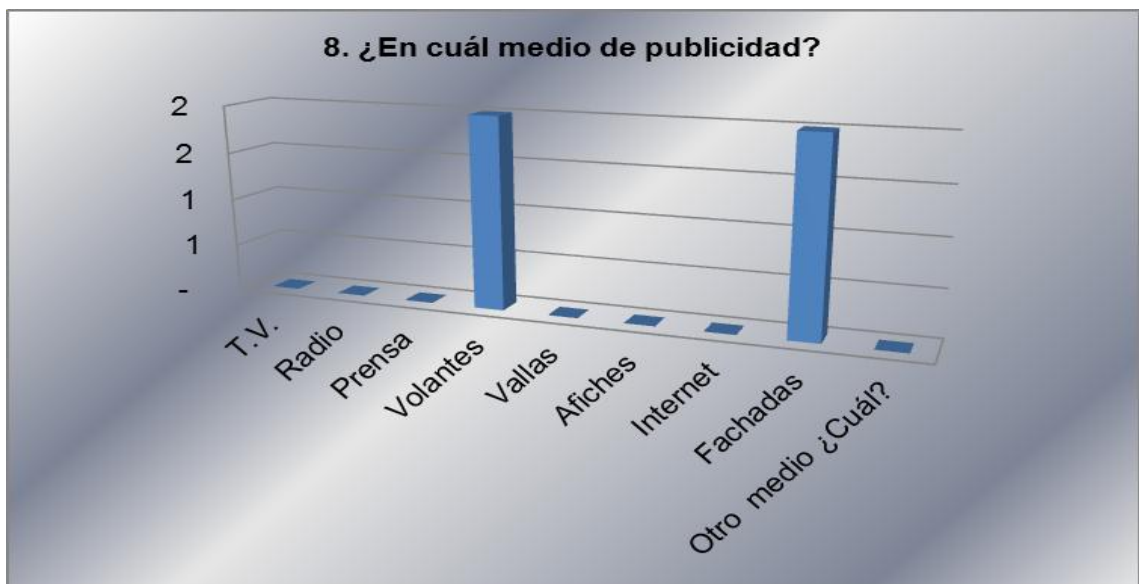
**Figura 7. Frecuencia al presentar licitaciones**





**Figura 8. Publicidad de empresas asesoras en presentación de licitaciones**

Entre mayor sea el impacto publicitario, las empresas se verán más inquietas e interesadas en el servicio, el resultado de la encuesta muestra que hace falta un buen trabajo publicitario y de mercadeo para dar a conocer los servicios que ofrece una firma consultora en licitaciones de infraestructura.



**Figura 9. Medio de publicidad**



**Figura 10. Ofrecimiento de promociones**

Motivar al cliente mediante promociones sin desmejorar la calidad del servicio, es un factor determinante al momento de impactar en el mercado.



**Figura 11. Tipo de promociones**



**Figura 12. Disposición para conformar un Consorcio o Unión temporal**

Las empresas de la muestra, estarían dispuestas a unirse para ser mas competitivas y tener mas oportunidad de éxito, incrementando sus utilidad y conocimiento en el mercado.

Por los resultados obtenidos en la encuesta realizada, teniendo en cuenta las necesidades y deseos de la muestra, se propone el montaje de una empresa consultora en licitaciones de infraestructura dirigida a las Pymes del sector constructor del Municipio de Medellín.

Según encuesta realizada a algunas de las empresas del sector construcción PYME responden que para ellos es de gran importancia contratar una empresa consultora en licitaciones para realizar sus proyectos ya que estas manejan de forma integral toda la información y así responderían a todas las necesidades que requiere el proyecto y así poderlo hacer viable y rentable. Algunas de estas empresas manifiestan que muchas veces cometen el error de no contratar una entidad consultora ya que creen tener todos los conocimientos y lo principal es para ahorrar dinero, pero que realmente esto resulta siendo un problema mayor porque les toca acudir a diferentes personas que sepan de cada uno de los temas a desarrollar del proyecto.

Por estas experiencias las PYMES informan que las empresas de consultoría tienen enormes ventajas y fortalezas por eso son contratadas por empresas de todo tamaño, aquellas empresas que han tenido experiencia de contratar a entidades consultoras cuentan que la inversión que realiza la empresa en una consultoría se recupera en un plazo muy corto siempre y cuando esta sea calificada y bien enfocada, además explican que les ayudan a resolver todo tipo de

problemas y aumentan la capacidad de las empresas para mejorar sus ganancias o evitar situaciones de crisis.

Muchas veces las empresas que no acuden desde el inicio a la consultoría por lo general utilizan de forma inadecuada los recursos que tiene para desarrollar el proyecto y por eso a veces las empresas consultoras encuentran demasiados problemas al interior de cada compañía como es el endeudadas o en el mejor de los casos mal financiadas.

Con estas empresas se llega a la conclusión que la consultoría ha crecido en popularidad desde hace bastante tiempo y que buscan a las empresas expertas para identificar y analizar los actuales problemas de cada organización e identificar las soluciones mediante el desarrollo de nuevos planes y estrategias.

Con la información que se obtuvo de la encuesta también se pudo establecer la viabilidad del montaje de una empresa consultora y lo mejor, datos claves para su desarrollo:

Para lograr éxito en la materialización del montaje de la empresa consultora en licitaciones para proyectos de infraestructura dirigida a las PYMES del Municipio de Medellín, es indispensable dar a conocer el portafolio de servicios por los diferentes medios de comunicación, utilizar plegables, vallas, telemercadeo etc, dado que las personas a las cuales se les aplico la encuesta manifestaron que muchas veces por desconocimiento de la existencia de los servicios no buscan ese tipo de ayuda para sus negocios, esta demostrado que muchas de las empresas que han conseguido posesionarse en el mercado realizan una buena inversión en publicidad en dar a conocer sus servicios, en interactuar constantemente con sus clientes, y en conseguir cada vez mas clientes potenciales para sus negocios.

Entre mayor sea el impacto publicitario, las empresas se veran mas inquietas e interesadas en el servicio de consultoria en licitaciones.

Los Empresarios encargados de la toma de decisiones y estrategias de mercado para estar a la vanguardia buscan siempre una excelente calidad a un menor costo, situación con la cual al momento de ofrecer los servicios hay que considerar, mostrando asi no solo el resultado de lo que se esta pagando si no también el valor agregado que se puede dar al servicio, que se sientan tan bien atendidos y en manos de tan excelentes profesionales que el precio no sea su unico factor de decision.

Ofrecer buenos precios, algunas promociones en paquetes de servicios y demás son buenas estrategias al momento de vincular un cliente.

Las empresas de la muestra, estarían dispuestos a unirse para ser mas competitivas y tener mas oportunidad de éxito, incrementando sus utilidad y conocimiento en el mercado.

Las estrategias que están utilizando las PYMES es la integración entre ellas, uniendo sus patrimonios y conocimientos para lograr asi tener un mayor musculo financiero, y ser más competitivas no solo en Colombia sino también en otros países, es la mejor forma de crecer en conjunto con aportes económicos más representativos a la hora de presentarse a una licitación pública, dado que entre más sólido sea el consorcio o unión temporal, hay mayor probabilidad de ser escogido para prestar el servicio o suministrar los bienes requeridos.

Estas apreciaciones son comentadas por los empresarios que realizaron la encuesta, dando asi su punto de vista y las acciones que estan tomando para mejorar y posicionar mejor las empresas de las cuales estan a cargo.

## ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA

Con el fin de conocer su opinión de los servicios de una firma que ofrece los servicios de consultoría para la presentación de licitaciones, se ha iniciado una consulta a los clientes sobre su conocimiento del servicio.

Usted ha sido seleccionado en la muestra de usuarios a encuestar. De antemano agradecemos su aporte a las preguntas.

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a los objetivos planteados en la investigación.

<b>1. En el momento de participar en una licitación:</b>	
1	Las prepara usted mismo
2	Le dice a un amigo, colega o familiar que le ayude
3	Contrata los servicios de una firma experta en presentación de licitaciones PASE P 3

<b>2. Utilizaría los servicios de una firma experta en presentación de licitaciones?</b>	
1	SI CONTINUE
2	NO PASE P 11

<b>3. Cuáles servicios utilizaría?</b>			
	SI	NO	
1			Consultoría completa
2			Apoyo y asesoría parcial

<b>4. En dónde solicitaría o buscaría los servicios de una firma experta en presentación de licitaciones</b>	
1	Directorio telefónico páginas amarillas físicas
2	Páginas amarillas virtuales
3	Redes sociales
4	Referido
5	Prensa
6	Otro medio ¿cuál?

<b>5. Al momento de solicitar los servicios de una firma experta en presentación de licitaciones ¿cuál es la característica más importante para usted?</b>	
1	Confianza
2	Precio
3	Garantía
4	Rapidez
5	Amabilidad
6	Ubicación
7	Otra característica ¿Cuál?

<b>6. ¿Con qué frecuencia presenta licitaciones?</b>	
1	Mensualmente
2	Cada dos meses
3	Cada tres meses
4	Cada cuatro meses
5	Cada seis meses
6	Una vez al año

<b>7. ¿Ha visto leído o escuchado publicidad de servicios de una empresa que asesore en la presentación de licitaciones?</b>	
1	SI CONTINUE
2	NO PASE P 8

<b>8. ¿En cuál medio de publicidad?</b>	
1	T.V.
2	Radio
3	Prensa
4	Volantes
5	Vallas
6	Afiches
7	Internet
8	Fachadas
9	Otro medio ¿Cuál?

<b>9. Cuando ha utilizado los servicios de una firma experta en presentación de licitaciones, le han ofrecido promociones?</b>	
1	SI CONTINUE
2	NO PASE P 10

<b>10. Qué tipo de acciones promocionales le han ofrecido</b>	
1	Descuentos
2	Rifas
3	Regalos
4	Otras acciones promocionales ¿Cuáles?
5	Ninguna

<b>11 ¿Estaría dispuesto a conformar un consorcio o Unión temporal para tener un patrimonio más competitivo?</b>	
1	SI
2	NO

## 8. CONCLUSIONES

Realizar el estudio de mercado por medio de encuestas a Pymes del sector de la construcción muestra un panorama claro a cerca de las necesidades y expectativas de los clientes potenciales para las consultorías en licitaciones.

Las preguntas realizadas dentro de la herramienta utilizada fueron preparadas de forma clara y precisa de manera tal que los resultados obtenidos brindan confianza para realizar la propuesta para el montaje de una empresa consultora en licitaciones de infraestructura dirigida a Pymes del sector de la construcción.

Se identificó que la consultoría en licitaciones no es totalmente desconocida en el mercado objetivo y aquellos que la desconocen estarían dispuestos a utilizar estos servicios.

Las empresas apuntan a lograr los objetivos propuestos por esta razón buscan una firma de consultoría en licitaciones que les de una mayor probabilidad de éxito en sus procesos licitatorios.

Las empresas manifiestan tener una mayor confianza cuando sus colegas dan referencia acerca de sus experiencias con firmas consultoras.

En la actualidad la competitividad juega un papel determinante a la hora de participar en grandes proyectos, y son las empresas más sólidas quienes tienen más oportunidades a la hora de participar en grandes proyectos.

Durante la realización de esta propuesta se identifica que la consultoría es una opción enriquecedora para las Pymes dado que el consultor tiene una visión global y externa que en el cual su objetivo es contribuir al mejoramiento de los procesos y prácticas de la compañía.



## 9. RECOMENDACIONES

Se recomienda que para tener más información acerca de las necesidades y expectativas del mercado utilizar otras herramientas de mercadeo como son: entrevistas en profundidad y reuniones en grupo que permitan tener un grupo más representativo del mercado y así obtener más datos para la toma de decisiones.

Se sugiere que para lograr mayor impacto en el mercado objetivo se debe realizar un trabajo de publicidad agresivo que genere reconocimiento, para ello se puede utilizar: los medios de comunicación, conferencias, redes sociales y referidos.

Se recuerda a los clientes que para obtener un buen resultado, las empresas de consultorías deben contar con personas especializadas y capacitadas para prestar los servicios de una manera integral.

Se propone incluir dentro del portafolio de servicios las referencias de las empresas que han sido atendidas, esto generará confianza en los nuevos clientes y aportará al crecimiento de la compañía.

Se propone que para estar a la altura de las grandes empresas del sector, poder incursionar en diferentes mercados, participar en proyectos grandes de infraestructura y obtener mayores utilidades es necesario adoptar estrategias que permitan tener un mejor músculo financiero como es la conformación de uniones temporales y consorcios con otras Pymes un vivo ejemplo de ello es Medellín ciudad CLUSTER.

Se sugiere que para obtener una alta competitividad una estrategia importante es la práctica del Benchmarking, que permite mejorar los procesos frente a la competencia.

No existe mejor estrategia para identificar y satisfacer las necesidades del cliente que ponerse en sus zapatos.

## CIBERGRAFÍA

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Jefatura de Prensa Alcaldía de Medellín / Miguel Jaramillo Luján. Consultado en junio 18,08:48 PM, disponible en: <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://0c89f973a72636262135dc6686ea7b4b>

ALTONIVEL consultado en Noviembre 19 a las 08:46 p.m disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/cinco-tipos-de-consultor%C3%ADa-necesarios1.html>

ARBOLEDA CHAMORRO, Julio César. Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Consultora en Gestión Empresarial. Repositorio digital Universidad Técnica del Norte Ibarra – Ecuador. Consultado en junio 18, 4:00 p.m, disponible en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/339/1/02%20ICO%20179%20TE%20SIS.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Consultado en junio 18,09:00 pm, disponible en: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/> AUTOR:

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Camaramedellin.com.co. disponible en: [http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites\\_constituci%C3%B3n\\_empresas.pdf](http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constituci%C3%B3n_empresas.pdf)

Caracol Radio. Millonarias inversiones realizará gobierno de Antioquia en gigantescos proyectos de infraestructura. Consultado en junio 18, 09:12 p.m, disponible en: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/millonarias-inversiones-realizara-gobierno-de-antioquia-en-gigantescos-proyectos-de-infraestructura/20090218/nota/765138.aspx>

CARDONA MONTOYA, Alexandra y MARÍN RESTREPO, Claudia Andrea. Estudio de factibilidad para la creación de una Empresa consultora de carácter ambiental e Industrial en la ciudad de Pereira. Biblioteca Jorge Roa Martínez – Universidad Tecnológica de Pereira. Consultado en Junio 18, 3:30 pm, Disponible en: <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/6581186132C268.pdf>

DOMÍNGUEZ, Adolfo, Info Construccion.com. Consultado en junio 19, 7:40 p.m., disponible en: <http://www.licitacion-es.com.mx/definicion-de-licitaciones.html> - [http://www.info-construccion.com/interes\\_o\\_civiles.htm](http://www.info-construccion.com/interes_o_civiles.htm)

IMPROVEN CONSULTORES: Área de Dirección y Organización. Una consultoría, ¿Podría ayudarme a mejorar? Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/58/consulto.htm>

MORALES, David. TYPESA, ingenieros consultores y Arquitectos. Proyecto de transporte. Contrato No. CRM/DG/DAF/06/07/00210. Consultado en junio 19, 7:25 p.m., disponible en: [http://www.cuentadelmilenio.org.ni/cedoc/10dias/03carreteras/10%20ESTUDIOS%20DE%20IMPACTO%20AMBIENTAL%20Y%20SOCIAL%20CARRETERAS/15%20DIA\\_S9\\_final.pdf](http://www.cuentadelmilenio.org.ni/cedoc/10dias/03carreteras/10%20ESTUDIOS%20DE%20IMPACTO%20AMBIENTAL%20Y%20SOCIAL%20CARRETERAS/15%20DIA_S9_final.pdf)

PEÑA, Cielo. SCIELO COLOMBIA.ORG consultada en junio 18; 08:28 p.m. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-49932008000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-49932008000100015)

QUINTERO, Raúl. EPM. Consultado en junio 19, 07:12PM disponible en: <http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/benefsas.pdf>

RENE, Alejandro. Gerencie.com. Persona Jurídica. Consultado en junio 19, 08:00 disponible en: <http://www.gerencie.com/persona-juridica.html>

REPUBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia

VÉLEZ, Juan Esteban. Medellín Ciudad Clúster. Consultado en junio 19, 9:04 p.m, disponible en: <http://www.medellinciadcluster.com/>

WIKIPEDIA. Pequeña y mediana empresa. Consultado en junio 19, 08:34 p.m. disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa#Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#Colombia)