



Vigilada Mineducación

**ANÁLISIS DE VULNERABILIDADES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN CON ENFOQUE EN CONTRATACIÓN  
PÚBLICA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**LUCAS DANIEL OCHOA GÓMEZ**

**ASESOR**

**PAUL ANDRÉS MARINO LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN  
2024**

## TABLA DE CONTENIDOS

### Contenido

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
JUSTIFICACIÓN .....	13
MARCO CONCEPTUAL.....	14
DISEÑO METODOLÓGICO .....	18
HERRAMIENTA .....	19
VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA .....	20
MATRIZ DE TABULACIÓN .....	33
CONCLUSIONES.....	35
ANEXOS .....	36
TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS .....	36
ANÁLISIS PESTEL.....	62
MATRIZ DE GESTIÓN PORTER .....	63
BIBLIOGRAFÍA .....	65

## RESUMEN

La experiencia profesional ha generado ciertos sentimientos negativos respecto a algunos factores que existen para crear una empresa bajo los parámetros exigidos por la ley colombiana, y que al final se tornan en barreras para el desarrollo empresarial. Las normas parecen estar inclinadas para que terceros tengan mayor protección y beneficio sobre el empresario. Empleados, organismos de control, contratistas, entre otros, tienen más garantías, satanizando al empresario, mostrándolo como la persona con un recurso ilimitado, quien debe de cumplir con un innúmero de impuestos, carga prestacional, riesgos del negocio, pólizas, garantías y financiamiento.

En este contexto, el propósito del presente análisis es conocer sobre los inconvenientes que una persona sin experiencia en creación de empresa, específicamente en el sector construcción, enfrenta actualmente en Colombia. Se busca presentar en detalle los ámbitos que lo rodean, en su círculo social, (amigos, familia, colegas), en el ámbito empresarial (formación, antigüedad, experiencia), y el entorno en el que se ubica su nicho de negocio (competencia desleal, ilegalidad, ausencia del estado).

La decisión de emprender comparada con la vinculación laboral en una empresa, es generalmente cuestionada por familiares y amigos, cuyas opiniones en otros aspectos de la vida han sido fundamentales para lograr un desarrollo personal. No se puede olvidar que gracias a la familia se aprenden los valores del hogar, cuya influencia resulta clave para tomar buenas decisiones. De otra lado están los colegas de trabajo, que no entienden la decisión de emprender, y quienes constantemente critican la idea de abandonar una gran empresa, con experiencia en el sector y con un cargo envidiable.

No obstante, pese a todo, dejando a un lado los obstáculos, confiando en los conocimientos y disciplina, se toma la decisión de avanzar, generando un plan de negocios para un año, incluyendo los gastos de operación de la nueva empresa y los gastos personales que se deben solventar como persona independiente.



## ABSTRACT

Professional experience has generated certain negative feelings regarding some factors that exist to create a company under the parameters required by Colombian law, and that in the end constitute barriers to business development. The rules seem to be inclined so that third parties have greater protection and benefit over the businessman. Employees, control organizations, contractors, among others, have more guarantees, demonizing the businessman, showing him as the person with an unlimited resource, who must comply with countless taxes, benefit burden, business risks, policies, guarantees and financing

In this context, the purpose of this analysis is to learn about the inconveniences that a person without experience in business creation, specifically in the construction sector, currently faces in Colombia. The aim is to present in detail the areas that surround you, in your social circle (friends, family, colleagues), in the business environment (training, seniority, experience), and the environment in which your business niche is located (competition). unfair, illegality, absence of the state).

The decision to start a business, compared to joining a company, is generally questioned by family and friends, whose opinions in other aspects of life have been fundamental to achieving personal development. We cannot forget that thanks to the family we learn the values of the home, whose influence is key to making good decisions. On the other hand, there are work colleagues, who do not understand the decision to start a business, and who constantly criticize the idea of leaving a large company, with experience in the sector and with an enviable position.

However, despite everything, leaving obstacles aside, trusting in knowledge and discipline, the decision is made to move forward, generating a business plan for one year, including the operating expenses of the new company and personal expenses. that must be resolved as an independent person.

## INTRODUCCIÓN

Mediante el siguiente análisis se pretende identificar los factores que se constituyen como vulnerabilidades durante los diferentes procesos de una licitación pública de obra para una empresa de construcción. Estos se plantearán como los factores críticos donde se debe invertir un mayor nivel de esfuerzos en diversos aspectos: costo humano, tiempo, costo de capital, trámites legales e inversiones económicas.

Por medio de entrevistas en profundidad, se busca identificar los factores que constituyen mayor vulnerabilidad para el negocio de construcción con enfoque en licitaciones públicas. Estos elementos se validarán posteriormente bajo una hipótesis de seis variables a confrontar, mediante nuevas entrevistas en profundidad. Ello permitirá concluir la relevancia del impacto de cada factor propuesto en la hipótesis y estimar su importancia en el proceso de gestión de las empresas del sector construcción con enfoque en las licitaciones de obras públicas.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realidad encontrada en el mercado donde opera una nueva empresa, es muy diferente a la expectativa que se tiene. Lamentablemente, se comprueba cómo el Estado no apoya al empresario pues lo considera como un socio obligado, le interesa en particular la tributación que generan las empresas, es muy eficiente en el cobro de los impuestos y demás obligaciones, pero solo llega hasta el momento donde se comparten las utilidades. Además, no se recibe ninguna clase de acompañamiento, ni de asesorías, ni de incentivos, para la gente que quiere crear una empresa.

Otro aspecto que se encontró en el nicho de negocio es la falta de control de contrabando en los insumos o productos para la empresa. El gobierno es muy efectivo en el cobro tributario, pero no así para el control del contrabando o el lavado de activos, o no lo hace con la misma rigurosidad. Lastimosamente, las entidades encargadas están permeadas por la ilegalidad y entre sus funcionarios hay personal corrupto. Para un empresario nuevo es muy difícil entrar a competir con el contrabando, pues se trabaja con insumos nacionales, sobre los que se pagan impuestos. También, es muy complicado competir con el lavado de activos, porque alguien que lava dinero no le interesa generar utilidades sobre un producto o un insumo. Por ello baja el valor final de cada producto al máximo haciendo que el empresario honesto y que paga impuestos, no tenga cómo competir.

Según el informe de monitoreo de territorios afectados por cultivos ilícitos:

“Algunas investigaciones en territorio muestran cómo estos centros poblados se están transformando a partir de la expansión y concentración del fenómeno ilícito, que abarca desde la siembra hasta la transformación en cocaína; por ejemplo, en el Patía caucano, zona de expansión reciente, “un recolector puede obtener hasta 37 dólares por jornada, un valor significativamente mayor al salario mínimo que oscila en los 8

dólares diarios”<sup>97</sup>. Estos mayores ingresos han llevado a una prosperidad local: “La economía de la coca creó una comunidad de consumidores” que se evidencia con la llegada de camiones con helados, comida y ropa que antes no llegaban hasta estos centros poblados; así mismo, la construcción de viviendas, la pavimentación de accesos y el embellecimiento de fachadas son factores que están incidiendo en que estos centros poblados más cercanos a la coca no tengan las mismas condiciones de un centro poblado sin categoría y que se están transformando en función del narcotráfico.

Una investigación en campo que fortalece este crecimiento y modificación de los centros poblados rurales cocaleros se registra en el Informe Final de la Comisión de la Verdad, donde los testimonios recogidos dan cuenta del impacto de las economías ilícitas en los territorios: “La vida económica de muchas regiones depende de la coca”, como afirmó un campesino de Llorente, Nariño, a la Comisión: “la coca es un romboy [glorieta]: sale de aquí y ella gira, la plata ahorita la tengo aquí, mañana la tiene él, la tiene el carnicero, la tiene el verdulero, la tiene el supermercado, la tienen los que venden celulares... la misma economía de la coca hace que infunda trabajo aquí. Y no solamente aquí en Llorente, esto es a nivel nacional”. Esto muestra que muchos pueblos y caseríos aislados han surgido y son relevantes en un ámbito local gracias a la configuración de economías ilícitas que les han permitido superar condiciones precarias de acceso a bienes y servicios y suplir de manera parcial un abandono institucional.

Otro obstáculo con el cual se encuentra un emprendedor a la hora de crear empresa, es la financiación que debe tener para poder sostener su negocio. Los requisitos que exige un banco para otorgarle créditos a un nuevo empresario son absurdos, teniendo que recurrir a prestar a título personal. Para que una empresa pueda adquirir un préstamo, debe haber tenido ingresos muy altos en su año fiscal, lo cual es incoherente para una empresa recién creada. Adicionalmente, las entidades financieras prestan bajos montos, que no son tan útiles, si se requiere hacer una inversión grande para iniciar.

“Según Confecámaras, entidad que agrupa las Cámaras de Comercio de Colombia: “Entre enero y diciembre de 2022 se crearon 310.731 unidades productivas, 1% más que en el mismo periodo de 2021, cuando nacieron 307.679 empresas. Del total de unidades registradas durante el 2022, el 73,8% corresponden a personas naturales y 26,2% a sociedades”

“La creación de sociedades y personas naturales aumentó en el acumulado de enero a diciembre. Las personas naturales pasaron de 228.799 a 229.381, lo que representa una variación positiva de 0,3%. Del mismo modo, las sociedades crecieron 3,1% respecto a 2021, al pasar de 78.880 en 2021 a 81.350 en 2022.

Servicios fue el sector que más contribuyó al crecimiento anual. Los subsectores que más crecieron fueron expendio de bebidas alcohólicas para consumo dentro del establecimiento, peluquería y otros tratamientos de belleza, y otros tipos de alojamiento para visitantes.

De acuerdo con el tamaño de la empresa medido por el valor de sus activos, se evidencia que las nuevas unidades productivas están conformadas por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,4%).

El 48,9% de las empresas para el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2022 crearon al menos un empleo. Los tres sectores con mayor participación en la creación de empleos son: comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos (33,3%), alojamiento y servicios de comida (15,7%), e industrias manufactureras (11,3%)”.

Por sectores económicos, agrupados en la tabla 1, se encuentra que el sector con mayor contribución al crecimiento es el de servicios que contribuye en 2,4 pp a la variación. De otro modo, en el sector de comercio se crearon menos empresas entre enero a diciembre de 2022, en relación con 2021, por lo que este grupo de actividades contribuyó con -1,8 pp a la variación total en la creación de empresas en el país. (tabla 1).”

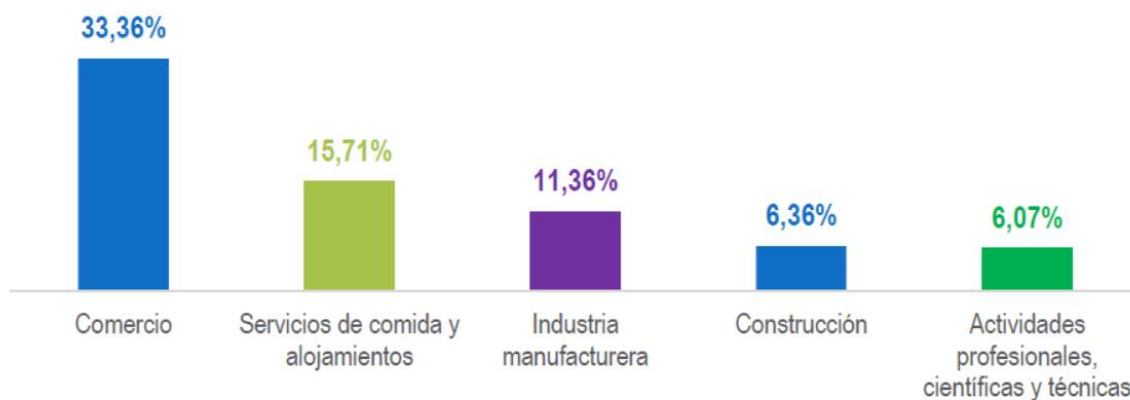
**Tabla 1. Unidades productivas por sector económico**  
Ene-Dic 2022/21

Sector Agregado	2021	2022	Variación, %	Contribución
Servicios	124.378	131.664	5,9	2,4
Agricultura	5.418	6.012	11,0	0,2
Industria	29.455	29.854	1,4	0,1
Extracción	943	1.142	21,1	0,1
Construcción	13.015	13.099	0,6	0,0
Resto	7.828	7.892	0,8	0,0
Comercio	126.642	121.068	-4,4	-1,8
<b>Total</b>	<b>307.679</b>	<b>310.731</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

“De acuerdo con el RUES, el 48,9% de las empresas para el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2022 crearon al menos un empleo. Los tres sectores con mayor participación en la creación de empleos son: comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos (33,3%), alojamiento y servicios de comida (15,7%), e industrias manufactureras (11,3%).”

**Gráfico 3. Subsectores con mayor creación de empresas empleadoras**  
(Ene-Dic 2022)



Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

“En 2022, la rama de comercio genera la mayor parte del empleo, en especial en los subsectores de actividades de comercio al por menor de alimentos, bebidas o tabaco con

11,9%, prendas de vestir y sus accesorios con 7,1%, así como comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales con 7%.

Por su parte, en servicios de comida y alojamiento, concentra su aporte en actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas (2,6%), expendio de bebidas alcohólicas para consumo dentro del establecimiento (14,5%) y otros tipos de alojamiento (80,3%).

En industria se destacan los subsectores, confección de prendas de vestir en 16,8%, fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos en 1,7% y elaboración de productos metálicos para uso estructural en 5,1%”.

El presente documento se centra en: ¿cómo desde un modelo de costos se podría mejorar la productividad, en la empresa Grupo Proarq?. Se trata de una empresa dedicada al sector de la construcción, que se inició por iniciativa de un empresario empírico, que ha tenido las dificultades antes mencionadas, se quiere implementar un modelo de negocio, basado en el modelo de costos ABC propuesto por Cooper Robin y Kaplan Rober.

Según los autores Robert S. Kaplan, Robin Cooper se define que “Las empresas necesitan sistemas de costes para realizar tres funciones primarias.

- Valoración de inventarios y cuantificación del coste de las mercancías vendidas para la elaboración de las cuentas anuales.
- Cálculo de los costes de las actividades, productos y clientes.
- Proporcionar feedback a los directivos y empleados respecto a la eficiencia de procesos”<sup>1</sup>(Cooper & Kaplan, 2006). “En la toma de decisiones hay que prever qué sucederá en el futuro; en muchas de ellas imaginarse cómo reaccionará la clientela ante las situaciones que le planteará la empresa. "Y prever el futuro es difícil; las posibilidades de acertar no son muchas. Sobre todo, porque en

---

<sup>1</sup> Cooper, R., & Kaplan, R. S. (2006). *Coste & efecto: Cómo Usar El ABC, El ABM y El Abb para mejorar la gestión, Los procesos y la rentabilidad*. Gestión 2000.

algunas ocasiones aún no se fabricaron los artículos que se pretende lanzar al mercado".

Con esta incertidumbre controlada, por así decirlo, es menos riesgoso poder tomar una decisión a la hora de iniciar una actividad en obra, "consideramos indispensable precisar, que, a cada nivel o etapa de un planteamiento económico, corresponde un imprevisto, cuando desafortunadamente se contrata un precio alzado sobre desafortunadamente se contrata un precio alzado sobre un anteproyecto, se confunde la indeterminación con los imprevistos de construcción"

## **JUSTIFICACIÓN**

En el presente documento se presentará el análisis de costos que será implementado para una empresa de construcción, que incrementará sus utilidades a través de la toma de decisiones en tiempo real sobre los costos de cada proceso a la hora de licitar una obra. Se podrá ver en el récord de las obras, los inconvenientes que se tuvieron en costos en cada proceso (estudios previos, licitación, gestión del anticipo, manejo de la comunidad y el trato con las secretarías de Hacienda, Infraestructura y Jurídica), y se podrá retroalimentar al personal de obra.

Conocer todos los gastos que se presentan en una empresa constructora, sobre todo durante la etapa licitatoria, ayudará a que se generen menos pérdidas por costos mal ejecutados en obra, y por ende, optimizará las utilidades de la empresa.

## MARCO CONCEPTUAL

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la definición de licitación es: “Un procedimiento formal y competitivo de adquisiciones, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras o servicios y se adjudica el contrato correspondiente al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa”. Existen dos tipos de licitación, ésta puede ser pública o privada.

La licitación privada consiste en enviar invitaciones para licitar solo a empresas previamente seleccionadas, las cuales deben estar calificadas, según los estándares exigidos por el contratante. El número de invitaciones debe ser amplio para poder asegurar precios competitivos.

El otro tipo de licitación que existe es la pública, que según la Ley 80 de 1993, se entiende como el procedimiento mediante el cual la entidad estatal formula públicamente una convocatoria para que los interesados presenten sus ofertas. El ente estatal que hace la convocatoria es el que establece previamente las características del bien o servicio solicitado, sobre las que se deben ajustar quienes estén interesados en participar en la licitación. En ésta modalidad pueden participar todos aquellos que consideren que cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras para cumplir el objeto del contrato.

Los requisitos principales para licitar en Colombia están divididos en dos grandes grupos en cuanto a la naturaleza de la empresa que participa en el proceso. Pueden ser empresas colombianas y compañías extranjeras.

Para el caso de empresas colombianas los requisitos que se necesitan para licitar son:

1. Estar inscrita ante la Cámara de Comercio de Colombia
2. Poseer el registro único tributario (RUT)
3. Tener registro único de proponentes (RUP)
4. Estar al día con los pagos de los aportes de la salud y parafiscales (SENA, ICBF, Caja de Compensación)
5. Tener la contabilidad en orden, según lo estipulado por la Ley (declaración de renta, estados financieros auditados, entre otros)
6. Estar inscritos en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (Secop I y Secop II)

Mientras que para las compañías extranjeras, los requisitos son:

1. Estar registrados como proveedores en el Secop II.
2. Los proveedores que tengan sede en Colombia están obligados a tener registro único de proponentes (RUP). En el caso de no tener sede en el país, no está obligado a tener RUP, pero deben acreditar la información de dicho registro directamente ante la entidad contratante.

Aunque los anteriores se consideran los requisitos necesarios para licitar en Colombia, cada proceso tiene sus condiciones habilitantes que se requieren para poder participar en dicho proceso.

En lo referente a los costos que se incurren durante un proceso licitatorio, estos se definen como los cargos asociados directa o indirectamente con la producción de los bienes o la prestación del servicio de los cuales la empresa genera sus ingresos. Los costos pueden darse en las diferentes etapas de una licitación y dependiendo del tipo de la misma, ya sea pública o privada.

Las etapas de la licitación pública serían: antes, durante y después. Antes de participar en cualquier licitación pública se deben cumplir con los requisitos mínimos para empresas colombianas, que se mencionaron previamente. Los costos durante ésta etapa son:

1. Honorarios a contadores públicos para elaboración de los estados financieros.
2. Inscripción ante la Cámara de Comercio.  
Pago para obtención del Registro Único de Proponentes (RUP).

Durante la licitación se tienen otros costos como:

1. Honorarios al personal encargado de elaborar la licitación.
2. Compra de certificado de Cámara de Comercio y de RUP, ya que estos solo tienen validez por cierto tiempo.
3. Obtención de póliza de seriedad, siempre y cuando sea exigida por la entidad contratante.
4. Pagos de salud y parafiscales exigidos por la entidad contratante.
5. Gastos de papelería, si dicha licitación exige presentar la oferta en medio físico.

6. Viáticos para personal específico, en el caso de que sea obligatorio la asistencia a visita técnica y audiencia de riesgos del proceso, para obtener puntuación.

En caso de quedar elegido luego de la evaluación de la licitación, se pueden generar otros costos directos e indirectos, tales como:

1. Obtención de pólizas contractuales exigidas por la entidad contratante.
2. En caso de que el contrato contemple el pago del anticipo se debe tramitar ante una entidad bancaria una fiducia para el manejo del mismo.
3. Talleres informativos y sociales con la comunidad beneficiaria del proyecto.
4. Gastos administrativos y bancarios propios de la ejecución del contrato, los cuales son regidos por la entidad contratante.

Para la licitación privada son muy parecidos los costos, con la diferencia que muchas veces las entidades contratantes venden los pliegos de dicho proceso y en algunos no exigen póliza de seriedad de la oferta.

Todos los costos incurridos antes y durante el proceso licitatorio no son recuperables, salvo el caso se resulte ganador de la licitación.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

Para desarrollar el objetivo del trabajo, se pretende utilizar una metodología cualitativa en la cual, mediante entrevistas en profundidad se aplicará una herramienta cuestionario para identificar los factores referentes a los costos que se constituyen como mayores vulnerabilidades.

El trabajo de campo se realizará a través de entrevistas con empresarios en la zona de Urabá. Estas tienen el propósito de abordar por medio de preguntas detalladas, factores que permitan evidenciar cómo se estructura el esquema de costos de las empresas en la región, y cuál es su resultado para la toma de decisiones. Así mismo, que desde un ejercicio práctico con los empresarios de esta región, se puedan analizar los diferentes factores a considerar en el desarrollo que conlleva una licitación.

## HERRAMIENTA

### Cuestionario

1. Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?
2. ¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?
3. ¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?
4. ¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?
5. ¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?
6. ¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

## VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Se realiza una prueba piloto para validar la herramienta con cinco empresas de la región de Urabá, las cuales son:

- OM Ingeniería Civil S.A.S
- Constructora Merak S.A.S
- Táctica Proyectos y Soluciones S.A.S
- Ingeneer S.A.S
- Empresa de desarrollo urbano y hábitat sostenible EDUH Turbo

### **Entrevistado # 1: Ingeniera Hidrosanitaria María Silva Miranda**

**Empresa: OM S.A.S**

**Cargo: Socia fundadora OM**

1. Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

En estudios previos, los costos serían dados en movilización puesto que en ellos están pactadas una visita al sitio de la obra. Incluso una visita para la audiencia de riesgos, si la programan. Habría costos en papelería para manifestación de interés.

2. ¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Serían el pago de póliza de seriedad, si la solicitan en la licitación. Si hay entrega física se incurre en gastos de papelería. Y si hay planes específicos, se deben costear los honorarios del profesional que haga los planes específicos.

3. ¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

En caso que se solicite la fiducia, se asume el costo de la creación, el pago de la misma, y todos los documentos necesarios para su legalización, así como los trámites requeridos para para legalizar el anticipo ante la identidad contratante.

4. ¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

Con las comunidades siempre hay que hacer la socialización de los proyectos, indicarles qué se va hacer, cómo se va hacer, los beneficios que van a tener. Es importante que entiendan que van a tener incomodidades mientras se ejecuta el proyecto. Los gastos se concentran en las socializaciones, campañas pedagógicas, incluso en algunos incentivos que se les puede dar para contrarrestar las incomodidades, ayudarles con labores sociales. Se debe considerar que tener a la comunidad contenta es necesario para ejecutar bien un proyecto.

5. ¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

Para mejorar costos, uno siempre busca tener varios proveedores, revisar cuál ofrece el mejor precio, cuál está más cerca para evitar el pago de transporte. Se hacen negociaciones ya que si se le compra cierta cantidad se le puede pedir descuento. En cambio, si no lo hace, se puede acordar que asuma el valor del transporte. Se busca obtener una estabilidad, identificar el precio más bajo al que tiene en el presupuesto para poder ganar.

6. ¿Qué costos le acarrearán las siguientes secretarías: jurídica, hacienda e infraestructura?

Los gastos que se incurrirían pueden ser los viáticos, gastos de representación para atender las visitas del personal de estas secretarías a la obra, como apoyo para actividades propias de estas entidades con respecto al proyecto.

**Entrevistado # 2: Ingeniera Civil Lina Marcela Zapata****Empresa: Merak S.A.S****Cargo: Gerente General**

1. Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿Qué costo tiene que acarrear su empresa?

Para un proceso de estudios previos normalmente un gasto no existe, porque se supone que tengo un área comercial o un área de licitaciones, o desde mi misma gestión comercial donde yo entro al SECOP y evalúo las propuestas o las ofertas que tienen en ese momento en el portal. Por ejemplo, con mi grupo de trabajo, yo entro al SECOP, miro las ofertas y las exigencias (tanto habilitantes como de calificación), valido si cumpla con las condiciones y tomo la decisión sí participamos o no en el proyecto, dependiendo de las condiciones que nos exijan y de que nosotros veamos si tenemos viabilidad para participar de una manera individual o si es por grupo. O sea, si ya es de unión temporal o por consorcio, mirar desde nuestros aliados estratégicos a quién podemos llamar.

En realidad, los costos en los que se incurren son simplemente los costos hora hombre del grupo de trabajo comercial para poder ofertar una licitación.

2. ¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Una vez que se elige el proyecto, se entra en un proceso de licitación y se gana la propuesta porque hay unos factores de competición y unas fórmulas de calificación. Una vez que te ganas el proceso y es adjudicado porque cumples todos los lineamientos jurídicos, técnicos y financieros del proyecto, se procede al trámite del anticipo, si este lo contempla.

Si es un valor anticipado no contiene pólizas, te pagan solamente cuando hagas el entregable y no requiere mayor complicación. Obviamente hay unas pólizas que te amparan ese buen manejo del valor anticipado.

Si el proyecto lleva anticipo, hay unos lineamientos de ley donde se exige que se presenten pólizas, ya sean del orden municipal, departamental o nacional. Hay

algunas entidades no gubernamentales como la EDUH o las asociaciones que tienen unos regímenes de contrataciones especiales y que hasta cierto monto, exigen menores garantías. No exigen fiducia, pero las entidades de orden municipal, departamental y nacional, están obligados a solicitarla por un valor del anticipo. Esta tiene un costo de administración de los recursos y se cobran mensualmente. Y la propuesta económica de ese costo administrativo lo admite una entidad financiera que te crea la fiducia. Por el contrario de lo que incurre tiempos de espera para que sean aprobados, desembolsados y consignados los recursos de la fiducia. Por lo tanto, hay un plazo de tiempo de dos meses y medio, si lleva una fiducia. No se trata de costos significativos, sino del costo de tiempo de espera o cuando las entidades contratantes tienen mucho afán por iniciar y como oferente debes tener la capacidad financiera, técnica y jurídica para iniciar el proyecto mientras está el trámite de la fiducia. Hay un costo y oportunidad que sería importante para financiar no con recursos del proyecto, sino con recursos propios, ya que son los más costosos.

### 3. ¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Una vez que uno elige participar de un proceso sea de manera individual o colectiva, por unión temporal o por consorcio, se inicia con el recaudo de la información. Costos como tal se consideran en una empresa o en todas las empresas que van a participar como oferentes al tener el RUP, la Cámara de Comercio, documentos que tienen una vigencia y un valor comercial. Los otros costos en los que también se incurren son las pólizas de seriedad a la propuesta que tienen un valor de porcentaje, donde se ampara al diez por ciento del valor del contrato algo relativamente bajo. Finalmente, se toman en cuenta las horas hombre donde se hace todo el montaje del proceso, se recopila toda la información de documentos habilitantes y de la propuesta económica como tal, el montaje de los precios unitarios, las cotizaciones, para hacer cotizaciones de insumos, de equipos maquinaria y como tal montar la propuesta.

Normalmente una licitación puede estar montándose en cuatro o cinco días. En esos cinco días un profesional a cargo da apoyo al proceso de la creación de la RUP, el pago de las pólizas y el trámite de las mismas.

4. ¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

Cuando uno llega a una comunidad beneficiaria de un proyecto, hay muchos factores importantes. Primero, hacer parte del proyecto, hacer que se enamoren de él para que sean unos coequiperos, dado que normalmente ellos conocen la comunidad, los que tienen acceso a la historia de la comunidad, y dan la información de primera mano. Demasiados puntos a tener en cuenta antes de hacer las intervenciones del proyecto. Obviamente, hay unos costos, pero más de gestión, llegar acuerdos con la comunidad, no va a faltar tener un apoyo de equipo y maquinaria para adecuar las vías de acceso o que si tienen eventos deportivos, por ejemplo. Esto sería principalmente, el manejo que tengas con la comunidad a los compromisos que quieras someter y de cómo los aportas. Por ejemplo; Yo casi siempre les apporto algo porque eso me da el apoyo para cuidar los materiales. Esto ocurre cuando uno trabaja en ciertos espacios que no siempre tienen acceso a las vigilancias de los proyectos y pueden perderse fácilmente los insumos.

Yo creo que es más que gestión de obra. Es la manera de cómo cada profesional tenga sus políticas para el manejo con la comunidad y tener esos acercamientos y que haya condiciones de ganar. Se trata de cómo yo los apoyo y ustedes me apoyan cuidando el proyecto, los insumos y todo lo que esté alrededor de este.

5. ¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

Con los proveedores entra uno a negociar. Lo ideal es que como se reciben anticipos se pueden hacer negocios a escala. Obviamente si a un proveedor solo vas a ir a comprar un bulto de cemento, pues para él esto no va hacer llamativo ya que serás uno más del mercado. Pero cuando ya entras con ellos le muestras en el período de tiempo la cantidad de insumos que puedes consumir y el beneficio que pueden obtener si uno les compra los insumos a ellos, pues obviamente vas a mostrar una venta escalada, y por consiguiente, una utilidad a escala. De esta manera, a mis proveedores

les muestro cuánto les voy a comprar o cuánto espero comprarles y en qué período de tiempo. Así que estoy presta a que ellos me hagan muy buena oferta, donde yo pueda elegir negociar con ellos y no con otro proveedor. Me baso mucho en la escala. Obviamente si a un proveedor se le ofrece comprar 100 bultos de cemento, no es lo mismo que comprar 10 mil, entonces la ganancia es interesante y la ganancia para nosotros es mucho más.

Vendemos la idea de una compra a escala que pueden generarse en los porcentajes de descuento mucho mayores.

6. ¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

Las secretarías jurídica, de hacienda e infraestructura no generan costos. Con la secretaría jurídica prima el relacionamiento, porque si el proyecto tiene algún fallo, otra adición en plaza o algún cambio en el proceso contractual, se generan costos de pólizas, que quizás en el inicio no se contempló en la administración, porque uno parte de unas pólizas iniciales.

Con la secretaría de hacienda, la facturación es directamente proporcional a los impuestos, hay una tasa de impuestos planteados y esas no se salen de la condición. Y eso es lo que genera los costos que todo el mundo conoce y los que aparecen normalmente en los pliegos de condiciones, donde se informa qué estampilla e impuestos están obligados los contratos.

Con la secretaría de infraestructura, como tal no hay costo porque ellos son los que avalan las actas, avalan las cuentas y allá no hay ninguna inversión que hacer. No obstante, con miras al relacionamiento y la empatía, uno los invita a la obra, para que asistan y vean los avance. Incluso, puede organizar comités de obra y ofrecer algo de comida.

Finalmente, hay que decir que no hay gastos tributarios, financieros o jurídicos que lleva el contrato.

**Entrevistado # 3 Carlos Guillermo Millán Córdoba.****Empresa: Táctica****Cargo: Gerente comercial y estratégico**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

En la etapa de estudios previos, mi empresa debe asumir los siguientes costos:

- Costos de transporte y alojamiento para los profesionales que realizan los estudios en el lugar de la obra.
- Costos de impresión y publicación de los documentos de los estudios.

Estos costos pueden variar dependiendo de la magnitud y complejidad del proyecto. Por ejemplo, a mayor distanciamiento de un proyecto, los costos son más altos (transporte y logística al lugar donde se desarrollará la misma). También, depende del tipo de infraestructura. En ocasiones requieren de un profesional experto que emita concepto a nuestra empresa sobre la viabilidad del contrato.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Durante el proceso de licitación, mi empresa debe asumir los siguientes costos:

- Costos de inscripción para participar en la licitación (actualización de estatutos, RUP, etcétera).
- Costos de presentación de la propuesta: que incluye el envío de los documentos a la entidad licitante, impresiones, documentos, certificados.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Durante la gestión del anticipo, mi empresa debe asumir los siguientes costos:

- Costos de constitución de garantía para garantizar el cumplimiento del contrato.

- Costos de trámites administrativos para obtener el anticipo.(pólizas, fiducias).

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

Consideramos que es fundamental contar con el apoyo de la comunidad donde se realizará el proyecto. Por eso, antes de iniciar las obras, realizamos una serie de actividades para informar a la comunidad sobre el proyecto y sus beneficios. Estas actividades incluyen reuniones, talleres y visitas al sitio de la obra.

Los costos de estas actividades son relativamente bajos, pero son importantes para generar confianza y apoyo entre la comunidad.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

Tenemos una relación estrecha con nuestros proveedores. Trabajamos con ellos para identificar oportunidades de mejora en los costos, las cuales pueden incluir:

- Negociación de precios, buscando obtener los mejores precios posibles entre nuestros proveedores.
- Optimización de los procesos: buscamos reducir los costos de transporte y logística.
- Uso de materiales alternativos: buscamos materiales que sean más económicos sin sacrificar la calidad.
- Se buscan créditos a 90 o 60 días.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda, ¿Infraestructura?

En conclusión, los costos que asume una empresa de construcción en Turbo, Antioquia, durante las diferentes etapas de un proyecto pueden ser significativos. Sin

embargo, es importante contar con un buen plan de gestión para minimizar estos costos y maximizar las ganancias.

#### **Entrevistado # 4 Ingeniero Civil Edwin Márquez.**

**Empresa: Ingeniar S.A.S**

**Cargo: Propietario y gerente**

¿Cuándo se está en etapa de estudios previos, qué costo tiene que acarrear su empresa?

Para esta etapa solo se gasta en personal administrativo, gerente o persona encargada de licitaciones.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Para el proceso de licitación los costos que hay que asumir son: Espacio (oficina y servicios), personal administrativo, impresiones, equipos de cómputo, pólizas y gastos de desplazamiento, si aplica.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Para gestionar el anticipo se incurre en gastos administrativos, viáticos, pólizas.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

Para este caso, lo ideal es tratar de gestionar la mayor cantidad de mano de obra de la zona de influencia del proyecto. Igualmente, lo más normal es llevar el personal calificado y conseguir el no calificado en la zona. Esto algunas veces (la mayoría)

representa unos costos más elevados que llevar personal propio porque normalmente no son personas que conozcan o dominen las actividades que hay que hacer para el proyecto

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

En cuanto a la negociación con los proveedores lo mejor es ir directamente a hablar con ellos y así se consiguen apalancamientos o mejores precios. Estas negociaciones considero que es mejor hacerlas directamente desde la gerencia para evitar intermediaciones

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda, ¿Infraestructura?

En buena teoría no deberían acarrear ningunos costos adicionales, aunque en el mundo real es otra situación diferente. Se pagan "favores" que no dejan mucha opción de rechazar.

### **Entrevistado # 5 Arquitecta Laura Flórez**

**Empresa: Eduh**

**Cargo: Supervisora Eduh**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Generalmente cuando me encuentro en etapa de estudios los costos pueden incluir honorarios profesionales, gastos de viaje, hospedaje, costos de material y equipo, entre otros.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

El proceso de licitación me exige cubrir los costos asociados con la preparación de la documentación requerida para participar en la licitación, como propuestas, presupuestos, especificaciones técnicas, entre otros. También, costos relacionados con la publicidad y difusión de la licitación en medios especializados o plataformas de licitaciones públicas y privadas. Honorarios asociados con la asesoría legal y consultoría para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y técnicos de la licitación. De igual forma, en algunos casos, se requiere proporcionar garantías o fianzas para respaldar la participación en el proceso de licitación, y por supuesto, gastos operativos asociados con la coordinación interna para la preparación y presentación de la oferta.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Los costos financieros, es decir los asociados con la gestión de los fondos recibidos como anticipo, es decir, tasas de interés por financiamiento adicional, costos bancarios, o la oportunidad de inversión de esos fondos, seguros y garantías. La empresa puede incurrir en costos asociados con la obtención de seguros o garantías para respaldar el anticipo y mitigar riesgos asociados con el proyecto. También, costos administrativos relacionados con la gestión y administración del anticipo, que pueden incluir la contabilidad y reportes financieros específicos para el anticipo. Incluso, gastos como auditorías externas, informes financieros especiales, entre otros.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

Es importante para cualquier empresa crear y mantener una buena relación con la comunidad afectada por el proyecto que se va a realizar. Es por esto por lo que el recurso humano idóneo para trabajar de la mano con la comunidad es de suma importancia, así como la implementación de actividades para involucrar a la comunidad en el proceso de diseño y planificación del proyecto para que aquellos

puedan desarrollar sentido de pertenencia. De igual forma, en algunos casos, los proyectos pueden requerir la compensación o reubicación de personas o comunidades afectadas. Estos costos pueden incluir indemnizaciones, asesoría legal, y gastos relacionados con la reubicación.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

Siempre es importante mantener una buena relación con los proveedores, manejar todos los temas desde la cordialidad y el respeto para llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. Igualmente, se debe realizar una buena negociación de precios y condiciones con los proveedores para obtener descuentos por volumen, plazos de pago favorables, o condiciones de entrega que reduzcan costos operativos. De ahí que sea necesario establecer relaciones a largo plazo, es decir, relaciones sólidas.

Algo que recomiendo es la evaluación continua del desempeño del proveedor, en términos de calidad, cumplimiento de plazos, y servicio al cliente, para asegurar que se esté obteniendo el mejor valor por el dinero invertido.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda, Infraestructura?

Entre los costos que normalmente se ven en estas tres secretarías están por ejemplo, en la Secretaría Jurídica los honorarios legales, costos asociados con la contratación de abogados o firmas legales para asesoramiento legal, representación en litigios, redacción y revisión de contratos, entre otros servicios legales. Costos relacionados con la presentación de demandas, trámites legales, registros y otros procedimientos ante entidades judiciales y administrativas y el cumplimiento normativo, es decir, cumplimiento de regulaciones y leyes específicas que apliquen a la organización, incluyendo consultoría legal especializada.

Los costos de la Secretaría de Hacienda van desde el pagos de impuestos sobre la renta, impuestos al valor agregado (IVA), contribuciones al sistema de seguridad social, entre otros. Costos acerca de la gestión contable, preparación de estados financieros, auditorías internas o externas para cumplir con requisitos legales y estándares financieros y costos relacionados con la gestión financiera, incluyendo honorarios por servicios financieros externos (como asesoría en inversiones) o sistemas de gestión financiera.

Por último, los costos más comunes en la Secretaría de Infraestructura contienen la planificación y diseño de proyectos de infraestructura, incluyendo honorarios de arquitectos, ingenieros, diseñadores y consultores especializados, Inversión en materiales, mano de obra y servicios relacionados con la construcción y mantenimiento de infraestructura física. Especialmente, todo los costos asociados con la obtención de permisos municipales, licencias ambientales u otros permisos regulatorios necesarios para proyectos de infraestructura.

Luego de realizar la prueba piloto se puede evidenciar que hay factores importantes y repetitivos que se presentan en las respuestas de cada uno de los entrevistados. Con base en estas respuestas se puede afirmar que los costos de mayor impacto presentes en un proceso licitatorios son:

- Gastos de profesionales
- Viáticos y gastos de representación
- Costos de pólizas
- Compras al por mayor
- Costos de papelería

Para comprobar que estos aspectos en realidad son importantes, se realizan catorce encuestas más para validar a profundidad estos factores relevantes.

## MATRIZ DE TABULACIÓN

	Costos estudios previos	Costos en licitaciones	Costos durante la gestión del anticipo	Costos con la comunidad involucrada en el proyecto	Mejora de costos con los proveedores	Costos secretarias de despacho
<b>Ingeniera Hidrosanitaria María Miranda</b>	Transporte al sitio de la obra, papelería	Pago de póliza de seriedad, papelería, profesional	Pago creación de fiducia, papelería	Gastos de socialización, campañas, incentivos	Descuentos por compras al por mayor	Viáticos, gastos de representación
<b>Ingeniera civil Lina Zapata</b>	Personal encargado de hacer los estudios previos	Personal encargado de hacer la licitación	Actualizar el RUP, Cámara de Comercio, póliza de seriedad	Incentivos a la comunidad	Compras al por mayor	
<b>Ingeniero civil James Rodríguez</b>	Costos estudios, costos diseño, costos profesionales	Profesionales, pólizas, transporte	Profesionales, apertura de fiducia	Gastos socialización, campañas pedagógicas, incentivos por la incomodidad de la obra	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Viáticos, gastos de profesionales
<b>Ingeniero civil Juan González</b>	Costos Profesionales administrativo	Costos Profesionales administrativo	Costos Profesionales administrativo	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Viáticos, gastos de profesionales
<b>Ingeniero civil Daniel Ochoa</b>	Costos papelería, costos profesionales	Costos papelería, costos profesionales	Costos propios para asumir el valor de la obra	Costos de prevención a la comunidad para evitar accidentes	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Viáticos, gastos de profesionales
<b>Ingeniero Eléctrico Juan Tamayo</b>	Costos profesionales	Costos papelería, costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Viáticos, gastos de profesionales
<b>Administradora de empresas Melisa Giraldo</b>	Costos profesionales	Costos papelería, costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia	Gastos socialización, campañas pedagógicas, incentivos por la incomodidad de la obra	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Viáticos, gastos de profesionales
<b>Ingeniera Wendy Rentería</b>	Costos papelería, costos profesionales	Costos papelería, costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Viáticos, gastos de profesionales
<b>Arquitecto Juan David Pacheco</b>	Costos profesionales	Costos papelería, costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	
<b>Arquitecta Laura Flórez</b>	Costos profesionales	Costos papelería, costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Viáticos, gastos de profesionales
<b>Ingeniera Civil Rosiris Valencia</b>	Costos papelería, costos profesionales	Costos profesionales	Costos profesionales	Costo profesional social		Gastos de profesionales
<b>Ingeniero Estiben Ramírez</b>	Costos profesionales	Costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Gastos de profesionales
<b>Técnica Administrativa de la Eduh Liliana Benítez</b>	Costos profesionales	Costos profesionales	Costos profesionales	Costo profesional social		Gastos de profesionales

<b>Ingeniero Telemático Leonardo González</b>	Costos profesionales	Costos profesionales	Costos profesionales	Costo profesional social	Compras al por mayor	
<b>Ingeniero Civil Fabio Calderón</b>	Costos profesionales y diseños	Costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia	Costo profesional social	Variedad de proveedores	
<b>Administración en salud Alfonso Enrique Cabas</b>	Costos profesionales, viáticos	Costos profesionales, pólizas, papelería		Costo profesional social		
<b>Ingeniero Civil Edwin Márquez</b>	Costos profesionales	Costos profesionales, pólizas, papelería	Profesionales, apertura de fiducia		Compras al por mayor	Gastos de profesionales
<b>Gerente Comercial Carlos Milán</b>	Costos profesionales, viáticos	Costos papelería, costos profesionales	Profesionales, apertura de fiducia, pólizas	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	
<b>Gerente General Jhon Fredy Palacio</b>		Costos profesionales, pólizas, papelería	Profesionales, apertura de fiducia, pólizas	Costo profesional social	Compras al por mayor, variedad de proveedores	Gastos de profesionales

## CONCLUSIONES

- Se establecieron con precisión los gastos representativos que se tienen durante un proceso licitatorio, ya sea de carácter privado o público.
- En la mayoría de los casos no siempre se recupera los gastos presentados en un proceso licitatorio, debido a la posibilidad de no ganar la licitación.
- En Colombia existen muchos inconvenientes para crear empresas, lo que causa temor entre los profesionales emprendedores.

## ANEXOS

### TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

**Entrevistado # 6 ingeniero Civil James Cardona**

**Empresa: Merak S.A.S**

**Cargo: Residente Administrativo**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Los costos durante los estudios previos se relacionan con los costos de estudios, de diseño, honorarios de los especialistas que hacen y firman esos estudios o planos.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Durante el proceso de licitación los costos son los honorarios del profesional abogado, el profesional de presupuesto. Básicamente, es el abogado que con su revisión y trabajo hace lo que tiene que ver con la estructura del proceso de licitación, un auxiliar y la póliza, más transporte, si toca llevarlos.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Durante el anticipo los costos son los de un profesional o encargado o el tiempo del gerente o representante legal que le toque abrir la fiducia, más el costo de la fiducia. Creería yo que esos son los únicos gastos o costos que genera.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

Los costos que acarrea es prácticamente tener al profesional del área social encargado de hacer actas, de socializar el proyecto, los costos de pendones informativos, reuniones, alquiler de sillas, así como la instalación.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

Básicamente cotizar hasta que llegemos al más económico, que nos maneje los estándares de calidad. La idea es hacer la mejor negociación.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

Yo creería que los costos que se acarrean son más o menos los de transporte del personal para radicación de actas y de documentos que soliciten. Después del proyecto, transporte y el tiempo del personal que se necesite para esa labor, viene también un tema del domiciliario y demás.

### **Entrevistado # 7 Ingeniero Civil Juan Sebastián González**

**Empresa: Merak S.A.S**

**Cargo: Residente de obra**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Los costos que se acarrear son administrativos para justificar de cierta forma que la causa o necesidad de la empresa es abarcar o cumplir todos los requisitos que se solicitan, teniendo en cuenta que se deben de realizar matrices de riesgos, especificaciones técnicas, presentar pliegos de condiciones, con el cual la estructura organizacional a partir de todas sus ramas va generando toda la información requerida. Por ello principalmente los gastos que acarrea un estudio previo son administrativos que corresponden a todos los profesionales que componen la estructura y a todas las personas que están relacionadas con la realización de los estudios.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Muy similar a los estudios previos, se acarrear gastos administrativos teniendo en cuenta que para la presentación de la licitación se debe de cumplir con los requisitos que se solicitan. Se debe de tener una estructura organizacional bien complementada de tal manera que pueda justificar de la mejor manera la licitación. Cabe destacar que se deben ejecutar acciones de conocimiento del proyecto de interés, que generan ciertos gastos en la parte operativa ya que se debe reconocer el terreno para así poder hacer de mejor manera los estudios. Se trata de gastos administrativos, pero con derivaciones en la parte de campo.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Durante la gestión del anticipo se asumen costos administrativos ya que este debe de ser bien justificado fiscalmente, debido a la utilización de los recursos. Como sabemos, el anticipo es un adelanto de capital que se utiliza con la finalidad de avanzar de forma ligera en el proyecto. Principalmente, acarrea costos administrativos donde los profesionales contables le dan una buena gestión a ese recurso que se va anticipar.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

El manejo con la comunidad depende de las costumbres y las tradiciones que ellas posean, ya que hay poblaciones que por sus creencias son más difíciles de solventar. De cierta manera, se debe procurar tener una armonía entre contratista y comunidad. Por esto se debe de conocer bien el territorio y contar con personal especializado en trabajo social, que se encarga de conocer y explorar el terreno para tener mayor empatía y conectar con las necesidades de la comunidad. Los gastos se deben de percibir teniendo en cuenta las necesidades de la misma, ya que la idea es que la comunidad y los contratistas tengan un equilibrio para ejecutar los proyectos de la mejor manera.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

La relación que he tenido con los proveedores y las negociaciones ha sido muy satisfactoria ya que la idea es buscar que se genere un beneplácito mutuo, de tal manera que yo como cliente salga beneficiado, así como el proveedor y el vendedor. Como prestador de servicio, también se busca negociar a través de la empatía de tal manera que se genere un beneficio para los dos, buscando necesidades comunes que nos permita facilitar el proceso. En síntesis, muestro mi necesidad y conozco la necesidad del otro para poder presentar alternativas que permitan subsanar todas las necesidades requeridas.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

He percibido que los costos que se acarrean en la parte jurídica son los que corresponden a la revisión y supervisión de la parte legal de un contrato, en el cual se busca principalmente hacer cumplir a cabalidad lo estipulado en los contratos. Se acarrean costos profesionales con algunos funcionarios públicos, teniendo en cuenta la experiencia en supervisión del contrato. En la parte de hacienda como hace parte del contratante vela por llevar de la mejor manera los procesos que abarcan su

municipio. Y por la parte de infraestructura que es directamente con la que hemos tenido más relación, por ser los supervisores directos se-acarrean costos técnicos en la parte del contrato, ya que ellos son los que supervisan. Por su conocimiento van mostrando qué es lo que el contrato nos pide y cómo podemos mejorarlo para un beneficio en común. Se trata de costos profesionales puesto que, son los encargados de supervisar “x o y” contrato.

### **Entrevistado # 8 Ingeniero Civil Daniel Ochoa**

**Empresa: Enetel**

**Cargo: Residente de obra**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

En la etapa de estudios previos usualmente uno tiene que asumir los costos de la papelería para hacer el estudio de factibilidad y ver qué tan viable es el proyecto para obtenerlo, licitar o ejecutarlo. El costo de la papelería, de la parte administrativa, de los profesionales, los que se encargan de hacer los estudios, y también a veces en el caso de la construcción, asumen la elaboración de planos, memorias, cálculos, estudios en campo para constatar algunas medidas y datos para tener algo real y tener un proyecto compacto para presentar.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Los costos que se asumen en esta parte son de papelería, el profesional que organiza la documentación, que consigue todos los papeles y partes de los informes que oferta el proyecto. De pronto, también se incluyen transporte, viajes.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Es la parte más difícil del contratista porque le toca asumir pagos desde el principio de una obra, antes de recibir el anticipo. De ahí que sea necesario tener un brazo económico fuerte para asumir toda la parte administrativa, la maquinaria y los equipos. Si los tiene es un ahorro, pero en caso contrario debe asumir el alquiler de los mismos. También, se incluyen la mano de obra contratada, los costos de la herramienta menor, de los transportes. Se debe tener en cuenta que la parte administrativa y del personal es la más costosa, así como los salarios y la seguridad social, que es la parte más difícil de asumir antes de recibir el anticipo. Ya después vienen los materiales, la maquinaria, los equipos.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

Es la parte más importante antes de ejecutar un proyecto. Se debe explicar a la comunidad qué tan importante será el proyecto para ellos, qué beneficios les traerá, qué necesidad se está resolviendo con ese proyecto o indirectamente cuáles son los beneficios. Siempre hay que dejarles claro que se va a ir de la mano con ellos mientras se desarrolla el proyecto para evitar afectaciones, daños, pérdidas de materiales. Eso es lo más importante. Si llegan a haber daños en la comunidad, será un costo grande, aunque siempre se trate de evitar que ocurran daños en las casas, vehículos, o que las personas se lastimen, se hieran o fracturen. Esos son los costos más difíciles para asumir en una empresa. Trata uno de curarse en salud y si no se contemplan los imprevistos, muchas veces se puede llegar a demandas, tutelas y con costos muy grandes que la empresa no prevé.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

Claramente la mejor negociación siempre será la que provea más material y a menor costo. En la mayoría de casos busca tener buena calidad y costo menor. Algo bueno

que se podría realizar como contratista es que el proveedor no garantice el precio bajo, sino un precio un poco alto que el resto de los proveedores. La idea es comprarle una pequeña parte o una gran parte de los materiales que se vendan, o parte de la maquinaria que alquile.

Así uno trata de relacionarse con todos y tener muchas puertas abiertas. Dado el caso que el proveedor que se lo vendió uno a un precio más alto que el otro, empiece a afiliarse con la empresa o con los precios que uno ejecuta. Empezaría a reducir precios para hacerlo más accesible y a la vez estaríamos trabajando de la mano con los demás proveedores.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

Los costos de estas secretarías que abarcan informes, actas, registros, digamos que son costos grandes ya que hay que tenerlos al día justificados. De pronto esas secretarías contratan, deciden y cambian cosas del proyecto, exigen cosas que no estaban previstas y eso representa un costo adicional. Por ciertas situaciones le exigen a uno sacar la mano y meterla al bolsillo para asumir dichos costos con tal que cumplir con las expectativas y órdenes para no quedar mal. Los costos que como contratista no prevé, le toca asumir.

### **Entrevistado # 9 Ingeniero Juan Camilo Tamayo**

**Empresa: Merak**

**Cargo: Residente Eléctrico**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

El costo de la consultoría de proyectos. Los estudios previos son elaborados por diferentes profesionales que están involucrados en actividades relacionadas con el proyecto. Ya sea un Geotecnista para hacer un estudio de suelos, tomar unas muestras del terreno, levantar estudios de cargabilidad, entre otros. Por ejemplo, en el tema eléctrico se debe analizar si será viable conectar un proyecto en esta región, habrá disponibilidad de energía, disponibilidad de servicios públicos. Todos estos temas, además el análisis de impacto social lo tiene que hacer un equipo interdisciplinario que acarrea siempre unos costos significativos.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Durante el proceso de licitación también hay otros costos que muchas veces se pasan por alto, pero hay que tener en cuenta ya que las propuestas requieren un personal que las pueda organizar. Por ejemplo, una persona que conozca de licitaciones, de presupuestos, que sepa estructurar un proyecto, manejar las plataformas públicas donde debe de cargarse la información. También en los procesos de licitaciones es necesario buscar alianzas comerciales y negociaciones en aras de cumplir con un pliego de condiciones, porque además todo depende de la negociación que se realice.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Durante la gestión del anticipo hay unos costos y una carga administrativa en la empresa que es básicamente permanente. Se podría decir que una vez que un proyecto es adjudicado pasa al primer paso que es la firma de un acta de inicio, luego a cobrar un anticipo, reunir cierta documentación y papelería. Se trata de un proceso administrativo en cual hay uno que otro personal involucrado que también está cargado a la nómina de la empresa, que puede ser una semana, dos semanas o más, dependiendo del proyecto y las condiciones del lugar donde se esté trabajando y contratando. Este tiempo puede ser más corto o más largo, pero permanece en la nómina y se debe responder por ello.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

El manejo con las comunidades donde se realizarán los proyectos es muy parecido. Hay un trabajo social, una socialización de los proyectos que hay que hacer desde el inicio, antes de empezar a ejecutar. La socialización de proyecto conlleva a programar reuniones, exposiciones, visitas a campo. Se trata de espacios donde uno le aclara a las personas dónde va a intervenir el proyecto, el impacto que tendrá, los alcances, la población que estará involucrada. En la ejecución del proyecto se debe contar con los profesionales socioambientales que hacen unas labores día a día durante el proyecto y hasta su liquidación que tiene que seguir siendo un acompañamiento.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

La relación con los proveedores y la negociación es buena. O sea, uno tiene alianzas con distintos proveedores para diferentes requerimientos. La idea es cuando uno se gana un proyecto, se va a tocar puertas de proveedores de posibles oferentes de productos, insumos, de herramientas o de servicios especializados, ¿Por qué no?

Aquí uno trata de socializar el contrato que va a ejecutar, los alcances, las compras proyectadas. Por ejemplo, un flujo de compras proyectadas donde se requieren estos insumos en ciertas fechas o en otras fechas necesitamos un empujón para ciertos insumos, y así uno aclara el panorama a los proveedores de modo que ellos también, de esa manera nos puedan dar sus mejores precios o mejores descuentos, al no comprometerse con el flujo de compras interesante. De por sí uno no compra todo así contado, no sería muy eficiente. Uno en sí, entabla esa conversación, ese diálogo donde muestra los alcances a realizar y ya sería una compra macro, una compra interesante sólo que va a estar diferida en varios pagos, en varios despachos.

Así viéndolo en un paneo general, normalmente los proveedores, analizan y nos dan unos precios más competitivos, porque es una relación comercial que va a estar durante el tiempo, nos dan mejores descuentos y demás. Aplica para todo tipo de

insumos de obra eléctrica, de obra civil, consultoría, mejor dicho, de todo, así es como lo manejamos y nos ha dado resultados.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

Cuando trabajamos con entidades públicas, municipios o que los recursos se gestionan por medio del municipio, por secretaría hay unos impuestos que se pagan, que todos conocemos con la famosa estampilla y demás. También en el proceso de gestionar un proyecto, gestionar unas actas de cobro, procesos administrativos, documentaciones, aprobación, revisiones u otros oficios. Muchas veces toca hacer mucha gestión por parte de la empresa para agilizar el proceso y es necesario disponer de una persona o de varias personas que se estén es pro de eso. Es más que un seguimiento, porque hemos detectado que a veces toca poner parte de la empresa ya que uno como doliente principal necesita que los procesos sean más ágiles y eficientes posibles sin entorpecer el trabajo de las administraciones. Esto porque sabemos que tienen mucho trabajo por delante y esos puestos de atención pueden mejorar.

Hay otros costos ocultos que no vemos y es el tiempo que debemos de disponer a cada una de las causas, personas, áreas, verificar el estado del proceso, en que pasa o porque no pasa, y eso lo tiene que hacer una persona. Normalmente no lo hace cualquier persona, o sea, no va el residente de una obra a hablar con los secretarios, sino que le toca a los directivos de los proyectos, a los gerentes y demás que tienen una mejor relación. Todo ese tiempo nos cuesta y es algo que realmente uno no ve. El tiempo de las personas realmente vale porque se pueden aprovechar para hacer más negociaciones de nuevos proyectos y hacer otras actividades que generen valor para la empresa, pero ese tiempo es consumido muchas veces en apoyos administrativos, gestiones y supervisiones en esas administraciones.

**Entrevistado # 10 Administradora de empresas Melisa Giraldo****Empresa: Táctica****Cargo: Miembro fundador**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

En términos reales no existen costos asociados a esta etapa. Es una fase de preparación, en donde estamos esperando los pliegos de condiciones en borrador. Lo que hacemos es prepararnos administrativamente, documentalente, pero no podría alistar un costo directamente asociado a esa fase.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Durante el proceso de licitación, una vez se da la apertura el proceso, tenemos que incurrir en costos dependiendo de la situación particular. Por ejemplo: actualización que no estuviera prevista del RUP en los casos en que tengamos una experiencia que cumplir para los parámetros del proceso, y que por alguna razón no esté incluida en los mismos. Aunque no es un costo directamente asociado a la licitación, cuando la planilla de seguridad social no se le ha cumplido la fecha de pago, pero se requiere pagar para podernos presentar al proceso, digamos, toca adelantar ese gasto que no estaba previsto. Es probable que a veces toque pagar para el abono de propuestas, puesto que en el caso de nosotros el representante legal no es ingeniero civil, entonces en algunas ocasiones ese es un costo asociado a la licitación.

La elaboración de las propuestas también implica gastos en la papelería, documentación, y en algunas ocasiones, apoyo de auxiliares, elaboración de presupuestos. Y por supuesto, supone apoyo de profesionales para la revisión de los APU y del presupuesto, planos y diseños, en caso de las obras de infraestructuras que es la principal actividad económica de nosotros.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Durante la gestión del anticipo asumimos costos de constitución de fiducia, cuando la exigen. La comisión que ellos cobran que puede variar entre uno y dos SMLMV. Igualmente, los gastos financieros el 4x1000. Básicamente, estos son los gastos asociados al anticipo, así como también la actualización de pólizas con el contrato y el acta de inicio.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

En el caso particular, el componente social se ha convertido en un tema fundamental, que implica unos gastos significativos porque trabajamos en unas zonas con comunidades vulnerables que generalmente hacen exigencias que están por fuera del alcance de los proyectos. De una u otra forma, el contratista trata de vincularse con la comunidad del sector, porque le toca manifestarse de alguna manera. Por ejemplo, a veces nos toca hacer adecuaciones de caminos o de vías para acceder con facilidad a la obra y para también corresponder a la comunidad que se ve afectada en alguna etapa de las obras. Se trata de ayudas, así como la participación en eventos sociales.

A veces la relación con la comunidad es difícil y compleja, por las expectativas que tienen sobre las obras o el afán de recibir las obras que ellos mismos desean. Hemos ejecutado acueductos y en el desespero de acceder al servicio, destruyen los contadores, las mangueras y no esperan que se culmine la obra y la entrega a satisfacción. Ha sido compleja en algunos casos y satisfactoria en otros cuando impactan positivamente y mejoran la calidad de vida hacia ellos.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

Para nosotros es fundamental, porque los precios con las entidades a veces son muy estrictos, porque no obedecen a la realidad de las zonas. No están aterrizados a los

precios reales del lugar donde se está trabajando. Entonces, se empieza rayando la utilidad del contratista con la capacidad que tenga para adquirir productos de buena calidad a bajo precio.

Los proveedores son tan importantes que se convierten en aliados estratégicos de la empresa. Con ellos se negocian precios, facilidad de pago y ofrecen soluciones. Entonces es una relación primordial y fundamental.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

En términos de lo que debe ser, no se tiene ningún costo. Más allá de la información respectiva, de los traslados, reuniones y comités, ningún otro, así como tampoco por gestión de cobranzas.

### **Entrevistado # 11 Ingeniera Wendy Rentería**

**Empresa: Táctica**

**Cargo: Residente de obra**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Desde el sector público, los gastos que se acarrean tendrían que ver con el tema de gestión documental, contratación de profesionales en el área administrativa para la revisión y elaboración de estudios previos. Además de gastos concernientes a temas de equipo de cómputo y el manejo de la nube para cargar los procesos a las plataformas.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Desde el sector público asumo costos administrativos en temas de papelería, debido a que de acuerdo con la legislación debo realizar el proceso de manera electrónica por medio de plataformas transaccionales. En caso del que el municipio maneje este tipo de plataformas y de manera física, también el tema de profesionales que hagan seguimiento y revisión a cada uno de los documentos que encuentren proponentes.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Desde el punto de vista de empresa privada, para la solicitud del anticipo y gestión del mismo, acarreo gastos bancarios en cuento la conformación de la fiducia.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto? ¿Qué costos le acarrea?

Desde la parte del contratista tiene que ver con trabajo social.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

Es una relación de acercamiento para determinar la mejor relación beneficio, precio y calidad para la empresa.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda e Infraestructura?

A la secretaría jurídica le acarrea gastos de representación de documentos legales, a la de hacienda la generación presupuestal y la asignación de los recursos, y a la de infraestructura los gastos técnicos para hacer seguimiento y verificación de la obra.

**Entrevistado # 12 Arquitecto Juan David Pacheco****Empresa: Táctica****Cargo: Arquitecto diseñador**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Costos Administrativos, diseños técnicos: estructurales, arquitectónicos estudios de suelos, topografía.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Costos Administrativos: propuesta económica, documentos técnicos.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Gastos técnicos, constitución de fiducia, diligencia de pagos en bancos.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y que costos le acarrea?

Se tendrá en cuenta la comunidad para la mano de obra especializada y no especializada, gastos de viáticos, alimentación transporte hospedaje.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos de su empresa?

Se busca crear vinculación para compras mayoritarias con los proveedores exclusivos solicitando créditos.

**Entrevistado # 13 Ingeniera Civil Rosiris Valencia Salazar****Empresa: Eduh****Cargo: Supervisora Eduh**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Costos de operatividades tales como el pago de nómina profesional de planeación, seguridad social, alquiler de oficina y documentación. Este proceso puede durar un mes con una dedicación del 30 por ciento.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Dependiendo de la información con la que se cuenta, en el proceso de liquidación se requiere personal profesional. Los tiempos pueden durar hasta 30 días de acuerdo con las presentaciones de ofertas. Se requiere nómina (profesional, universitaria, jurídica 30 por ciento, subgerente jurídica 10 por ciento, auxiliar 50 por ciento, profesional planeación 30 por ciento), seguridad social, oficina, papelería.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Para el funcionamiento de la empresa durante el anticipo no se acarrearán costos adicionales debido al régimen de la empresa que depende de sus honorarios.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

Se cuenta con profesional social para realizar el acercamiento a la comunidad en compañía de un profesional que sea técnico y pueda responder preguntas. Los costos serían los dos profesionales y viáticos.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

La negociación se encuentra en la presentación de las diferentes ofertas al momento de licitar, teniendo en cuenta la compensación administrativa que ofrecen a la entidad.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda, Infraestructura?

Nóminas y seguridad social de todos los trabajadores.

### **Entrevistado # 14 Ingeniero Estiben Ramírez**

**Empresa: Alcaldía de Turbo**

**Cargo: Asistente del alcalde**

¿Cuándo se está en etapa de estudios previos, qué costo tiene que acarrear su empresa?

Los costos que se tienen en la etapa de estudios previos para una empresa contratista incluyen los honorarios de profesionales, materiales, equipo y viajes. Es importante calcular cuidadosamente estos costos antes de aceptar un proyecto

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Desde mi punto de vista y como dueño de la empresa, los costos que se deben asumir durante el proceso de licitación incluyen los costos de preparación, presentación y participación

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

En la gestión del anticipo, debo asumir los costos de administración, financieros y de seguros. Los costos de administración incluyen el tiempo y los recursos necesarios para preparar informes, seguir los gastos y reembolsar el anticipo. Los costos financieros incluyen los intereses que se pagan sobre el anticipo. Los costos de seguros incluyen, en algunos casos, la contratación de una póliza para el anticipo.

¿Como es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

En nuestra empresa mantenemos una comunicación abierta y transparente con la comunidad local. Realizamos consultas y reuniones para comprender sus preocupaciones y necesidades. La gestión de la relación comunitaria está integrada en nuestro enfoque para minimizar impactos negativos. Los costos asociados incluyen actividades de participación comunitaria, evaluaciones de impacto social y posibles ajustes en el proyecto para abordar inquietudes locales. Estamos comprometidos a contribuir positivamente al entorno donde trabajamos.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

Cultivamos relaciones sólidas con nuestros proveedores, buscando acuerdos beneficiosos para ambas partes. Negociamos volúmenes, plazos y condiciones para optimizar costos sin comprometer la calidad. La transparencia y la comunicación abierta son clave. Exploramos oportunidades de sinergia y, cuando es posible, establecemos contratos a largo plazo para estabilidad y eficiencia en la cadena de suministro.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda, Infraestructura?

Los costos asociados a las secretarías pueden variar según la ubicación y la escala de los proyectos. La secretaría jurídica implica gastos legales, asesoramientos legales y posiblemente honorarios de abogados. Hacienda incluye pagos de impuestos, tasas y posiblemente servicios contables. Infraestructura abarca inversiones en equipos, tecnología y mantenimiento de instalaciones. La gestión eficiente de estos costos es esencial para mantener la viabilidad financiera y la conformidad legal de la empresa.

**Entrevistado # 15 Liliana Benítez**

**Empresa: Eduh**

**Cargo: Técnica administrativa de la Eduh**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Costos fijos administrativos y operativos, dado que los estudios previos hacen parte de la etapa precontractual y contempla la ejecución del talento humano de la entidad, tal como: abogado, área técnica, tesorería, planeación, archivo.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Costos fijos administrativos y operativos, dado que el proceso de licitación, hace parte de la etapa precontractual y contractual. Por lo cual, contempla la ejecución del talento humano de la entidad, tal como: abogado, área técnica, tesorería, planeación, archivo.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Costos fijos administrativos y operativos, dado que la gestión del anticipo, hace parte de la etapa contractual. Por ello contempla la ejecución del talento humano de la entidad, tal como: supervisor o interventor del contrato, tesorería y archivo.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

El trato con la comunidad se realiza mediante apoyo de un profesional en trabajo social, con quien se garantizará el acompañamiento en todas las etapas del proyecto. Es decir, desde el inicio hasta la entrega real del proyecto, cerrando con la evaluación del mismo con la finalidad de determinar la cobertura y si realmente se suplió la necesidad de la comunidad. El costo que se acarrea es operativo.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

La relación es positiva, existe agilidad y acompañamiento en los procesos, respuesta oportuna a las inquietudes de los proveedores y una comunicación asertiva fluida entre ambos.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda, Infraestructura?

Costos administrativos y operativos, los cuales son indispensables para poder cumplir las diferentes etapas del proceso tales como: precontractual, contractual y post contractual.

**Entrevistado # 16 Ingeniero Telemático Leonardo González Gómez**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Los costos de tres días de trabajo del director de contratación.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Tiempo del director de contratación, director comercial, proyectos y asistente comercial.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Tiempo del director de contratación.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

Se hace una socialización previa con población beneficiada, otra para iniciar el proyecto y una última para compartir resultados, Todos estos costos están incluidos en el proyecto, los cuales pueden estar entre el 4 y 8 por ciento del proyecto, dependiendo del tamaño del mismo

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

Negociaciones por pronto pago, compras por volumen y forecast de compra.

**Entrevistado # 17 Ingeniero Civil Fabio Calderón****Empresa: Merak S.A.S****Cargo: Residente administrativo**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Diseños previos como estudio de suelos, topografía, diseños arquitectónicos, hidráulicos, estructurales, costos administrativos para etapa pre contractual.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Todos los certificados que se van a expedir para la propuesta económica que se transforman en costos administrativos.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

La constitución y la creación de la fiducia ante las entidades bancaria y retenciones fiscales por ley que el banco retiene.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y que costos le acarrea?

Se contemplan viáticos: alimentación y transporte, gastos para la presentación del proyecto, como alquiler de sillas y otros elementos necesarios para su exposición.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

Revisar el mercado y ver todas las ofertas sobre el material necesario, hacer cuadros comparativos. No solo revisar el precio, sino también la calidad que ofrecen.

**Entrevistado # 18 Administración en salud Alfonso Enrique Cabas Reatiaga.**

**Empresa: Vitus**

**Cargo: Representante Legal**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

Viáticos y transporte de personal para la visita técnica, honorarios de personal especializado, búsqueda y compra de información técnica necesaria.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Pólizas, costos en la presentación de las propuestas (impresión, radicación, mensajería).

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

Exámenes de ingreso, papelearía y equipos de cómputo, pagos de depósitos de alquiler, dotación.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

Levantamiento de una línea base social por parte de un profesional de VITUS ( la gran mayoría de la entidades no la tiene en los presupuestos del proyecto por eso con el

fin de hacer una gestión en VITUS se hace el levantamiento inicial de esta información), reuniones informativas y de socialización presupuestan una de inicio y otra de entrega dependiendo del alcance del proyecto.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

El proveedor debe cumplir con los tiempos de entrega para así mismo cumplir con los porcentajes de pagos que se plantean. Desde el inicio, se debe hacer una visita de campo y asistir y responder a las reuniones que programen para el pago, presentando y explicando al detalle. Al final, en mesa técnica se evalúa si cumplió con la entrega, calidad de los diseños y se le da una calificación para continuar o buscar otra opción.

### **Entrevistado # 19 John Fredy Palacio**

**Empresa: Táctica**

**Cargo: Gerente General**

Cuando se está en etapa de estudios previos, ¿qué costo tiene que acarrear su empresa?

En esta fase la empresa no incurre en costos, pues son las entidades contratantes las que se encargan de formular los estudios previos.

¿Qué costos tiene que asumir durante el proceso de licitación?

Durante la licitación se incurren en costos como:

- Solicitud e impresión de documentos y certificados (existencia y representación legal, RUT, RUP, certificados de experiencia de la empresa).

- Honorarios personal que organiza y monta la propuesta durante la licitación (Contador/administrador/Abogado).
- Honorarios personal que formula y aterriza presupuestos, planes socio-ambientales la propuesta económica y demás anexos técnicos (ingeniero/arquitecto/ambiental/profesional SST/eléctrico/etcétera).
- Pago de pólizas que solicite la licitación (seriedad de la oferta).
- Impresión y envío de la propuesta, según sea el caso.

¿Qué costos asume durante la gestión del anticipo?

- Los costos del contrato fiduciario, cuando aplica.
- Honorarios del personal que diligencia las actas o plan de anticipo.
- Póliza de buen manejo del anticipo, cuando aplica.

¿Cómo es su manejo con la comunidad donde se hará el proyecto y qué costos le acarrea?

Al iniciar un proyecto en la comunidad siempre se hace una socialización sobre el alcance, los tiempos y el impacto que tendrá. Además se hacen actas de vecindad y de entorno. Los costos están dados en:

- Honorarios personal que hace la socialización y levanta actas de vecindad y entorno.
- Volanteo, perifoneo o cuña radial para la convocatoria.
- Alquiler de espacio y equipos para la socialización.
- Refrigerios para los asistentes a la socialización del proyecto.
- Impresión de formatos (actas, listados, volantes, etcétera).
- Señalización de las áreas del proyecto.

¿Cómo es su relación y negociación con los proveedores para mejorar los costos en su empresa?

Las negociaciones pueden variar por múltiples factores, pero normalmente las estrategias para mejorar costos obedecen a lo siguiente:

- Compra al por mayor.
- Uso de cupos y créditos con proveedores.
- Compra a grandes proveedores.

¿Qué costos le acarrea las siguientes secretarías: Jurídica, Hacienda, Infraestructura?

Los costos de estas secretarías están asociados a la gestión e impresión de documentos, actas, informes, planos, paz y salvos e impuestos municipales.

## ANÁLISIS PESTEL

### Análisis PESTEL de PROARQ

#### Políticos

- × DIAN - Impuestos y aduanas.
- × POT - Plan de Ordenamiento Territorial.
- × NSR - 10: Normas Sismoresistentes.
- × Código de Trabajo.
- × Políticas Fiscales.
- × Políticas Gubernamentales.

#### Económicos

- × Anticipos de obras públicas o privadas.
- × Apalacamiento financiero con bancos.
- × Falta de suministros.
- × Subida del Dólar.
- × Encarece del acero y el cemento.
- × Impuestos.

#### Socioculturales

- × Demanda de obras de infraestructuras y vivienda.
- × Diseño de edificaciones llamativos e innovadores que se adecuen al entorno cultural.
- × Construcción amigable con el medio ambiente.

#### Tecnológicos

- × Innovación en los materiales de obra (Concretos livianos y de alta resistencia)
- × Mejores equipos como: Herramientas novedosas, maquinaria amarilla de última generación.
- × Analizar los métodos de construcción en países del primer mundo para implementar esas tecnologías en el territorio.

#### Medioambientales

- × PMA - Plan de Manejo de Ambiental.
- × PMT - Plan de Manejo de Tránsito.
- × Control y Gestión de Residuos de Obra.
- × Certificación LEED.

#### Legales

- × Ley de bioseguridad.
- × Leyes Nacionales.
- × NSR - 10: Normas Sismoresitentes.
- × POT - Plan de Ordenamiento Territorial.
- × Normas de Curaduría.
- × Normas de Planeación.

## **MATRIZ DE GESTIÓN PORTER**

### ➤ **Competencia entre rivales:**

En la zona de Urabá, donde se realizó el trabajo de campo, existen muchas empresas dedicadas al tema de la construcción, tanto en el sector público como en el privado. Sin embargo, varias empresas han optado por dedicarse a contratar más en uno de los sectores. Esto debido a que los pagos de las obras en el sector privado son más rápidos en el desembolso, comparado con el sector público, aunque los precios de este último sean mejores. Algunas de estas empresas de construcción tienen muchos años de experiencia, lo que ha conllevado a que estén certificadas en calidad o estén en el proceso de certificación, lo cual las convierte en rivales fuertes en el momento de presentarse en una licitación.

### ➤ **Amenazas de nuevos participantes:**

Hace un tiempo en el país se viene presentando la conformación de empresas fachadas que se usan para legalizar dineros provenientes de actividades ilícitas o de grupos al margen de la ley. El sector de construcción no se ha escapado de este fenómeno, ya que son cada día más las empresas de papel que aparecen para competir con las legalmente construidas. Así es como ofrecen precios artificialmente bajos, equipos nuevos, plazo de entrega muy cortos, pago de salarios a trabajadores muy por encima de los pagados en el mercado de la zona, entrega de dadivas por conseguir contratos, entre otros. Todo esto ha generado una competencia desleal, optando por rebajar el margen de ganancias para estar al mismo nivel de la competencia.

### ➤ **Amenazas de productos sustitutos:**

Anteriormente las empresas de construcción se encargaban de concebir un proyecto desde el diseño, elaboración del mismo y su ejecución. En la actualidad varias empresas han optado por especializarse en una de las áreas mencionadas, lo que

disminuye las opciones de trabajo. Algunas han decidido especializarse en un sector de la construcción porque resulta más rentable. Por ejemplo, dedicarse solo a línea de saneamiento básico, o vías, o infraestructura física, lo que también disminuye las ofertas de trabajo, ya que las empresas con más experiencia en un tema, tienen mayor relevancia que las de menos experiencia.

➤ **Poder de negociación de los proveedores:**

Materiales como el acero y el cemento van de la mano con la demanda nacional y tienen pluralidad de proveedores, por lo que se puede negociar grandes cantidades para conseguir buen precio o ciertos beneficios. Pero también existen materiales especiales que solo se consiguen importados y que no cuentan con suficientes proveedores, lo que conlleva a pagar altos precios ya que no se consiguen con facilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (2006). *Coste & efecto: Cómo Usar El ABC, El ABM y El Abb para mejorar la gestión, Los procesos y la rentabilidad*. Gestión 2000

Informe Confecámaras. *Estudio del Observatorio de Movilidad de Confecámaras: La movilidad empresarial aspectos claves para enfrentar el reto de permanecer y crecer*. 2023

Informe Confecámaras. *Dinámicas de Movilidad y Crecimiento de las Empresas Colombianas - 2022*