

**PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA SELECCIÓN DE UN CONSULTOR QUE ASESORE Y  
ACOMPañE A VEINTITRES (23) EMPRESAS (MIPYMES) DEL SECTOR LÁCTEO EN  
LA CUENCA LECHERA DE BOYACÁ**

**Convocatoria 695**

**Adenda # 1**

A través de la presente adenda se modifican los términos de referencia de la convocatoria 695, en los siguientes numerales:

5.4. Experiencia del equipo de trabajo, en relación a certificación Master Black Belt

**Bogotá D.C.  
Julio de 2016**

**PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA**

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA SELECCIÓN DE UN CONSULTOR QUE ASESORE Y  
ACOMPañE A VEINTITRES (23) EMPRESAS (MIPYMES) DEL SECTOR LÁCTEO EN  
LA CUENCA LECHERA DE BOYACÁ**

**Bogotá D.C.  
Julio de 2016**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
1. ANTECEDENTES .....	4
1.1. El Programa de Transformación Productiva .....	4
1.2. Antecedentes y Justificación de la Convocatoria .....	4
2. OBJETO DE LA INVITACIÓN .....	6
3. TÉRMINOS JURÍDICOS .....	8
3.1. Régimen jurídico aplicable .....	8
3.2. Veracidad de la información suministrada .....	8
3.3. Propiedad y Confidencialidad de la información .....	8
3.4. Propiedad Intelectual .....	8
3.5. Cláusula de reserva .....	9
3.6. Garantía de seriedad de la Oferta .....	9
4. INSTRUCCIONES A LOS PROPONENTES .....	9
4.1. Estudios para participar en el concurso .....	9
4.2. Instrucciones para contestar los Términos de Referencia .....	10
4.3. Requisitos para participar en la invitación .....	10
4.4. Cronograma de la invitación .....	11
4.4.1. Formulación de inquietudes .....	12
4.4.2. Respuesta de inquietudes .....	12
4.4.3. Cierre y entrega de la Propuesta .....	12
5. EVALUACIÓN .....	13
5.1. Criterios de desempate .....	14
5.3. Experiencia específica del Proponente .....	15
5.4. Experiencia del Equipo de Trabajo .....	15
5.5. Metodología .....	17
5.6. Oferta económica .....	18
5.7. Rechazo de Propuestas .....	20
6. DECLARATORIA DE DESIERTA .....	20
7. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	21
7.1. Presentación de la Propuesta .....	21
7.2. Periodo de validez de la propuesta .....	21
7.3. Documentación de la Propuesta .....	21
8. TÉRMINOS DE LA CONTRATACIÓN .....	23
8.6. Cronograma de entrega de productos y forma de pago .....	26
9. EL CONTRATO .....	28
9.1. Suscripción del contrato .....	28
9.2. Obligaciones del Programa de Transformación Productiva .....	28
9.3. Obligaciones del Contratista .....	29
9.4. Duración del Contrato .....	29
9.5. Seguimiento y control del contrato .....	29
9.6. Garantía del contrato .....	29
9.7. Subcontratos .....	30

## INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014 – 2018, “Todos por un nuevo país”, se ocupa del tema de competitividad dentro de un capítulo de estrategia transversal para alcanzar la construcción de una Colombia más equitativa, en paz y más educada. Es así como, de la mano con la Agenda Nacional de Competitividad 2014-2018<sup>1</sup> se tienen en cuenta varios aspectos para mejorar el la productividad del país, concentrando sus esfuerzos en acciones que permitan tanto disminuir el costo país que enfrenta el sector productivo nacional, como en aquellas orientadas a incidir sobre factores internos de las empresas que determinan su desempeño.

Bajo este esquema de competitividad empresarial, las bases del Plan destacan que la política de desarrollo productivo está enfocada en incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo y destaca que en la medida que las empresas puedan desarrollar e implementar nuevos procesos productivos, podrán reducir costos, aumentar su producción, desarrollar nuevos productos o acceder a nuevos mercados.

Es así como se resalta que “Las empresas deben ser el principal foco porque de ellas emerge la competitividad y la innovación. Entender las necesidades empresariales como el centro de gravedad del desarrollo productivo implica realizar una diferenciación entre competitividad empresarial (nivel microeconómico) y competitividad país (nivel macroeconómico). Dentro del primer concepto se enmarcan todos los esfuerzos que debe realizar cada empresa por separado para mejorar sus productos y su eficiencia productiva. El segundo concepto se refiere al conjunto de políticas (entre otras, política monetaria, política fiscal, política de infraestructura, política educativa y política comercial) e instituciones que contribuyen a mejorar las ventajas competitivas de las empresas (*Esser, 1996*). Esta distinción es clave para focalizar las iniciativas del Gobierno Nacional.”

En este sentido, el Programa de Transformación Productiva, en adelante el PTP, trabaja en la identificación de necesidades actuales de los diferentes sectores que lo componen, que de atenderse favorecerían el cumplimiento de la Política de Desarrollo Productivo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, con el fin de que las empresas sean más competitivas y mejoren su productividad, se hace necesario abrir otra vía para facilitar herramientas que permitan el diagnóstico de la situación actual de las empresas en cuanto al uso y adopción de buenas prácticas de gestión gerencial para la productividad. Así mismo, se requiere que entreguen recomendaciones sobre las técnicas específicas a ser implementadas en la empresa como lo son la mejora continua, técnicas de comunicación, manejo de equipos y procesos, mejora de procesos, de tiempos, reducción de costos y de desperdicios, entre otros.

---

<sup>1</sup> <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/agenda.aspx>

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1. El Programa de Transformación Productiva**

En desarrollo de lo anterior y con la finalidad de ejecutar los objetivos que el Gobierno Nacional se ha trazado para el periodo 2014-2018, el artículo 11 de la Ley 1753 de 2015 establece:

“Artículo 11: El Programa de Transformación Productiva tendrá por objeto la implementación de estrategias público-privadas y el aprovechamiento de ventajas comparativas para la mejora en Productividad y competitividad de la industria, en el marco de la Política de Desarrollo Productivo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, al cual se podrán destinar recursos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de Organismos Internacionales de Desarrollo, convenios de cooperación internacional, convenios con organizaciones privadas, convenios con entes territoriales y transferencias de otras entidades públicas de orden nacional y regional. Este programa será un patrimonio autónomo con régimen privado administrado por el Banco de Comercio Exterior S.A. (Bancóldex).”

### **1.2. Antecedentes y Justificación de la Convocatoria**

La cadena láctea es un sector esencial y estratégico para el desarrollo del país, dada su importancia en el valor de la producción, la generación de empleo y la seguridad alimentaria. El sector lácteo promedia una participación de 1.5% del PIB nacional, 1,1% originado en la producción primaria de leche y el restante 0,4% en la elaboración de productos lácteos<sup>2</sup>.

Para aprovechar las ventajas que suponen los acuerdos de libre comercio que el país ha negociado, se requiere que el sector incremente su competitividad en todos los eslabones de la cadena productiva, que a su vez le permita llegar a ser un sector de clase mundial. En esa medida, el gobierno nacional, consiente de los retos que enfrenta el sector, formuló un documento de política Conpes 3675 “Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano”, mediante el cual se buscó desarrollar estrategias e instrumentos que permitieran incrementar su productividad y eficiencia.

Entre el 2013 y el 2015, el PTP adelantó un Programa Piloto de Productividad con el fin de aumentar la competitividad y productividad en cincuenta (50) empresas de diferentes sectores del PTP. La intervención se hizo en 3 etapas: 1. diagnóstico (financiero y de gestión), 2. Plan de acción y concertación del mismo con la empresa y

---

<sup>2</sup> Propuesta de Valor Cadena Láctea. Consejo Nacional Lácteo y PTP. 2011

3. Implementación de una acción del plan de acción; dos (2) de las cincuenta (50) empresas participantes pertenecían al sector lácteo.

Producto de este piloto, se identificaron al interior de las empresas del sector una gran cantidad de áreas para crecer en temas de direccionamiento y estrategia. También se realizó una gestión que permitió identificar que, de todas las herramientas de administración que existen, algunos de los empresarios estaban aplicando una mezcla de técnicas básicas y avanzadas, pero ninguna se estaba utilizando de manera adecuada, generándose rezagos en la optimización de ganancias en Productividad y reducción de costos.

El proyecto que se pretende desarrollar con el consultor que se seleccione en el marco de la presente convocatoria, hace parte del proceso de fortalecimiento de las empresas del sector lácteo en las iniciativas de clúster lácteos de entidades como el Consejo Nacional Lácteo, la Cámara de Comercio de Bogotá e INNPULSA, entre otras. Las regiones que actualmente cuentan con iniciativas estructuradas de clúster y con capacidades de producción láctea son Nariño, Cesar, Cundinamarca y Boyacá.

Adicionalmente, se identificó en el plan de negocios del sector, la necesidad de facilitar e implementar herramientas que diagnostiquen la situación actual de las empresas en cuanto al uso y adopción de buenas prácticas gerenciales, contabilidad, logística, mercadeo y algunas herramientas para aumentar la productividad y que entreguen recomendaciones sobre las técnicas específicas a ser implementadas en la empresa como lo son la mejora continua, técnicas de comunicación, manejo de equipos y procesos, mejora de procesos, de tiempos, reducción de costos, entre otros.

Teniendo en cuenta los resultados del Programa Piloto mencionado anteriormente y las demás necesidades identificadas del sector lácteo, el Programa de Transformación Productiva ha decidido lanzar el Programa de Productividad, enfocado al sector lácteo. El Programa tendrá por objeto realizar un diagnóstico de la situación actual en veintitrés (23) empresas (mipymes) del eslabón de transformación, ubicadas en la cuenca lechera de Boyacá en aspectos como niveles de productividad, innovación y sus oportunidades competitivas.

Se prioriza esta cuenca como quiera que la misma se encuentra organizada bajo diferentes metodologías de clúster lecheros, sumado a que cuenta con herramientas como hoja de ruta lo cual evidencia integración entre los eslabones de la cadena y priorizadas en el Consejo Nacional Lácteo.

Como parte de la estrategia del Programa de Transformación Productiva, la consultoría objeto de la presente convocatoria busca que las empresas (mipymes) del Sector lácteo puedan participar en un programa que permita identificar sus oportunidades de mejora e implementar herramientas de productividad relacionadas con la mejora de sus productos, procesos y logística, reducción de desperdicios, manejo de inventario, reducción de costos, sus competencias en desarrollo de capital humano y comunicación, sus capacidades en implementación y uso de herramientas, entre otras prácticas, que les permitan incrementar su productividad y competitividad. Al mismo

tiempo el PTP busca recolectar información sobre productividad y fallas sectoriales para así desarrollar nuevas actividades y programas a futuro en torno al sector.

Por lo indicado anteriormente, el Programa de Transformación Productiva requiere de la contratación de un consultor que cuente con la capacidad para desarrollar diagnósticos empresariales e implementación de herramientas de mejoramiento continuo, gestión empresarial y en la transferencia de esas metodologías a equipos operativos, para apoyar a empresas del sector lácteo colombiano.

## **2. OBJETO DE LA INVITACIÓN**

Contratar a un consultor para que realice un análisis de productividad y de gestión en veintitrés (23) empresas (mipymes) del sector lácteo, ubicadas en la cuenca de Boyacá. En desarrollo de lo anterior, el consultor deberá (i) diagnosticar la empresa y medir su línea base, (ii) diseñar un plan de mejora para cada una de las empresas; (iii) implementar por lo menos una (1) acción definida en el plan de mejora, (iv) estructurar al menos un (1) proyecto (diferente a la acción del plan de mejora a implementar) de mediano o largo plazo para presentar a convocatorias de financiación y/o cofinanciación ante entidades de cooperación internacional o entidades nacionales de apoyo económico, asegurando que las empresas beneficiarias adquieran las habilidades técnicas, las capacidades y competencias para la mejora sistemática de la gestión de sus procesos y (v) medir el impacto de la intervención con los mismos indicadores de línea base identificados antes de la intervención

### **2.1. Alcance de la Convocatoria**

- 2.1.1. El proponente seleccionado en esta convocatoria debe desarrollar un diagnóstico en veintitrés (23) empresas beneficiarias de la consultoría, lo cual incluye un diagnóstico individual y un informe agregado que refleje las oportunidades de mejora identificadas en el sector.
- 2.1.2. Según los resultados arrojados en la etapa de diagnóstico, el consultor deberá en conjunto con cada empresa desarrollar un plan de mejora y asesorar a las empresas para que implemente por lo menos una (1) acción definida en este plan y estructurar al menos un (1) proyecto (diferente a la acción del plan de mejora a implementar) de mediano o largo plazo, para presentar a convocatorias de financiación y/o cofinanciación ante entidades de cooperación internacional o entidades nacionales de apoyo económico. El plan de mejora debe incluir al menos: responsables, fechas, indicadores, datos básicos (cuantitativos) y metas. Tanto la implementación como el proyecto tienen que ser realizados durante los tres (3) y seis (6) meses siguientes a la fecha de terminación de la etapa de diagnóstico.

- 2.1.3. El consultor seleccionado deberá llevar a cabo una etapa de seguimiento y control a la implementación de la totalidad de las actividades contenidas en el plan de mejora donde se revisará que las metas establecidas en los indicadores de impacto se hayan logrado, con énfasis en las acciones de mejora que se deben priorizar, como se describe en el punto 4 del numeral 8.3.

## **2.2. Mecánica de la Convocatoria**

La mecánica de la convocatoria se enmarca dentro de los siguientes parámetros:

- 2.2.1. El consultor que se seleccione en desarrollo de la presente convocatoria deberá hacerse responsable de la vinculación de veintitrés (23) empresas para la ejecución de la consultoría, para lo cual deberá adelantar las siguientes actividades: (i). Diseño de la convocatoria en conjunto con el PTP para invitar a las empresas a participar en la consultoría, en la cual se establezcan los criterios de evaluación para ser beneficiario. (ii) Difusión y sensibilización con las empresas destinatarias de la consultoría contratada que se encuentren ubicadas en la cuenca seleccionada; (iii) Evaluación de las propuestas presentadas por las empresas interesadas; (iv) Recomendación de las empresas a vincular al Programa de Productividad. Las empresas serán seleccionadas por EL Programa de Transformación Productiva.
- 2.2.2. El otorgamiento de cupos a las empresas interesadas en participar en la consultoría se realizará mediante la publicación de la convocatoria diseñada conjuntamente con el PTP, la cual estará abierta por un plazo determinado o hasta la asignación de todos los cupos dispuestos para la ejecución de la consultoría, lo que ocurra primero. En todo caso, la convocatoria estará abierta máximo por un plazo que no vaya más allá del segundo mes contado a partir de la fecha de legalización del contrato que se celebre como consecuencia de la adjudicación de la presente invitación.
- 2.2.3. El Programa de Transformación Productiva hará la selección final de las empresas que participarán en el Programa de Productividad.
- 2.2.4. Las empresas beneficiarias de la consultoría deberán aportar como contrapartida, el cinco por ciento (5%) del valor ofertado por el consultor seleccionado por empresa. El cobro del porcentaje del precio aportado por la empresa será responsabilidad exclusiva del consultor.
- 2.2.5. Entre las empresas seleccionadas y el consultor se suscribirá el documento que para el efecto determine éste para la asunción de las obligaciones que surjan en desarrollo de la consultoría, entre las cuales se encuentra la del pago de la contrapartida, así mismo, las empresas seleccionadas suscribirán a favor del Programa de Transformación Productiva una carta de compromiso en la cual se establecerán los compromisos que asumen las empresas beneficiarias en desarrollo de la ejecución de la consultoría.
- 2.2.6. La ejecución de la consultoría solamente iniciará si se logra la vinculación de por lo menos diez (10) empresas.
- 2.2.7. La duración total del Programa será máximo de doce (12) meses y el tiempo



máximo de intervención por empresa será de ocho (8) meses. En consecuencia, el consultor deberá garantizar la intervención en las empresas de manera simultánea, de acuerdo al plan de acción y cronograma diseñado para el Programa de Productividad de cada empresa beneficiaria.

### **3. TÉRMINOS JURÍDICOS**

#### **3.1. Régimen jurídico aplicable**

En atención al régimen de contratación del Programa de Transformación Productiva, el presente proceso de selección y la contratación que se derive de la presente convocatoria, se encuentran sometidos a las normas del Derecho Privado Colombiano.

#### **3.2. Veracidad de la información suministrada**

El Proponente está obligado a responder por la veracidad de la información entregada durante el proceso de selección de Proponentes. El Programa de Transformación Productiva, de conformidad con el artículo 83 de la Constitución Política, presume que toda la información que el Proponente presente para el desarrollo de esta invitación es veraz, y corresponde a la realidad. No obstante, el Programa de Transformación Productiva, se reserva el derecho de verificar toda la información suministrada por el Proponente.

#### **3.3. Propiedad y Confidencialidad de la información**

El Proponente seleccionado acepta que la información entregada por el Programa de Transformación Productiva en desarrollo de la presente invitación, así como la información que se genere como consecuencia de la prestación del servicio que se contrate, es de propiedad exclusiva del Programa de Transformación Productiva.

Así mismo, el Proponente seleccionado acepta que la ejecución del contrato que se celebre será desarrollado bajo parámetros de absoluta reserva y no podrá utilizar total o parcialmente la información que reciba directa o indirectamente el Programa de Transformación Productiva o aquella a la cual tenga acceso en cumplimiento del proceso de selección y contratación o por cualquier otro motivo, para desarrollar actividades diferentes a las contempladas en el objeto, alcance y obligaciones que le correspondan de conformidad con el contrato, adoptando las medidas necesarias para mantener la confidencialidad de los datos suministrados.

#### **3.4. Propiedad Intelectual**

El Proponente renuncia a favor del Programa de Transformación Productiva, a cualquier derecho de propiedad, uso, goce, reproducción, distribución, comunicación

pública y transformación sobre los documentos que resulten del objeto de la presente invitación, renuncia que se entenderá otorgada por el Proponente, mediante su participación en la presente convocatoria.

### **3.5. Cláusula de reserva**

El Programa de Transformación Productiva se reserva el derecho de cerrar anticipadamente la presente convocatoria y de rechazar cualquiera o todas las propuestas que se presenten, si así conviene a sus intereses, sin necesidad de dar explicación alguna a los Proponentes y sin indemnizar ningún tipo de perjuicio o asumir costo alguno que con tal cierre o rechazo se pudiera generar a alguno de las entidades que presentaron propuesta.

### **3.6. Garantía de seriedad de la Oferta**

El Proponente deberá incluir una garantía de seriedad de la oferta con una suma asegurada equivalente al veinte por ciento (20%) del valor total de la propuesta, la cual podrá consistir en una garantía bancaria irrevocable a primer requerimiento (*on-demand*) o en una póliza de seguro expedida por una compañía de seguros vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, que sea satisfactoria para el Programa de Transformación Productiva. La garantía deberá ajustarse a los presentes Términos de Referencia y a las disposiciones legales vigentes.

Las compañías de seguros que otorguen la garantía deberán estar legalmente establecidas en Colombia, los establecimientos bancarios que otorguen la garantía podrán ser nacionales o extranjeros siempre que tengan límite de exposición crediticia con Bancóldex (cupo de crédito aprobado con Bancóldex). La garantía deberá ser válida por un periodo de seis (6) meses a partir de la fecha de cierre de la invitación.

La garantía de seriedad de la oferta deberá ser otorgada a favor del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – Bancóldex - Programa de Transformación Productiva, NIT. 900.457.656-8, en formato para entidades particulares, la cual se hará efectiva si el Proponente retira su propuesta dentro del período de validez estipulado, o si habiéndosele adjudicado el contrato no cumple con los requisitos establecidos para la firma del mismo o se niega a celebrar el contrato respectivo o no presenta las garantías del Contrato establecidas en estos Términos de Referencia o en el Contrato.

## **4. INSTRUCCIONES A LOS PROPONENTES**

### **4.1. Estudios para participar en el concurso**

Corresponde a todo Proponente efectuar los estudios y verificaciones que considere necesarios para la formulación de la Propuesta, incluyendo pero sin limitarse a los estudios técnicos, contables, tributarios, entre otros; asumiendo todos los gastos,

costos, impuestos y riesgos que ello implique, que no serán reembolsados en ningún caso y bajo ningún concepto.

La presentación de una Propuesta implicará que el Proponente realizó los estudios, análisis y valoraciones pertinentes para prepararla y, por lo mismo, no se reconocerá sobrecosto alguno derivado de deficiencias en ellos.

#### **4.2. Instrucciones para contestar los Términos de Referencia**

Las Propuestas recibidas que no cumplan los requisitos y no vengán acompañadas de **TODA** la documentación exigida en estos Términos de Referencia y en sus anexos, serán excluidas del proceso de evaluación.

Si el Proponente lo estima conveniente, podrá adicionar a su propuesta información suplementaria a la solicitada en estos Términos de Referencia, siempre y cuando dicha información sea suministrada dentro del término establecido para la entrega de las Propuestas.

La Propuesta debe ser presentada en español y todas sus páginas deben estar enumeradas en forma ascendente consecutiva, con el correspondiente índice o tabla de contenido que permita su fácil consulta.

#### **4.3. Requisitos para participar en la invitación**

Los Proponentes deberán cumplir los siguientes requisitos:

- i. Ser personas jurídicas nacionales o extranjeras, que cumplan con los requisitos establecidos en estos Términos de Referencia.
- ii. Se acepta la participación de Proponentes asociados bajo la figura de consorcios o uniones temporales. En el evento de presentarse haciendo uso de alguna de estas figuras tendrán aplicación las siguientes reglas:
  1. Presentar copia del acuerdo consorcial o documento de la conformación de la unión temporal según se trate en el que expresamente se deberá designar a un representante de los miembros del consorcio o de la unión temporal para todos los efectos de la presentación de la propuesta de la eventual suscripción y ejecución del contrato (en el evento que se les adjudique la convocatoria).
  2. Capacidad jurídica  
No se acepta ninguna limitación de responsabilidad, por lo que la responsabilidad de los miembros será solidaria tanto para la presentación de la propuesta como para la eventual celebración y ejecución del contrato.

3. La garantía de seriedad de la oferta y demás garantías que se pidan para la eventual celebración del Contrato, deberán otorgarse por, y cubrir a todos y cada uno de los integrantes de la unión temporal o consorcio, aportándose además el recibo de pago de la prima.
  4. Cada uno de los requisitos de tiempo de existencia, experiencia y capacidad financiera deberá acreditarse en su totalidad por lo menos por uno de los miembros del consorcio o unión temporal, no pudiendo ser acumulable entre los distintos participantes.
  5. La carta de presentación de la propuesta deberá presentarse suscrita por el apoderado designado por cada uno de los miembros del consorcio o unión temporal.
  6. El formato de vinculación de clientes deberá ser diligenciado en su totalidad por cada uno de los miembros del consorcio o de la unión temporal además de entregarse toda la información de cada uno de los participantes exigida en los presentes términos de referencia y el formato de vinculación de clientes.
- iii. El Proponente deberá contar con un mínimo de tres (3) años de existencia a la fecha de presentación de la propuesta.
- iv. El Proponente deberá acreditar mínimo tres (3) años de experiencia en el objeto de la presente convocatoria, la cual deberá demostrar de conformidad con lo establecido en el numeral 5.3 del presente documento.
- v. Tener la capacidad financiera exigida en el numeral 5.2 de la presente convocatoria.
- vi. El Proponente favorecido debe estar en disponibilidad de iniciar y ejecutar el objeto del Contrato con base en el cronograma del proyecto y de entrega de productos de conformidad con el plazo establecido para la ejecución del contrato de consultoría que se celebre. Disponibilidad que se presumirá con la sola presentación de la Propuesta.
- vii. Aportar oportunamente toda la documentación exigida en estos Términos de Referencia o en sus documentos anexos.

#### **4.4. Cronograma de la invitación**

El desarrollo de esta convocatoria tendrá lugar de conformidad con el siguiente cronograma, el cual podrá ser modificado por el Programa de Transformación Productiva sin restricción, mediante adenda a los presentes Términos de Referencia.

<b>EVENTO</b>	<b>FECHA Y HORA</b>
Apertura y publicación de los Términos de Referencia	Julio 15 de 2016
Formulación y radicación o envío de	Julio 23 de 2016

inquietudes por parte de los Proponentes al Programa de Transformación Productiva	
Respuesta de inquietudes enviadas por los Proponentes al Programa de Transformación Productiva	Julio 27 de 2016
Cierre y entrega de la propuesta	Agosto 8 de 2016

#### 4.4.1. Formulación de inquietudes

Las inquietudes o preguntas relacionadas con los presentes Términos de Referencia, que surjan por parte de los Proponentes, deberán ser presentadas en la fecha relacionada en el numeral precedente, mediante comunicación escrita dirigida a Jaime Andres Aristizábal V. Coordinador sector lácteo y carne bovina del Programa de Transformación Productiva, radicada en medio físico en la Calle 28 No. 13A – 15 piso 39, en la ciudad de Bogotá, D.C., o por correo electrónico, a la dirección: [jaime.aristizabal@ptp.com.co](mailto:jaime.aristizabal@ptp.com.co) y con copia a [norberto.barbosa@ptp.com.co](mailto:norberto.barbosa@ptp.com.co)

#### 4.4.2. Respuesta de inquietudes

El Programa publicará en su página web las respuestas a las inquietudes formuladas por los Proponentes, siempre y cuando las mismas se presenten en la fecha y en los términos indicados en estos Términos de Referencia.

#### 4.4.3. Cierre y entrega de la Propuesta

Los Proponentes deberán presentar las Propuestas de conformidad con los numerales 7.1 y 7.3 de los presentes Términos de Referencia, a más tardar en la *Fecha de Cierre y entrega de la Propuesta*, esto es, el día agosto 8 de 2016 a las 4:00:00 p.m., en la Calle 28 No. 13 A – 15, piso 39, Bogotá D.C., Oficina de Correspondencia, dirigidas a Jaime Andrés Aristizábal V, Coordinador del sector Lácteo y cárnico del Programa de Transformación Productiva. La fecha de cierre no se modificará o aplazará, salvo que el Programa de Transformación Productiva lo considere conveniente. La ampliación del plazo se dará a conocer mediante adenda que se publicará en <http://www.bancoldex.com/contratacion/contratacion.aspx> antes de la Fecha de Cierre.

Las propuestas presentadas después de las 4:00:00 p.m. de la Fecha de Cierre, se considerarán presentadas extemporáneamente por lo que serán descalificadas.

No se considerarán propuestas remitidas a través de correo electrónico.

## 5. EVALUACIÓN

El proceso de evaluación de la Propuesta tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- **Experiencia Específica:** considera la experiencia del proponente en proyectos de productividad, mejoramiento continuo, en alguna metodología como: Kaizen, Six Sigma, Lean Manufacturing y similares.
- **Experiencia del Equipo de Trabajo:** considera la experiencia del equipo de personas que intervendrán en la formulación y aplicación de la metodología y su dedicación en el proyecto.
- **Metodología:** evalúa la metodología que establece el proponente para el desarrollo de la consultoría.
- **Aspectos Económicos:** los aspectos económicos evalúan el planteamiento de la propuesta en términos de costo, duración y requerimientos obligatorios y adicionales.

Estos criterios serán evaluados así:

EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO
Experiencia específica	Habilitante
Capacidad Financiera	Habilitante
Experiencia del equipo de trabajo	40
Metodología	40
Oferta económica	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

Previo cumplimiento de los criterios habilitantes, en una primera etapa se evaluarán los criterios técnicos y sólo aquellas propuestas que obtengan un puntaje mínimo equivalente al **setenta por ciento (70 %)** en cada uno de estos criterios técnicos, pasará a evaluación económica.

Evaluados los aspectos económicos de las propuestas, se sumará la totalidad del puntaje obtenido (aspectos técnicos y aspectos económicos), adjudicándose la

convocatoria a la propuesta que hubiera obtenido el mayor puntaje sumados los dos aspectos.

La propuesta económica deberá presentarse en sobre cerrado, aparte de la demás documentación e indicando de forma resaltada que el sobre contiene la propuesta económica.

### **5.1. Criterios de desempate**

Cuando entre dos o más propuestas se presente un empate en la calificación total obtenida, se tendrán en cuenta los siguientes criterios de desempate en su orden:

- I. Experiencia del equipo de trabajo
- II. Metodología
- III. El proponente que acredite que por lo menos el 10% de su nómina la conforman empleados en las condiciones de discapacidad enunciadas en la Ley 361 de 1997 debidamente certificadas por la oficina de trabajo de la respectiva zona y contratados por lo menos con anterioridad de un año a la presentación de la propuesta. Si la propuesta es presentada por un Consorcio o Unión Temporal, el integrante del proponente que acredite que el diez por ciento (10%) de su nómina está en condición de discapacidad, debe tener una participación de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) en el Consorcio o la Unión Temporal y aportar mínimo el veinticinco por ciento (25%) de la experiencia acreditada en la propuesta. En todo caso; en el evento que la propuesta seleccionada sea aquella que acredite cumplir con esta condición, los empleados deberán mantenerse vinculados por un lapso igual al plazo del contrato que se celebre como consecuencia de la adjudicación de la presente convocatoria.
- IV. La propuesta sea presentada por una Mipyme colombiana.

### **5.2. Capacidad financiera**

El proponente deberá tener la capacidad financiera suficiente para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales, de acuerdo con criterios de evolución de ingresos, capacidad o suficiencia operativa y endeudamiento.

Para la validación de esta información, el proponente deberá diligenciar el formato anexo de vinculación y deberá adjuntar la documentación solicitada.

Con base en los Estados Financieros entregados por el Proponente se calcularán los siguientes indicadores financieros.

$$\begin{aligned}\text{Capital de trabajo neto} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ \text{Razón de liquidez} &= \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo corriente} \\ \text{Razón de Endeudamiento} &= \text{Pasivo} / \text{Total Pasivo} + \text{Patrimonio}\end{aligned}$$

El análisis de la situación financiera y respaldo que ofrece cada uno de los proveedores se realiza con base en los indicadores financieros enunciados anteriormente promediando el resultado de los periodos analizados.

Para evaluar la capacidad financiera, los proponentes deben cumplir como mínimo los siguientes parámetros:

- (i) El capital de trabajo neto debe ser superior o igual al diez (10%) del valor de la propuesta.
- (ii) La razón de liquidez debe ser mayor o igual a uno (1).
- (iii) La razón de endeudamiento no debe ser superior al setenta por ciento (70%).

### **5.3. Experiencia específica del Proponente**

El proponente deberá acreditar y contar con mínimo tres (3) años de experiencia comprobada en la implementación de procesos de mejora continua o productividad en alguna metodología como tipo *Kaizen*, *5S*, *Kanban*, *Lean Manufacturing* o de *Six Sigma* al interior de las empresas, con un enfoque especial en la transferencia de conocimiento dentro de la organización y en la medición de indicadores como los descritos en el numeral 8 de la presente convocatoria.

Para acreditar la experiencia exigida, el Proponente deberá aportar mínimo tres (3) certificaciones emitidas por clientes del sector público, privado o mixto. Cada certificación deberá contener como mínimo la siguiente información:

- i. Nombre o razón social del Contratante
- ii. Nombre o razón social del Contratista
- iii. Objeto del servicio o contrato
- iv. Calificación del servicio (excelente, bueno, regular)
- v. Fecha de inicio o suscripción del acta de inicio y/o plazo de ejecución del contrato (indicar por lo menos el año)
- vi. Fecha de terminación
- vii. Estado de cumplimiento del contrato

No se entenderá como acreditación de experiencia una lista donde se relacionen los contratos celebrados.

### **5.4. Experiencia del Equipo de Trabajo**

El Equipo de Trabajo deberá ser suficiente e idóneo para cumplir con el objeto de la presente convocatoria. El Proponente debe conformar su equipo de trabajo como mínimo con un (1) experto y dos (2) especialistas junior en herramientas de productividad, mejoramiento continuo y recurso humano que cumplan con las siguientes características:



CARGO	EXPERIENCIA	PUNTAJE MÁXIMO
(1) Experto en herramientas de Productividad y/o mejoramiento continuo	Profesional en cualquier carrera y estudios de posgrado	25
	Experiencia en capacitación y acompañamiento en la implementación de herramientas de productividad o mejora continua tipo Lean Manufacturing, KAIZEN, 5S, Kanban o, Six Sigma, etc.	
	Debe certificar experiencia de consultoría/trabajo con por lo menos diez (10) empresas implementando proyectos de mejora continua, productividad y calidad en una empresa.	
	Experiencia demostrada trabajando en empresas agroindustriales.	3
	Certificación Master Black Belt	2
(2) Especialistas Junior en herramientas de productividad y mejoramiento continuo	Profesional Experiencia en capacitación y acompañamiento en la implementación de herramientas de productividad y mejora continua tipo Lean Manufacturing, KAIZEN, 5S, Kanban, Six Sigma, etc. Debe certificar experiencia de consultoría/trabajo con por lo menos cinco (5) empresas implementando proyectos de mejora de productividad, Fortalecimiento Empresarial y calidad en una empresa.	10

La certificación de la experiencia de los miembros del equipo de trabajo deberá acreditarse adjuntando las certificaciones respectivas con el contenido establecido en el numeral 5.3.

El Proponente deberá indicar para cada uno de los cargos propuestos al interior del Equipo de Trabajo:

- (i) El nivel de formación (profesional o posgrado).

- (ii) La experiencia específica relacionada con el cargo a desempeñar (años, meses y días).
- (iii) El tiempo y clase de dedicación al servicio presencial, expresadas en horas / hombre / semana por cada una de las etapas del proyecto (permanente, compartida o exclusiva).

Adicionalmente, el Proponente deberá anexar las hojas de vida detalladas (nivel educativo, experiencia y participación en proyectos similares) del Equipo de Trabajo propuesto para el desarrollo del objeto de la presente convocatoria.

El Proponente deberá adjuntar las cartas de intención de cada uno de los integrantes del Equipo de Trabajo, mediante las cuales se manifieste el compromiso de trabajar en el objeto de la presente convocatoria, en caso de salir favorecidos con la adjudicación del contrato.

### **5.5. Metodología**

El Proponente deberá especificar la metodología que empleará para el desarrollo del proyecto y el cronograma de tiempos y actividades. A su vez, en la propuesta metodológica se debe evidenciar lo siguiente:

- (i) Comprensión y análisis de la necesidad: el Proponente debe presentar en detalle su entendimiento de la problemática que se quiere solucionar.
- (ii) Debe detallar el número de actividades previstas con las empresas para cada una de las fases (entrevistas, reuniones, visitas a planta operativa) y el número de personas responsables de cada actividad.
- (iii) Especificar las herramientas de trabajo y estructuración del proyecto.
- (iv) Establecer cómo se llevará a cabo el acompañamiento e implementación de por lo menos una (1) acción del plan de mejora seleccionada por empresa (número de horas de capacitación, número de horas de intervención en planta, tipo de herramientas de productividad y mejora continua que se transferirán a la empresa, etc.) y el diseño y estructuración de un proyecto de largo plazo para presentar a programas de cooperación o cofinanciación con una (1) acción del plan de mejora (diferente al implementado).
- (v) Proceso de inclusión durante todas las fases de la consultoría de los tres (3) indicadores de impacto que se definan con el consultor al inicio de la consultoría y que conforman la línea base y seguimiento a estos durante todo el proceso. Estos indicadores son los que se espera poder mejorar en toda la intervención.
- (vi) Detallar y especificar el cronograma de trabajo

## 5.6. Oferta económica

En la Propuesta, el Proponente deberá discriminar en su oferta económica el IVA de los bienes y/o servicios ofertados y todos los impuestos a que haya lugar conforme a las normas tributarias vigentes. Si el Proponente no discrimina el impuesto al valor agregado (IVA) u otro impuesto y el bien y/o servicio causa dicho impuesto, el Programa de Transformación Productiva lo considerará INCLUIDO en el valor total de la oferta y así lo acepta el Proponente.

El valor total de la propuesta deberá presentarse en pesos colombianos, la cual no podrá exceder bajo ninguna circunstancia, la suma de CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$400.000.000.00) incluido el IVA en lo que respecta a la parte del precio que será asumida directamente por EL PTP.

Para efectos de los Proponentes extranjeros, estos deberán igualmente presentar la propuesta en pesos colombianos e incluir en su oferta económica todos los impuestos, tasas y contribuciones que por la normatividad colombiana vigente se generen por la celebración del contrato.

La Propuesta económica deberá cubrir todos los gastos en los que incurra el Proponente, incluyendo traslados, gastos de viajes, tiquetes aéreos y cualquier otro gasto.

En ningún caso el Programa de Transformación Productiva reembolsará o cubrirá gastos adicionales que superen el valor de la propuesta presentada.

La oferta económica deberá presentarse discriminando los siguientes rubros:

1. Metodología para la selección de empresas, formulación de indicadores de impacto y evaluación de empresas interesadas.
2. Diagnóstico y cuantificación de línea base por empresa.
3. Diseño del Plan de Mejora por empresa.
4. Proceso de implementación de la acción de mejora seleccionada, formulación del proyecto y medición de salida.
5. Medición de seguimiento.

Los rubros 2, 3, 4 y 5 deberán presentarse discriminando el valor unitario de la consultoría por empresa y por etapa diferenciando el valor que asume el PTP y el valor que asume la empresa a título de contrapartida.

Se precisa que el precio de la propuesta en lo que respecta al PTP corresponderá al aporte máximo entregado por el Programa para la ejecución de la consultoría en las empresas, el cual resultará de la sumatoria de la totalidad de los rubros en que se divide la oferta económica. Aunque se debe mencionar la parte del precio que deberán asumir directamente las empresas beneficiarias de la consultoría, este valor

no hará parte del precio del contrato celebrado entre el consultor seleccionado y el PROGRAMA.

Para la ejecución del proyecto, se tiene previsto que las empresas beneficiarias asuman el cinco por ciento (5%) del precio de la consultoría por empresa, porcentaje respecto del cual el Programa de Transformación Productiva no se hará responsable por el pago.

Adicionalmente, para la elaboración de la oferta económica el Proponente deberá tener en cuenta que el programa solamente iniciará si se logra la vinculación de por lo menos diez (10) empresas a la consultoría.

Como se mencionó en el numeral 2.2. “Mecánica de la convocatoria” de los presentes términos de referencia, el otorgamiento de los cupos a las empresas interesadas en participar en la consultoría se realizará mediante la publicación de una convocatoria que estará abierta por un plazo determinado. En todo caso, la convocatoria estará abierta por un plazo no mayor a dos (2) meses contados a partir de la legalización del contrato que se celebre como consecuencia de la adjudicación de la presente convocatoria.

Si al cerrarse la convocatoria no se ha logrado la vinculación del número mínimo de empresas, es decir, diez (10) empresas, no se ejecutará la consultoría y al consultor sólo se le reconocerá el precio correspondiente al rubro 1 de la oferta económica: Metodología para la selección de empresas, formulación de indicadores de impacto y evaluación de empresas interesadas, el cual no podrá representar más del diez por ciento (10%) de la oferta económica que se presente por el proponente.

Por el contrario, si al cerrarse la convocatoria se ha completado el número mínimo de empresas, la consultoría se ejecutará con las empresas efectivamente vinculadas, reconociéndose los costos correspondientes al rubro 1 y los rubros 2, 3, 4 y 5 se reconocerán atendiendo el número efectivo de empresas vinculadas a la consultoría.

Entiéndase por vinculación de las empresas, aquellas empresas que se hayan presentado a la convocatoria de empresas y hubiesen sido seleccionadas, que hayan suscrito la carta de Compromiso con el PTP y el documento que para el efecto definan el Consultor y la empresa para instrumentar la prestación de los servicios por parte del consultor.

Todo error u omisión en la oferta económica, indebida interpretación del alcance del objeto de la presente invitación y condiciones previstas en estos Términos de Referencia, así como de las normas tributarias aplicables, será responsabilidad del Proponente, por lo que no se le permitirá ajustar el precio ofertado.

**NOTA:** Con ocasión de lo establecido en el Artículo 149 de la Ley 1753 de 2015, el proponente que resulte seleccionado declara conocer y aceptar que los recursos con los cuales se harán los pagos del contrato que se celebre en desarrollo de la presente convocatoria, provienen de recursos del Presupuesto General de la Nación, por lo que

su pago estará condicionado a que los mismos hayan sido entregados efectivamente al PTP.

Por lo anterior, el proponente que resulte seleccionado renuncia a cualquier reclamación (particularmente al cobro de intereses), derivada de la imposibilidad de realizar el pago por parte del PTP cuando por cualquier circunstancia la Dirección Nacional del Tesoro Público o la entidad que hiciera sus veces, no hubiera hecho entrega de los recursos necesarios para hacer el pago respectivo.

## **5.7. Rechazo de Propuestas**

Se rechazarán de plano las Propuestas en las que:

- i. El Proponente no cumpliera con los requisitos establecidos en estos Términos de Referencia.
- ii. No se incluya en la Propuesta TODA documentación exigida en los presentes Términos de Referencia o en sus documentos anexos.
- iii. Se hubiere presentado la Propuesta en forma subordinada al cumplimiento de cualquier condición.
- iv. No se incluya la garantía de seriedad, o la garantía aportada no cumpla con los requisitos establecidos en los Términos de Referencia.
- v. Se incluya información que no sea veraz.
- vi. Se incluyan disposiciones contrarias a la ley colombiana.
- vii. El valor de la Oferta sea mayor al valor máximo establecido en los Términos de Referencia en el numeral 5.6.
- viii. La propuesta se hubiere presentado de forma extemporánea.

## **6. DECLARATORIA DE DESIERTA**

La convocatoria se declarará desierta en los siguientes casos:

- Cuando ninguna de las propuestas evaluadas cumpla con los requisitos exigidos en los términos de referencia.
- Por motivos o causas que impidan la escogencia objetiva, debidamente sustentados.
- Cuando se hubiere violado la reserva de las propuestas presentadas.
- Cuando no se presente ninguna propuesta.
- Cuando ninguna de las propuestas hubiese obtenido la calificación mínima exigida para los aspectos técnicos.

## **7. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

### **7.1. Presentación de la Propuesta**

El Proponente presentará una sola propuesta en idioma español en dos ejemplares, uno en medio físico y otro en medio magnético en formato PDF ó TIFF Grupo IV en blanco y negro, almacenadas en medios magnéticos no re grabables, tales como disco compacto – CD-R, disco versátil digital DVD-R u otros. En caso de diferencias entre los dos ejemplares, primará la propuesta presentada en medio físico.

Cualquier información adicional que el proponente considere necesario presentar, debe incluirla o adjuntarla a la Propuesta que entregue de acuerdo con las fechas establecidas para el cierre de convocatoria. Una vez radicada la Propuesta en la oficina de correspondencia, ésta no se podrá modificar, ni se podrá adjuntar ningún tipo de información adicional después de la fecha de cierre, a menos que el Programa lo haya requerido expresamente de oficio.

La presentación de la propuesta implica que el proponente acepta todas las condiciones y obligaciones establecidas en los Términos de Referencia.

### **7.2. Periodo de validez de la propuesta**

La Propuesta tendrá un periodo de validez de seis (6) meses, contados a partir de la fecha de cierre y entrega de la propuesta señalada en el numeral 4.4.3 de estos Términos de Referencia.

### **7.3. Documentación de la Propuesta**

La Propuesta deberá incluir los siguientes documentos:

- (i) Carta de presentación de la Propuesta.
- (ii) *Brochure* informativo de la entidad Proponente.
- (iii) Carta con el nombre, cargo e información de contacto del responsable a quien se contactará para cualquier asunto relacionado con la Propuesta.
- (iv) En el evento que aplique, para personas jurídicas nacionales o extranjeras acta del órgano social respectivo autorizando al Representante Legal de la persona jurídica para presentar la presente propuesta y celebrar el contrato con el Programa de Transformación Productiva en caso que resulte seleccionado.

- (v) Poder debidamente otorgado y reconocido en texto y firma ante notario y/o apostillado según sea el caso, cuando se actúe por representación.
- (vi) Para personas jurídicas nacionales, *formato de vinculación* adjunto, totalmente diligenciado, firmado y con huella del representante legal, con todos los documentos anexos.
- (vii) Para personas jurídicas extranjeras, *formato conocimiento de clientes del exterior* adjunto, totalmente diligenciado y firmado por el representante legal, con todos los documentos anexos.
- (viii) Declaración del Proponente en el sentido de no estar incurso en circunstancias que impliquen conflicto de intereses con Bancóldex y/o Bancóldex como administrador del Programa de Transformación Productiva.
- (ix) Garantía de seriedad de la propuesta en formato de entidades particulares. En el caso de pólizas de seguro se deberá anexar adicionalmente el respectivo recibo de pago.
- (x) Documentación soporte que acredite la experiencia exigida en el numeral 5.3. (Certificaciones que acreditan experiencia).
- (xi) Declaración del Proponente en el sentido de no estar incurso en alguna causal de inhabilidad o incompatibilidad, según lo dispuesto en los artículos 8, 9 y 10 de la Ley 80 de 1993, en el Decreto-Ley 128 de 1976 y en el Estatuto Anticorrupción Ley 1474 de 2011.
- (xii) Certificación del representante legal en el que conste que el proponente no se encuentra incurso en un proceso liquidatario.
- (xiii) Propuesta económica, la cual en ningún caso podrá exceder una suma, de CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$400.000.000) IVA incluido y la cual deberá constar en pesos colombianos.
- (xiv) Propuesta Técnica y Metodológica
  1. Especifique la metodología que utilizará el Proponente para el desarrollo de sus servicios.
  2. Conformación del equipo de trabajo destinado para el desarrollo del objeto de estos Términos de Referencia, especificando las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo, características de su cargo, y la dedicación de tiempo previsto para el desarrollo del objeto contractual, expresadas en horas / hombre / semana (permanente, compartida o exclusiva).
  3. Documentación soporte exigida en el numeral 5.4 (hoja de vida equipo de trabajo).

4. Cartas de compromiso de los miembros del equipo consultor propuesto debidamente firmadas.

## **8. TÉRMINOS DE LA CONTRATACIÓN**

El servicio que se contrate objeto de la presente convocatoria se llevará a cabo en cinco (5) fases a saber:

### **8.1. Fase I: Selección de empresas, formulación de indicadores de impacto y acompañamiento en la evaluación de empresas interesadas.**

En desarrollo de esta fase se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Diseño de la convocatoria en conjunto con el PTP para invitar a las empresas a participar en la consultoría, en la cual se establezcan los criterios de evaluación para ser beneficiario.
2. Difusión y sensibilización con las empresas destinatarias de la consultoría contratada que se encuentren ubicadas en la cuenca de Boyacá. ;
3. Evaluación de las propuestas presentadas por las empresas interesadas y recomendación al PTP de las empresas a vincular al Programa de Productividad.

**Producto 1: (i) Diseño de la convocatoria (ii) Informe de difusión, (iii) informe sobre las empresas evaluadas; (iv) Base de datos en excel de las empresas preseleccionadas, en la cual se incluya: razón social, NIT, nombre del representante legal, dirección, teléfono y correo electrónico de contacto;**

### **8.2. Fase II. Diagnóstico y cuantificación de línea base**

En desarrollo de esta fase se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Escoger los tres (3) indicadores de impacto para la consultoría de la lista que se menciona a continuación y medirlos para hacer la línea base:
  - Rentabilidad: Utilidad bruta /activos pm\*
  - Índice de crecimiento en ventas = Ventas del año corriente / ventas del año anterior x 100.
  - Tiempos de ciclo productivo/ servicio = No de días desde que se recibe la orden en producción hasta convertirse en producto final.
  - Defectos = Producción defectuosa o no conforme/ Producción total



- Overall Equipment Efficiency (OEE) = Disponibilidad\* rendimiento\* calidad
- Rotación del inventario = 360 / (Costo de productos vendidos /promedio de inventarios).
- % ventas de nuevos productos/servicios: ventas de nuevos productos/ ventas
- Eficiencia energética: Energía ahorrada( kwh)\*costo unitario de kwh de energía ( \$/kwh)
- Ahorro en materias primas: materia prima ahorrada (ton u otra unidad) \* costo unitario materias primas (\$/ton u otra unidad)
- Rotación de personal: No renuncias o despidos\*100/No. promedio efectivo de empleados
- Ausentismo: No de horas de ausentismo/ total horas periodo

Adicionalmente, durante cada etapa debe medir este indicador general:

$$\text{Productividad} = \text{Producción pm} / \text{Costos de producción pm} * \text{pm} = \text{precios de mercado}$$

2. Analizar indicadores financieros, de gestión y de productividad que incluyan al menos:
  - a. Análisis de liquidez
  - b. Margen EBITDA
  - c. Ciclo Financiero, de producción y conversión a efectivo
  - d. Productividad laboral
  - e. Rechazos o devoluciones del producto

El consultor podrá proponer indicadores de gestión y productividad diferente al listado anterior.

**Producto 2: (i) Selección de indicadores y medición de línea base, (ii) Diagnóstico por empresa y por área de la empresa (iii) Diagnóstico agregado de las empresas participantes.**

### 8.3. Fase III: Diseño del Plan de Mejora

En desarrollo de esta fase se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Analizar los datos recopilados.
2. Efectuar las recomendaciones generales a la empresa.
3. Socializar los resultados con la empresa.
4. Formular el plan de mejora concertado y validado por la empresa. Este plan debe contener al menos: cronograma, áreas, responsables, indicadores, datos base (valores al iniciar) y metas cuantitativas. Deberán priorizarse las dos (2) acciones de mejora, una en la que el consultor deberá acompañar su

implementación y la segunda para ser implementada a través de la estructura de al menos un (1) proyecto (diferente a la acción del plan de mejora a implementar) de mediano o largo plazo, para presentarse a convocatorias de financiación y/o cofinanciación ante entidades de cooperación internacional o entidades nacionales de apoyo económico.

**Producto 3: (i) Plan de mejora por empresa y (ii) Carta individual de las empresas aprobando el plan de mejora, con una acción de mejora a implementar y una acción de mejora para ser ejecutada a través de la estructuración de un (1) proyecto**

#### **8.4. Fase IV: Proceso de implementación, formulación del proyecto y medición de salida**

Para el desarrollo de esta fase se adelantarán las siguientes actividades:

- Formular/ seleccionar la metodología que permita una mejora en los indicadores de impacto en el menor tiempo teniendo en cuenta la duración de la consultoría.
- Selección de la metodología/tecnología a trabajar para lograr la acción escogida e implementación de la misma.
- Desarrollar programas de formación interna. El consultor debe transferir el conocimiento, metodología y herramientas a los funcionarios y dueños de proceso al interior de la empresa.
- Implementar la acción de mejora seleccionada.
- Proyecto estructurado con miras a obtener recursos de cooperación, cofinanciación y/o crédito, entre otros.
- Medición de salida para cada empresa (indicadores de impacto mencionados en fase 1)

Algunas de las metodologías (lista no exhaustiva) que pueden usar son:

- ❖ Tablero de control de la planeación estratégica,
- ❖ Matriz de gestión del conocimiento,
- ❖ Segmentación de clientes,
- ❖ Gestión de la relación con clientes,
- ❖ Estandarización,
- ❖ Gestión de inventarios,
- ❖ Gestión financiera,
- ❖ Análisis y solución de problemas,
- ❖ Gestión de competencias centrales,
- ❖ 5s,
- ❖ Desarrollo de competencias,
- ❖ Portafolio Proyectos de Mejoramiento,
- ❖ *Value Stream Mapping*,
- ❖ *PHVA*
- ❖ Análisis de Modelo de Negocios,
- ❖ Estandarización Avanzada,

- ❖ Sistema de Seguimiento y Medición,
- ❖ Gestión por Competencias,
- ❖ Gestión de inventarios,
- ❖ Direccionamiento Estratégico.

**Producto 4: (i) Informe final por empresa sobre la implementación de la acción de mejora y de las metodologías seleccionadas (qué se hizo, cómo se hizo y logros cuantitativos y cualitativos). (ii) Proyecto estructurado para presentar a cooperación (iii) Informe de indicadores de impacto (los mismos de línea base) al momento de salida por empresa. (iv) Informe agregado sectorial.**

#### 8.5. Fase V: Medición de seguimiento

- El consultor deberá medir todos los indicadores de impacto que se propuso mejorar al finalizar la intervención con las empresas y posteriormente a los tres (3) y seis (6) meses de haber terminado la implementación.

**Producto 5: Informe de indicadores de impacto de cada una de las empresas (los mismos de la línea base) donde se muestre la variación cuantitativa y el impacto generado por la implementación de las herramientas de productividad en cada una de las empresas a los tres (3) y seis (6) meses de haber terminado la implementación.**

#### 8.6. Cronograma de entrega de productos y forma de pago

El proponente debe realizar las entregas parciales (en medio físico y al correo electrónico de [jaime.aristizabal@ptp.com.co](mailto:jaime.aristizabal@ptp.com.co)) de acuerdo con el objeto del contrato, y participar en reuniones para discusión y revisión de las mismas, con la persona designada como supervisora del contrato. Adicionalmente, deberá realizar los ajustes necesarios a cada producto, y entregarlo nuevamente. La fecha de presentación de los entregables se establecerá en el cronograma de trabajo que para el efecto definan las partes contratantes de común acuerdo al inicio del contrato.

Fases	Producto	Valor a pagar*
Fase I Producto 1	(i) Diseño de la Convocatoria (ii) Informe de difusión (iii) Informe sobre las empresas evaluadas producto de la convocatoria; (iv) Base de datos en <i>excel</i> de las empresas preseleccionadas, en la cual se incluya: razón social, NIT, , dirección, teléfono y correo electrónico de contacto;	Máximo 10 % del valor de la consultoría
Fase II	i) Documento por empresa que presente	De acuerdo con

Producto 2	<p>selección de indicadores y medición de línea base, diagnóstico General por empresa.</p> <p>ii) Documento con un resumen del diagnóstico agregado de las empresas participantes.</p>	el valor unitario ofertado por empresa.
Fase III Producto 3	<p>iii) Plan de mejora por empresa.</p> <p>iv) Carta individual de las empresas aprobando el plan de mejora, con la acción de mejora a implementar y la acción de mejora para estructurar proyecto.</p>	De acuerdo con el valor unitario ofertado por empresa.
Fase IV Producto 4	<p>(i) Informe final por empresa sobre la implementación de la(s) acción(es) de mejora y de las metodologías seleccionadas (qué se hizo, cómo se hizo y logros cuantitativos y cualitativos).</p> <p>(ii) Proyecto estructurado para presentar a cooperación por empresa</p> <p>(iii) Informe de indicadores de impacto (los mismos de línea base) al momento de salida por empresa.</p> <p>(iv) Informe agregado sectorial.</p>	De acuerdo con el valor unitario ofertado por empresa.
Fase V Producto 5	Informe de indicadores de impacto de cada una de las empresas (los mismos de la línea base) donde se muestre la variación cuantitativa y el impacto generado por la implementación de las herramientas de productividad y mejora continua en cada una de las empresas a los tres (3) y seis (6) meses de haber terminado la implementación.	De acuerdo con el valor unitario ofertado por empresa.

Una vez suscrito el contrato, las partes de común acuerdo suscribirán un cronograma en el que se detallarán los plazos para la ejecución de las actividades contractuales.

Los pagos se realizarán bimestralmente contra la entrega y recibo a satisfacción de la totalidad de los entregables correspondientes a cada fase por empresa.

El Programa de Transformación Productiva podrá solicitar aclaraciones, adiciones, ajustes y en general cualquier tipo de modificación a cualquiera de los Productos, desde la recepción del Producto. En el evento que el Programa de Transformación Productiva solicite aclaraciones, adiciones, ajustes o en general cualquier tipo de modificación a cualquiera de los Productos, el proponente seleccionado deberá hacer entrega del respectivo producto aclarado, adicionado, ajustado o modificado dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la respectiva solicitud por parte del Programa de Transformación Productiva.

Los pagos correspondientes a cada Producto serán desembolsados previa aprobación de los mismos por parte del supervisor del contrato.

## **9. EL CONTRATO**

### **9.1. Suscripción del contrato**

Una vez se adjudique el Contrato por parte del Programa de Transformación Productiva se informará por escrito de dicha decisión al Proponente favorecido, quien procederá a la firma y devolución del mismo, junto con los demás documentos requeridos para su legalización, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de envío del documento.

En caso de negativa u omisión del adjudicatario a suscribir el Contrato en el plazo previsto, o en el evento de presentarse cualquier otra circunstancia por la cual el adjudicatario no esté en condiciones de firmar conforme a estos Términos de Referencia, el Programa de Transformación Productiva podrá contratar con el Proponente siguiente en el orden de calificación mayor a menor, y así sucesivamente.

En este caso, el Programa de Transformación Productiva podrá hacer efectiva la garantía de seriedad de la Propuesta sin menoscabo de las acciones legales conducentes al reconocimiento de perjuicios causados y no cubiertos por el valor de la garantía.

Para efectos de este texto, se entenderá que cuando el Programa de Transformación Productiva realice algún acto contractual, lo hará a través de su administrador el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. Bancóldex.

### **9.2. Obligaciones del Programa de Transformación Productiva**

En el desarrollo del Contrato suscrito en virtud de estos Términos de Referencia, el Programa de Transformación Productiva, tendrá las siguientes obligaciones:

- (i) Pagar al Contratista la suma debida según los términos del Contrato.
- (ii) Cooperar con el Contratista para el normal desarrollo del Contrato.
- (iii) Entregar al Contratista el material e información con la que cuente y sea susceptible de entregar para efectos del desarrollo del objeto del Contrato.

### **9.3. Obligaciones del Contratista**

En el desarrollo del Contrato suscrito en virtud de estos Términos de Referencia, el Contratista tendrá, entre otras, las siguientes obligaciones:

- (i) Constituir las respectivas garantías establecidas en el contrato.
- (ii) Desarrollar las actividades contratadas, de conformidad con lo establecido en el Contrato, en los términos de referencia, y en la propuesta con sus documentos anexos.
- (iii) Dar cumplimiento a las demás obligaciones inherentes al objeto del contrato que se encuentren señaladas en el mismo.

### **9.4. Duración del Contrato**

El contrato tendrá una duración de doce (12) meses contados a partir de su legalización.

### **9.5. Seguimiento y control del contrato**

Sin perjuicio del control y supervisión interno que deberá establecer el adjudicatario de la presente invitación para supervisar sus actividades, el Programa de Transformación Productiva supervisará la ejecución del Contrato, verificando las actividades relacionadas con el mismo.

El supervisor del Contrato por parte del Programa de Transformación Productiva, será, para todos los efectos, el que se designe en el Contrato.

### **9.6. Garantía del contrato**

Para la ejecución del Contrato, el adjudicatario deberá constituir a favor del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. – Bancóldex / Programa de Transformación Productiva NIT 900.457.656-8 una garantía bancaria irrevocable a primer requerimiento o un seguro de cumplimiento, en formato de entidades particulares, expedido por una compañía de seguros o establecimiento bancario, debidamente autorizado por las autoridades colombianas, el cual deberá contener los amparos que se mencionan a continuación:

(i) Cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato con una suma asegurada equivalente al veinte (20%) por ciento del precio del Contrato y con una vigencia igual a la del Contrato y tres (3) meses más.

(ii) Pago de salarios, prestaciones sociales, indemnizaciones laborales y demás prestaciones de índole laboral del personal dedicado por el contratista para la ejecución del contrato, con una suma asegurada equivalente al treinta por ciento (30%) del precio del Contrato y con una vigencia igual a la del contrato y tres (3) años y tres (3) meses más.

(iii) Calidad de los servicios prestados con una suma asegurada equivalente al veinte por ciento (20%) del precio del contrato y con una vigencia igual a la del contrato tres (3) meses más.

**EN TODO CASO CON EL FIN DE QUE LA VIGENCIA DEL SEGURO SEA CONGRUENTE CON EL INICIO DE VIGENCIA DEL CONTRATO, LA CUAL INICIA CUANDO SE PRODUCE LA LEGALIZACIÓN DEL MISMO, EL SEGURO DEBERÁ PRESENTARSE CON UNA VIGENCIA ADICIONAL DE UN (1) MES RESPECTO DE LAS VIGENCIAS INDICADAS EN LOS ANTERIORES NUMERALES.**

Las compañías de seguros que otorguen la garantía deberán estar legalmente establecidas en Colombia, los establecimientos bancarios que otorguen la garantía podrán ser nacionales o extranjeros siempre que tengan límite de exposición crediticia con Bancóldex (cupo de crédito aprobado con Bancóldex).

### **9.7. Subcontratos**

El adjudicatario de los recursos podrá subcontratar a su propia conveniencia las labores que requiera para la ejecución del contrato, siempre y cuando por este conducto no se deleguen sus propias responsabilidades. En todo caso, ante el Programa de Transformación Productiva, el Contratista será el responsable del cumplimiento de todas las obligaciones contractuales.

### **9.8. Habeas Data**

Para la información que se entregue al PTP en calidad de soporte o entregable, el contratista seleccionado se obliga a obtener por parte de las empresas y empresarios las autorizaciones respectivas y cumplimiento de las normas de protección de datos personales, en especial la Ley 1581 de 2012, de tal forma que el PTP pueda crear bases de datos con la información de los beneficiarios y pueda manejar tal información en el desarrollo de actividades que correspondan a su objeto.