DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EFICIENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA JASB

JUAN PABLO CASTELLANOS VEGA

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN
BOGOTÁ D.C.
2023

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EFICIENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA JASB

JUAN PABLO CASTELLANOS VEGA
COD: 20181377034

DIRECTOR:
ING. LEONARDO ANDRÉS HERNÁNDEZ BELTRÁN

MODALIDAD PASANTÍA
LÍNEA 2: GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES TEMA 240: GESTIÓN DE PROCESOS

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN
BOGOTÁ D.C.
2024

HOJA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Director

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del jurado

DEDICATORIA

En el análisis de los componentes que le dan sentido a mi vida, encuentro muy certero afirmar que la mayor razón de ser y mi felicidad eres tu Hijo amado. Por lo anterior, todo lo que motive mi vida para crecer y seguir adelante, el pilar serás siempre tú. Gracias por ser la razón de mi ser.

Para mi hermana Marcela Castellanos que merece ser reconocida como una mujer fuerte, inteligente y amorosa. Gracias por ser el soporte de mi vida durante mi niñez, mi adolescencia y mi adultez. Gran parte del hombre que soy de lo debo a ti.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de antemano al Ingeniero Leonardo Hernandez. Su comprensión y apoyo hizo fluir de manera acertada el presente proyecto.

Al Grupo Empresarial JASB, en especial al Ingeniero Jorge Sánchez y la Ingeniera Viviana Arcila, quienes me dieron la oportunidad de crecer y la libertad de implementar mis ideas poco convencionales en el medio.

A la Universidad Distrital por ser mi alma Mater. Años de Conocimiento, sacrificio y personas maravillosas que han aportado de sobremanera mi actividad académica para bien.

RESUMEN

PALABRAS CLAVES:
Contratación Estatal, Licitaciones, Pliego Tipo, Concursos de méritos, Minería de Datos, Gestión.

DESCRIPCIÓN:
El 98% de los clientes que maneja el Grupo Empresarial JASB son entidades estatales. En JASB, se tiene un mercado focalizado en licitaciones con sector gobierno en donde se especializa la prestación de servicios enfocados a Gerencia de Proyectos con un mercado objetivo centralizado en consultorías de obras civiles, vías y edificaciones. Así mismo, el Grupo Empresarial se encuentra conformado por diversas compañías, encabezado por el Ingeniero Jorge Álvaro Sánchez Blanco actuando como persona natural, el cual cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado de contratación estatal enfocado a consultorías.

El grupo empresarial cuenta con 3 empresas SAS, las cuales cumplen funciones específicas y de manera estratégica están conformadas con el ánimo de suplir diferentes mercados de consultoría, entre ellos, el mercado de telecomunicaciones, gestión de proyectos de gobierno, proyectos ambientales, consultorías enfocadas a recolección de información tipo línea base para consultorías social, entre otros

Actualmente, en su grupo empresarial se cuenta con un aproximado de 1.000 contratos ejecutados, los cuales generan una ventaja competitiva en cuanto a la experiencia de las firmas para los procesos de contratación estatal. Con el ánimo de aumentar las capacidades de adquisición de negocios con entidades estatales, así como contar con herramientas modernas que cumplan los estándares actuales del mercado de las licitaciones públicas, se busca un diagnóstico bajo parámetros establecidos y de control, que permitan generar oportunidades de mejora de acuerdo con la actualidad en aspectos legislativos vigentes, así como una vista al mercado enfocado en el internet de las cosas, puntualmente en el manejo de gran data y análisis de datos que permitan aumentar la competitividad de las firmas y generar un crecimiento.

ABSTRACT

KEYWORDS:
State Contracting, bidding, Standard Documents, Merit Competitions, Data Mining, Management.

DESCRIPTION:
98% of the clients managed by the JASB Business Group are state entities. At JASB, there is a market focused on tenders with the government sector where the provision of services focused on Project Management is specialized with a target market centralized in consulting for civil works, roads and buildings. Likewise, the Business Group is made up of various companies, headed by Engineer Jorge Álvaro Sánchez Blanco acting as a natural person, who has more than 20 years of experience in the state contracting market focused on consulting.

The business group has 3 SAS companies, which fulfill specific functions and are strategically formed with the aim of supplying different consulting markets, including the telecommunications market, government project management, environmental projects, consultancies focused on collection of baseline type information for social consultancies, among others.

Currently, its business group has approximately 1,000 executed contracts, which generate a competitive advantage in terms of the firms' experience in state contracting processes. With the aim of increasing business acquisition capabilities with state entities, as well as having modern tools that meet the current standards of the public bidding market, a diagnosis is sought under established and control parameters, which allow generating opportunities for improvement in accordance with the current situation in current legislative aspects, as well as a view of the market focused on the Internet of Things, specifically in the management of big data and data analysis that allow increasing the competitiveness of firms and generating growth.

CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCIÓN 12
JUSTIFICACIÓN 13
GENERALIDADES 14
OBJETIVOS 15
DELIMITACIÓN O ALCANCE 15
JUSTIFICACIÓN 16
METODOLOGÍA 16
MARCO DE REFERENCIA 17
MARCO HISTÓRICO 17
MARCO TEÓRICO 18
MARCO LEGAL 19
ACTUALIDAD DE LA EMPRESA JASB 20
PILARES DE LA COMPAÑÍA 20
ALCANCE Y ACTIVIDADES 21
PROCESOS 21
DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA 21
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 25
BIBLIOGRAFÍA 27

LISTADO DE GRÁFICAS

Grafica 1_ Relación de Ofertas Perdidas en Evaluació

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 _ Comportamiento Área Comercial Año 2023
Tabla 2 _ Comportamiento Área Comercial Año 2022
Tabla 3 _ Ventas Grupo Empresarial JASB Año 2023
Tabla 4_ Matriz DOFA

ANEXOS

Anexo 1_ Flujo de Trabajo Área Comercial

INTRODUCCIÓN

El mayor cliente que puede tener cualquier tipo de empresa en Colombia es el estado colombiano. Más del 90% de los servicios y bienes que se requiere para el funcionamiento, inversión y desarrollo del país son contratados bajo la normativa vigente contemplada en la Ley 80 de 1993, así como la Ley 1150 de 2007 y el decreto 1082 de 2015 que representan el marco y establecen los parámetros para la contratación estatal en el país.

Al año, el gasto público aumenta y con ello trae una gran cantidad de oportunidades comerciales en servicios y suministro de bienes que representan miles de millones al año en la economía y que impulsa el desarrollo de las empresas a nivel país, todo enmarcado en la contratación estatal y sus diferentes modalidades.

En campos específicos como la Ingeniería Civil, el mayor presupuesto que se invierte a nivel Colombia lo maneja el gobierno mediante sus diferentes actores y entidades en los cuales se enfoca un esfuerzo para la contratación de proyectos para el desarrollo del país enfocado en la industria de la construcción. Bajo la normativa contemplada por la ley, todas las obras públicas que se lleven a cabo en el país requieren una interventoría o una supervisión técnica especializada la cual debe ser prestada por un tercero ajeno a la entidad dado a que en general las entidades estatales no cuentan con la infraestructura y personal para llevar a cabo esta supervisión. En este mercado conocido como la consultoría, se encuentra inmerso el grupo empresarial JASB, enfocado a interventorías de obras civiles y otros componentes de la ingeniería civil como lo son estudios y diseños, prefactibilidades y componentes arquitectónicos en los cuales se prestan servicios profesionales especializados y enfocados en ciertas áreas como lo son vías, edificaciones, espacio público y transporte.

Adicional a esto, en el marco de las consultorías existen diversos componentes sociales, de transporte, de telecomunicaciones y otros en los cuales la empresa puede participar mediante la gestión de socios en temas puntuales bajo la modalidad de Consorcio o Uniones Temporales.

Al ser un mercado tan interesante, la competencia día a día es mayor, lo que significa que la torta del mercado cada vez es repartida entre más empresas, lo que lleva a búsqueda de estrategias que permitan fortalecer el proceso comercial de la compañía.

JUSTIFICACIÓN

El sector público de contrataciones para empresas de consultoría representa una oportunidad potencial en cuanto a la adquisición de contratos. Bajo la dinámica que se maneja en la empresa, es menester mejorar los procesos que se desarrollan desde el área comercial, permitiendo que la empresa pueda abarcar este mercado.

Con el horizonte puesto al crecimiento empresarial en un sector tan competitivo, es importante la identificación de fortalezas y debilidades mediante un diagnóstico que permita identificar el comportamiento de la estrategia actual y lleve a lograr una toma de decisiones asertivas que coexista en conjunto con la capacidad operativa de la firma.

En la identificación de nuevos negocios y oportunidades de crecimiento, es necesario lograr una expansión que permita aumentar la rentabilidad de la empresa y tener un éxito a largo plazo, siempre encaminado a la preservación de la calidad de los productos a entregar en el área comercial, sin perder el ADN que identifica a la compañía.

Para lograr productos de calidad y satisfacer las necesidades del cliente, es fundamental identificar las partes críticas del proceso comercial y asegurarse de estar alineado con la actualidad del mercado y la normatividad legislativa vigente en materia de contratación estatal.

Con el ánimo de seguir por la senda victoriosa de la compañía y aumentar las capacidades con las que cuenta el área comercial, es importante identificar el proceso comercial, así como realizar un análisis de las ventajas competitivas con las cuales se cuenta, identificar los peligros que representa participar en el mercado de las licitaciones públicas y utilizar herramientas que permitan ser más acertados en la obtención de resultados positivos para la compañía, lo que traduciría en un aumento de contratos.

GENERALIDADES

PROBLEMA

DESCRIPCIÓN

La empresa JASB persona natural se dedica a actividades comerciales relacionadas con procesos de contratación pública, enfocados en proyectos de consultoría en diversos sectores. Sin embargo, a pesar de su experiencia y capacidad, existe un porcentaje alto de procesos que no son presentados, lo que limita su capacidad para abarcar el mercado potencial.

Este problema se debe a varios factores, entre ellos la naturaleza de los proyectos a los que se presenta la empresa. En contratación pública, este tipo proyectos se conocen como Concursos de Méritos, y contienen componentes especiales para poder ser adjudicados. La empresa necesita ajustar su enfoque y prepararse adecuadamente para este tipo de proyectos.

Esta dinámica hace que la presentación de propuestas para la empresa contenga diversos actores y elementos, tales como el talento humano, conocimiento normativo, procesos informativos, productivos y de seguimiento, así como las competencias de los trabajadores.

En este sentido, es fundamental contar con un equipo altamente capacitado y comprometido con los procesos productivos de la organización, ya que esto permitirá a la empresa participar en procesos licitatorios con mayor éxito y eficiencia.

Adicional, es importante contemplar factores de evaluación de licitaciones enfocadas a su centro de trabajo que corresponde a consultorías en el sector de obras civiles, en donde los procesos de selección se constituyen como componentes enfocados a factores aleatorios como lo son las experiencias de las firmas que participan en los procesos de contratación estatal.

Formulación:

Para lograr un crecimiento sostenible y una mayor proyección de la compañía, es esencial establecer parámetros y herramientas de acuerdo con el diagnóstico que se trabaje en el área comercial. Esto nos ayudará a identificar las fortalezas y debilidades de nuestra estrategia actual y detectar oportunidades de crecimiento en el mercado.

Es importante tener en cuenta que cualquier plan de trabajo que establezcamos debe asegurar que no se comprometa la calidad de los productos entregados al abarcar un mayor volumen de mercado. Para ello, será necesario identificar cuáles son las áreas críticas de la empresa y definir los procesos y sistemas que se deben mejorar para mantener la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.

OBJETIVOS

General:

Diseñar un plan de acción basado en un diagnóstico y un análisis de oportunidades de mejora del área comercial de la empresa, con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia en la obtención de resultados comerciales sin sacrificar la calidad de los productos.

Específicos:

- Evaluar la estructura y funcionamiento actual del área comercial de la empresa.
- Identificar las áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia y efectividad en la obtención de resultados comerciales.
- Sugerir un plan de acción específico y realista para mejorar el área comercial de la empresa.

DELIMITACIÓN O ALCANCE

De acuerdo con el contenido y alcance del proyecto, se entregará un documento que proponga mejoras en el área comercial, junto con las herramientas diseñadas a partir de un diagnóstico.

El proyecto tiene un cronograma ajustado de un mes de trabajo, tiempo suficiente para implementar estrategias que permitan evaluar el estado del área comercial y proponer mejoras.

JUSTIFICACIÓN

El sector público de contrataciones para empresas de consultoría representa una oportunidad potencial alta en cuanto adquirir contratos. Bajo la dinámica que se maneja en la empresa, es menester mejorar los procesos que se desarrollan desde el área comercial, permitiendo que la empresa pueda llegar a este mercado potencial y tenga un crecimiento gracias a la adjudicación de contratos.

Con el horizonte puesto al crecimiento empresarial en un sector tan competitivo, es importante la identificación de fortalezas y debilidades mediante un diagnóstico que nos permita identificar el comportamiento de la estrategia actual y lleve a lograr una toma de decisiones asertivas que coexista en conjunto con el crecimiento empresarial. En la identificación de nuevos negocios y oportunidades de crecimiento, es necesario lograr una expansión que permita aumentar la rentabilidad de la empresa y tener un éxito a largo plazo, siempre encaminado a la preservación de la calidad de los productos a entregar en el área comercial, sin perder el ADN que identifica a la compañía.

Para lograr productos de calidad y satisfacer las necesidades del cliente, es fundamental identificar las partes críticas del proceso comercial y asegurarse de estar alineado con el sistema de calidad de la empresa

METODOLOGÍA

Primera Etapa:
Inicialmente se busca desarrollar un proceso de identificación del proceso que desarrolla el área comercial, para lo cual es importante utilizar una herramienta que permita visualizar el procedimiento que involucra el área correspondiente, para lo cual se pretende utilizar un diagramas de flujo que permitán una visualización gráfica de cómo se manejan los procesos internos del área.

Así mismo, la empresa cuenta con una base de datos del año 2022 en la cual se relacionan todas las oportunidades que se tuvieron en cuenta para el periodo correspondiente, así como los procesos de licitaciones que se presentaron y los motivos por los cuales no se pudieron trabajar o se perdieron. Bajo esa dinámica, se propone una verificación y estandarización de estas oportunidades que permita una visualización simple de los errores cometidos o falencias que existieron y llevaron a la no presentación o perdida de la oportunidad.

Segunda Etapa:
Una vez se establezca la información base, se procede a desarrolla una matriz FODA que permita evaluar las condiciones actuales del área para entender el cómo se encuentra la misma.

En la identificación de variables se pretende establecer los parámetros necesarios para ser competitivos en el mercado teniendo en cuenta los clientes internos y externos, así como la cambiante jurisprudencia en contratación estatal y a su vez exista un panorama de los componentes necesarios a tratar por parte de la compañía teniendo en cuenta una matriz de prioridad en temas relacionados con el funcionamiento de la compañía.

Tercera Etapa:
Con la información recolectada y procesada tanto en la primera y segunda etapa, se busca establecer un plan de trabajo enfocado a resolver la mayor problemática existente en el proceso de acuerdo con la matriz de calificación y se establecerán ideas que permitan satisfacer las necesidades que se pretenden atender con el ánimo de mejorar el proceso comercial.

MARCO DE REFERENCIA

MARCO HISTÓRICO

Sector económico:

La empresa JASB desarrolla su actividad principal bajo el código CIIU 7112 correspondiente a "Actividades de ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica" de acuerdo con lo contenido en la cámara de comercio de Bogotá. Esta actividad le permite prestar un servicio enfocado a consultoría en proyectos que van desde Ingeniería Civil hasta proyectos de ámbito social, teniendo diversos campos de acción.

JASB:

La consultoría por parte del Ingeniero Jorge Alvaro Sanchez Blanco - JASB data del año 2003, en donde se establece con matrícula mercantil con el objetivo de prestar el servicio de Interventoría a obras civiles. Desde su formación, estuvo enfocada a la prestación de su servicio en el área de las licitaciones para el sector público. En el año 2020 la empresa se contaba con la ejecución de más de 600 contratos en

diferentes sectores y sus servicios se centran en los campos de la ingeniería civil, así como otros tipos como lo son proyectos eléctricos, proyectos TIC, proyectos de transporte, proyectos sociales, entre otros; consolidándola como una empresa líder en el sector.

Antecedentes

En el desarrollo de la gestión de procesos, se encontraron que existen trabajos de grados referentes a la mejora de productividad de empresas de prestación de servicios y bienes encaminadas a la mejora de procesos en relación con las áreas comerciales de las empresas. Conforme a este, se presenta los siguientes trabajos:

- *Guerrero, R., & Viviana, Lady. (s/f). Análisis de la productividad del proceso comercial en Damis S.A.*
- *Guevara, D., & Humberto, J. (s/f). Plan para el aumento de la productividad en DHL S.A. para el cliente Medtronic S.A. mediante el Uso de SAP.*
- *López, S., & Felipe, A. (s/f). Estudio de métodos y medición del trabajo para el diagnóstico de productividad en el Laboratorio Alpha Metrologia SAS.*

La relación que marca estos trabajos es el uso de herramientas que permiten determinar un diagnóstico en los procesos productivos comerciales y que mediante el análisis de los resultados generan unas recomendaciones.

MARCO TEÓRICO

Diagrama Bizagi: *El uso a nivel mundial de la Connotación BPMN (Business Process Model Notation) referencia al software Bizagi Modeler para el modelado de procesos.*

La herramienta permite desarrollar un diagrama de flujo en un sistema interactivo y dinámico que permite la colaboración y visualización de la eficiencia de los procesos para los diagnósticos correspondientes. El uso de esta herramienta permite visualmente identificar en los procesos donde se encuentran las partes críticas y a la vez permite una alimentación telemática en tiempo real para recomendaciones de usos.

Matriz FODA: *Herramienta estrategia que permite el análisis de la situación de una organización mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado, permitiendo interrelacionarlos entre sí para la creación de estrategias.*

Métodos de Búsqueda Estocástica: *Métodos que permiten la optimización de algoritmos que corresponden a componentes probabilísticos s con el fin de evaluar situaciones que se comportan aleatoriamente.*

MARCO LEGAL

La contratación pública se encuentra reglamentada desde hace décadas. Con la Constitución política de 1991, se buscan nuevos mecanismos que permitan modernizar la forma en como el estado adquiere sus bienes y servicios. Es de tener en cuenta que, al ser un tema con mucha actividad, presenta frecuente movimiento y cambio legislativo de acuerdo con diversos aspectos que surgen en el desarrollo de los procesos de licitación. En esa perspectiva, se toman para el marco legal las normas más significativas en el mercado.

En 1993 se crea el pilar de la contratación pública correspondiente a la Ley 80.Con el paso del tiempo, en el ejercicio práctico de la aplicación de las normas contractuales, el estado mediante su legislativo busca fortalecer la relación proveedor cliente mediante normativa que permita armonizar los proceso y en el año 2007 aparece la Ley 1150 que permite reformar la Ley 80 de 1993 y reglamenta componentes básicos en búsqueda de adoptar medidas de eficiencia y transparencia que no estaban contempladas. A partir de ello, aparecen nuevas responsabilidades y dinámicas que involucras otros agentes de estado, así como entidades no territoriales como las cámaras de comercio.

En el año 2015 se reglamenta en gran medida los diferentes tipos de contratación existentes en el Estado Colombiano. Si bien se estipulan ciertos componentes necesarios para el funcionamiento de las entidades, así como herramientas tecnológicas que permiten dinamizar la contratación como lo es la plataforma transaccional SECOP II, se evidencia una categorización de componentes que permite por monto, capacidad presupuestal tipo de bien o servicio, determinar la modalidad del cómo contratar estas necesidades del estado.

Así mismo, es menester informar uno de los mayores cambios normativos que ha existido en los últimos años correspondiente a la ley 2069 de 2020 por el cual se dictan disposiciones para contratar y que mediante el Decreto 1860 de 2021 reglamenta la correspondiente ley y permite crear incentivos en la contratación estatal bajo conceptos como empresas MIPYMES o emprendimientos de mujeres, así como la reglamentación de factores de desempate en los concursos que permite el fomento del empleo para discapacitados, mujeres cabeza de familia, adultos mayores no

beneficiarios a pensión, población étnica, fomento de la economía solidaria entre MIPYMES, entre otros.

ACTUALIDAD DE LA EMPRESA JASB

PLATAFORMA ESTRATÉGICA:

MISIÓN

"Somos una empresa dedicada al desarrollo integral de proyectos de construcción e infraestructura en cada una de sus etapas; aportamos a nuestros clientes reducción de tiempo, costos, riesgos y garantizamos la transparencia a través de soluciones vanguardistas en la calidad, talento humano y tecnología."

VISIÓN

"Para el año 2026, seremos líderes y expertos en la gerencia y el desarrollo integral de proyectos de construcción e infraestructura a nivel nacional e internacional; innovaremos en las técnicas que garantizan la optimización de los recursos en la gestión operativa de nuestros proyectos.

Apoyados en prácticas altamente efectivas, brindaremos el conocimiento técnico y tecnológico que impulsa a nuestros contratantes a cumplir con sus metas de crecimiento organizacional.

Seremos reconocidos por nuestro compromiso con el medio ambiente, responsabilidad social y calidad humana."

PILARES DE LA COMPAÑÍA

- ***Gestión de Proyectos:*** *Entendiendo que el Grupo JASB se desarrolla y crece en un ambiente internacional se tomó como guía esta metodología estandarizada para el manejo integral de los proyectos, enfocándose en el desarrollo y evolución de los procesos que permitan el cumplimiento de los alcances de los proyectos, integración entre las diferentes áreas de proyecto involucradas y procesos con etapas de evolución claramente definidas.*
- ***Gestión Humana:*** *Contamos con un equipo multidisciplinario conformado por más de 70 personas de carrera dentro de nuestra planta de personal. Personal formado dentro de nuestro "know how" desde sus inicios laborales y creciendo a través del tiempo en experiencia, compromiso y capacidad de liderar los procesos al interior de la compañía.*

- ***Sistema Integral de Gestión:*** *Los procesos que se ejecutan en cada una de nuestras áreas están atravesados transversalmente por principios de planeación estratégica, modelos de gestión estándar, pensamiento basado en riesgos, adaptación oportuna al cambio, enfoque en el cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas, seguridad y salud en el trabajo y medición permanente de los resultados.*
- ***E-SYNERGY:*** *Se cuenta con un sistema de información, desarrollado a la medida que cuenta con módulos de gestión de los procesos de negocio, administración de la relación con los clientes, sistema de gestión empresarial y sistema de gestión documental. Sistema que se encuentra apropiado por el personal y totalmente implementado en la totalidad de los proyectos en ejecución.*

ALCANCE Y ACTIVIDADES

- *Asesorías y Auditorías: Plan y auditoría de inversión de contratos de obra civil, Asesorías ambientales y Asesoría técnica durante obras y/o estudios.*

- *Consultorías y Estudios: Estudios de Topografía, hidrografía, geotecnia, levantamiento, monitoreo ambiental, estructurales y eléctricos.*

- *Supervisión e Interventoría: Desarrollo de supervisión técnica, administrativa, ambiental, predial, contable, financiera y de Seguridad y Salud en el trabajo de proyectos.*

PROCESOS

Ver Anexo 1 _ Flujo de Trabajo Área Comercial

DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA

En conformidad con la legislación de contratación estatal, es crucial destacar que, debido a la capacidad de la compañía y la naturaleza de su negocio de consultoría, se especializa en proyectos de contratación según la Ley 1150 de 2007 en Concursos de Méritos. En este contexto, los proyectos relacionados con infraestructura vial e infraestructura en general se rigen por el Gobierno nacional a través de una estandarización de pliegos de condiciones denominados Pliego Tipo.

Este documento establece un método de evaluación para la selección de contratistas, basado en alternativas estadísticas y diversos métodos de selección. Estos métodos se eligen de manera aleatoria según los decimales de la tasa representativa del mercado

(dólar) dos días después de la presentación de las propuestas. Dada la relevancia de este marco normativo, los proyectos vinculados representan aproximadamente el 95% del mercado al cual se dedica la compañía, generando una competencia significativa con hasta 130 empresas para diversos tipos de contratos.

Además, es importante subrayar que la compañía se involucra en otros tipos de consultoría, donde estrategias comerciales como la búsqueda de asociados o la gestión de hojas de vida para la selección según criterios de evaluación se vuelven fundamentales para el éxito del negocio.

Teniendo en cuenta esto, encontramos las siguientes estadísticas del área comercial con relación a la presentación de licitaciones:

AÑO	MES												TOTAL
2023	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
perdida con errores		1		1	3	2		2	1	6	6	1	23
perdida en evaluación	16	15	8	6	15	23	8	25	13	37	31	18	215
ganador	2	1	1	1	2	2	4	2	3	1	5	5	29
Total	18	17	9	8	20	27	12	29	17	44	42	24	267

Tabla 1 _ Comportamiento Área Comercial Año 2023

AÑO	MES												TOTAL
2022	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
perdida con errores - E		3	1			1	2		2				9
perdida en evalucacion - P	12	22	13	14	14	22	20	16	21	21	42	31	248
ganador - G	4	1	1		1	2	1			2	3	4	19
Total	16	26	15	14	15	25	23	16	23	23	45	35	276

Tabla 2 _ Comportamiento Área Comercial Año 2022

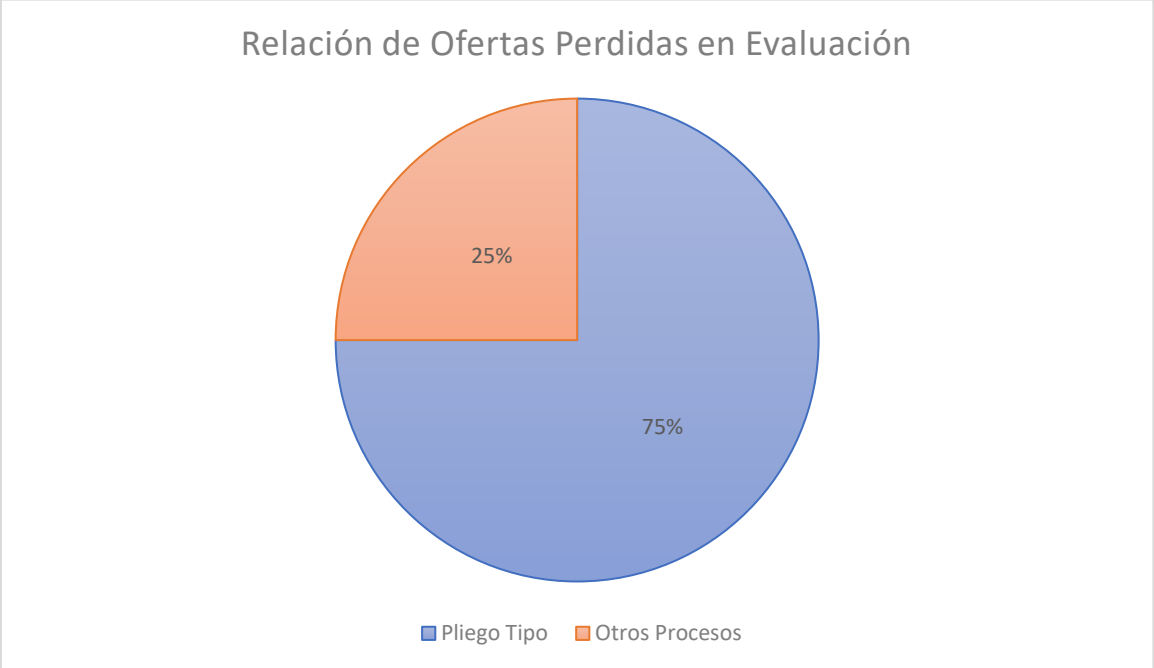
Empresa	Cantidad de Proyectos	Valor
Alianza	17	**$ 10.911.410.287,99**
JASB	7	**$ 2.654.410.399,90**
JASB & CIA	5	**$ 4.005.263.558,50**
CANJI	3	**$ 5.575.295.906,89**
Prointelcon	1	**$ 274.670.830,00**
Total	33	$ 23.421.050.983,28

Tabla 3 _ Ventas Grupo Empresarial JASB Año 2023

Las cifras de procesos presentados revelan una elevada tasa de presentación en el corte, según las estadísticas recopiladas de los años 2022 y 2023. Se registra un promedio de 23 procesos presentados por mes, una cifra considerable, especialmente considerando los procesos de inversión. Aunque se superan los 260 procesos presentados anualmente, la efectividad es baja, oscilando entre un 6,88% y un 10,86%, respectivamente, de 2022 a 2023. Estos porcentajes resultan bajos al considerar la cantidad de procesos en relación con las oportunidades presentadas.

A pesar de la facturación elevada al cierre del 2023, se entiende que el sistema enfrenta desafíos en mercados desatendidos, donde las posibilidades de adjudicación de procesos son limitadas. Esta situación se evidencia al observar que, en el año 2022, el 89,26% de los procesos presentados se perdieron debido a métodos de calificación, mientras que un total del 3,26% fue atribuible a errores en la presentación de ofertas.

Considerando lo expuesto, es crucial centrarse en las razones por las cuales más del 80% de los procesos presentados en los últimos dos años no se han logrado ganar en los procesos licitatorios. Según la información de la compañía, esta distribución se presenta de la siguiente manera:



Grafica 1_ Relación de Ofertas Perdidas en Evaluación

Bajo esta dinámica, se observa que, en promedio, durante los años 2022 y 2023, el 75% de los procesos perdidos por evaluación, correspondiente a un promedio de 186,

fueron pliegos tipo y no se logró la victoria teniendo en cuenta las condiciones de evaluación específicas de este tipo de procesos.

En cuanto al desarrollo de nuevas líneas de negocio, particularmente en el contexto de la expansión hacia consultorías que no estén relacionadas con Ingeniería Civil, la empresa obtuvo algunos contratos para el año 2023. Sin embargo, el volumen de presentación para este tipo de licitaciones no fue tan significativo. Esta situación indica que la empresa carece de experiencia en ciertas áreas de interés, lo que limita su participación en proyectos según lo establecido. Además, en estos procesos, las condiciones de evaluación están relacionadas con la presentación de hojas de vida de personal clave según la necesidad y evaluación correspondiente. En esta dinámica, la empresa carece de una infraestructura de búsqueda y gestión para la obtención de este tipo de recurso.

Bajo esa perspectiva, se evalúan otras condiciones de mercado mediante matriz DOFA que nos permiten tener un panorama de otros componentes de evaluación.

	DEBILIDADES (-)
1	Factibilidad económica
2	Capacidad operativa del área comercial
3	Perdida de oportunidades
4	Consecución de socios
5	Poca gestión en Pliegos Tipo
6	Gestión de experiencia

	AMENAZAS (-)
1	Mucha competencia
2	Competencia con mejor experiencia
3	Factores cambiantes de legislación
4	Costos de mantenimiento de empresas
5	
6	

	FORTALEZAS (+)
1	Estructura comercial para atender oportunidades
2	Plataformas tecnológicas
3	Procesos establecidos
4	Vanguardia en condiciones legislativas
5	Cumplimiento de estándares de competencia
6	Experiencia operativa
7	Aliados cercanos

	OPORTUNIDADES (+)
1	Crecimiento de Pliegos Tipo
2	Oportunidades de consultoría en Gobierno
3	Inversión social en zonas apartadas del país
4	Herramientas tecnológicas que permiten transparencia
5	
6	
7	

Tabla 4_ Matriz DOFA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación con los Pliegos Tipo, es esencial considerar que las condiciones para abordarlos, en términos de la forma en que las entidades los califican y evalúan, se centran en la capacidad de manejar datos para aplicar funciones estadísticas y seleccionar diversos métodos de evaluación. Ante esta situación, se anticipa la necesidad de implementar bases de datos históricas de procesos que faciliten la evaluación y calificación de diversas oportunidades, así como el comportamiento del mercado.

La importancia de contar con historiales para evaluar las condiciones del mercado radica en la posibilidad de generar métodos predictivos que aumenten las probabilidades de éxito en la adjudicación de contratos. En este sentido, y considerando las herramientas de la cuarta revolución industrial, donde el volumen de datos y la necesidad de establecer procesos de Extracción, Transformación y Carga (ETL) de información son fundamentales, es necesario abordar alternativas basadas en Machine Learning o Data Mining.

Estas metodologías permiten, mediante enfoques predictivos, establecer parámetros, realizar análisis de agrupamiento de montos de procesos, y llevar a cabo entrenamientos de redes neuronales. De esta manera, se pueden evaluar antecedentes y crear algoritmos predictivos que faciliten la toma de decisiones. La aplicación de estas técnicas modernas contribuirá significativamente a la optimización y eficiencia en la participación de procesos licitatorios basados en Pliegos Tipo.

Además, es esencial establecer condiciones para visualizar la experiencia que posee la empresa. Dado que los métodos de calificación se basan en alternativas de promedios utilizando las experiencias proporcionadas por las empresas, resulta crucial que la compañía disponga de un sistema de visualización, búsqueda y descripción de su experiencia. En este sentido, se sugiere la migración de los cuadros de experiencia de la empresa a plataformas como Power BI, que permitan una visualización adecuada de la información y realicen un procesamiento de búsqueda mediante palabras clave para facilitar la identificación rápida y precisa de las condiciones establecidas. Teniendo en cuenta esto.

Gestión de Socios y Capacidad Operativa: Con el objetivo de que la compañía pueda incursionar en otros nichos de mercado, es necesario establecer estrategias y medidas que faciliten su ingreso al mercado objetivo de proyectos de consultoría ambiental, proyectos sociales y gubernamentales, entre otros, que sean rentables y tengan un manejo y desarrollo distintos. Se sugiere identificar proyectos pasados que hayan sido

cerrados y que sean de interés, para luego llevar a cabo un estudio de mercado enfocado en los tipos de empresas que participan en este tipo de selecciones. A partir de esta identificación, se propone establecer una matriz de socios que permita un acercamiento para el desarrollo de estrategias comerciales.

Con este enfoque, se podría lograr, mediante la figura establecida en la Ley 80 de 1993, conocida como proponente plural, la presentación de otro tipo de consultorías respaldadas por compañías que posean la experiencia necesaria en el desarrollo de los proyectos correspondientes.

Además, es esencial establecer herramientas de búsqueda de hojas de vida que faciliten los acercamientos con profesionales requeridos según las necesidades. En este contexto, se hace necesario considerar la contratación de una plataforma de reclutamiento como Elempleo.co o la implementación de estrategias a través de plataformas como Linkedin. Estas acciones fortalecerán la capacidad operativa de la empresa y permitirán el acceso a profesionales clave para el desarrollo de nuevos proyectos.

Factibilidad Económica: Con el objetivo de garantizar la rentabilidad de los negocios, se propone la implementación de una estandarización de procesos en el área comercial. Este enfoque implica la evaluación de los proyectos antes de su presentación, con el fin de validar la viabilidad económica y asegurar que el proyecto no resulte en pérdidas. Esta práctica permitirá identificar de manera anticipada aquellos proyectos que no cumplen con los criterios económicos deseados, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la optimización de los recursos.

Vanguardia en el Mercado: En conformidad con la Ley 2020 de 2020 y el decreto 1860 de 2021, que establecen las dinámicas dispuestas por el gobierno nacional para el desarrollo de concursos de méritos y otros tipos de proyectos donde se pueda llegar a un empate en el marco de las necesidades establecidas, se sugiere la creación de una nueva empresa SAS. Esta nueva entidad podría conformarse bajo la premisa del cumplimiento de los 11 criterios de desempate establecidos.

Esta sugerencia se fundamenta en la realidad de que en muchas consultorías existe la posibilidad de llegar a un empate. Además, considerando lo establecido por el Decreto 1082 de 2015, que permite a las empresas constituidas con menos de 3 años acreditar la experiencia de sus socios para participar en proyectos de contratación estatal, se hace necesario crear la empresa con el propósito de mantener la experiencia de los socios y ser competitivos en este tipo de procesos. Esta estrategia busca aprovechar al

máximo los recursos disponibles y la experiencia acumulada para posicionarse de manera ventajosa en situaciones de empate en procesos de contratación estatal.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley 80 de 1993 - Gestor Normativo. (2022, 1 noviembre). FunciÃ3n PÃoblica. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304

- Ley 1150 de 2007 - Gestor Normativo. (2022, 10 junio). FunciÃ3n PÃoblica. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=184686

- Sitio de Bizagi. (2022, 16 mayo). Software gratuito de mapeo y modelamiento de procesos de negocio - Bizagi Modeler. https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler

- Guerrero, R., & Viviana, Lady. (s/f). Análisis de la productividad del proceso comercial en Damis S.A.

- Guevara, D., & Humberto, J. (s/f). Plan para el aumento de la productividad en DHL S.A. para el cliente Medtronic S.A. mediante el Uso de SAP.

- López, S., & Felipe, A. (s/f). Estudio de métodos y medición del trabajo para el diagnóstico de productividad en el Laboratorio Alpha Metrologia SAS.

Anexo 1_ Flujo de Trabajo Área Comercial

