

**IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA INTERVENTORA ROMA S.A.S.**

**Arq. MARIO FERNANDO ROSAS MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO - VIPRI  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA INTERVENTORA ROMA SAS.**

**Arq. MARIO FERNANDO ROSAS MARTÍNEZ**

**Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Administración de  
Empresas Constructoras**

**Director de Trabajo de grado  
Ing. ARMANDO MUÑOZ DAVID**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO - VIPRI  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado es responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1º. del acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Director de Proyecto: Ing.  
Armando Muñoz David

---

Jurado  
Ing. Doris Martínez Ricaurte

---

Jurado  
Ing. Carlos Ocaña Jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser mi mejor amigo, a mi mama por dar todo de ella para sacarme siempre adelante, entregando cada día de su vida, a mi esposa por ser mi motor y amor eterno, a mis hermanos Mauricio, María y Miguel por ser mi orgullo.

## **RESUMEN**

El objeto del presente trabajo de grado es la formulación de una empresa de Interventoría denominada ROMA S.A.S. que ofrece los servicios de control y supervisión de obras civiles y arquitectónicas.

El presente trabajo desea demostrar que la creación de una empresa de Interventoría en la ciudad de Pasto es viable técnica, profesional y económicamente; generando una compañía dinámica, de aportes importantes en el seguimiento y control de obras de manera sistemática y promoviendo la aplicación de nuevas tecnologías, simplificando el ejercicio del control técnico y empleando la capacitación continua del talento humano.

Para esto se emplea los métodos, análisis, temas tratados en el transcurso de la especialización, de igual manera la experiencia profesional adquirida.

Para la presentación del proyecto se considero el tema como una unidad de análisis acogiendo la ciudad, la región y el país en aspectos sociales, políticos, comerciales, económicos y financieros, con el propósito de detectar ventajas y desventajas que incidan en la creación y desarrollo de la empresa ROMA S.A.S.

Los resultados de este proyecto de grado demuestran que la empresa presenta una gran proyección y viabilidad y que a mediano plazo será reconocida como empresa líder regional en el departamento de Nariño.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is the development degree of a company called ROME S.A.S whose purpose is auditor buildings providing control services and supervision of civil works and architectural.

This project wants to show that the creation of a company in Pasto's city is technically, professionally and economically, generating a dynamic company of significant contributions in the monitoring and control of buildings systematically and promoting the application of new technologies, simplifying the technical verification exercise and ongoing training using human talent. For this, use the methods, analysis, topics covered in the course of specialization, just as professional experience.

For the presentation of the project will consider the issue as a unit of analysis embracing the city, the region and the country in social, political, commercial, economic and financial, in order to identify strengths and weaknesses that affect the creation and development S.A.S ROMA company. The results of this project show that the company level has a great future and viability and in the medium term will be recognized as a regional leader in the department of Nariño.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	11
1. PRESENTACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES .....	12
2. DEFINICIÓN DEL SERVICIO .....	14
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA .....	17
3.1 ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO. ....	17
3.1.1 Entorno económico. ....	18
3.1.2 Entorno político. ....	22
3.1.3 Entorno jurídico. Legislación comercial. ....	23
3.1.4 Entorno financiero. ....	24
3.1.5 Entorno socio cultural. Seguridad: ....	24
3.1.6 Entorno tecnológico.....	25
3.1.7 Entorno ambiental. ....	25
3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIO (ANÁLISIS DEL SECTOR) .....	27
3.2.1 Empresas interventoras. ....	27
3.2.2 Construcción en San Juan de Pasto. ....	28
3.3 ANÁLISIS DEL FACTOR INTERNO .....	30
4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	34
5. PLAN DE MERCADEO .....	40
5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO .....	40
5.2 PLAN DE MARKETING.....	42
6. PLAN DE OPERACIÓN .....	44
7. PLAN DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	46
7.1 FORMULACIÓN DE LA EMPRESA .....	46
7.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....	48
7.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.....	52



7.4	RECURSOS FÍSICOS.....	54
7.5	ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO .....	56
7.6	DIRECCIÓN DE LA EMPRESA .....	57
8.	PLAN FINANCIERO.....	58
8.1	BASES DEL PLAN FINANCIERO.....	58
9.	RESULTADOS DEL PLAN FINANCIERO.....	60
9.1	CUADROS DE CÁLCULO DEL PLAN FINANCIERO .....	61
	CONCLUSIONES.....	62
	RECOMENDACIONES .....	63
	BIBLIOGRAFÍA .....	64

## LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Tasa efectiva anual y monto millones de pesos de préstamos bancarios para vivienda.....	18
Cuadro 2. Área aprobada construcción según licencias en Nariño (m2) .....	20
Cuadro 3. Crecimiento del PIB en 13 Departamentos y Colombia .....	21
Cuadro 4. Crecimiento del PIB del sector de la construcción de Nariño y Colombia .....	22
Cuadro 5. Matriz del medio ambiente externo .....	26
Cuadro 6. Estadísticas Construcción en Pasto 2008 a 2011 .....	29
Cuadro 7. Infraestructura y equipamientos básicos .....	30
Cuadro 8. Alfa B.....	33
Cuadro 9. Diagrama Matriz de Porter .....	35
Cuadro 10. Matriz del Medio Competitivo .....	38
Cuadro 11. Permisos de licencia de construcción en el Departamento de Nariño desde Enero 2010 a Diciembre de 2011 .....	41
Cuadro 12. Plan de Operación.....	45
Cuadro 13. Matriz DOFA y estrategias .....	48
Cuadro 14. Organigrama de la empresa.....	54
Cuadro 15. Muebles y equipos .....	55
Cuadro 16. Inmuebles.....	56

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de grado tiene como objeto la creación y desarrollo de una empresa de Interventoría denominada ROMA S.A.S. con el fin de demostrar que la implementación de esta empresa es una oportunidad para sus socios y un aporte para el municipio de Pasto y el departamento de Nariño. La empresa se crea analizando diferentes mecanismos técnicos, económicos, políticos y sociales con el fin de que sea una empresa sólida y estable, que ayude a impulsar en el Departamento de Nariño el desarrollo y que se efectúen controles transparentes para las obras civiles y arquitectónicas. Mediante el presente trabajo se observaran las dificultades, las amenazas en la creación de esta misma pero sobre todo las ventajas y proyecciones regionales que se crean.

## 1. PRESENTACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

**ROMA S.A.S.** Es una empresa que presta servicios de Interventoría a organizaciones públicas o privadas que ejecuten proyectos de construcción. A diferencia de otras organizaciones de arquitectura e ingeniería que ejecutan simultáneamente proyectos de construcción, ROMA S.A.S. tiene como objeto exclusivo el ejercicio de la Interventoría para obras civiles o arquitectónicas, lo cual le crea una evidente ventaja competitiva y garantiza un servicio prioritario con calidad, responsabilidad y sentido ético.

La firma se crea por iniciativa emprendedora de Mario Fernando Rosas y Natalia Romero.

**Mario Fernando Rosas**, Arquitecto formado en la Universidad Piloto de Colombia, con cursos y diplomados en diferentes aéreas de arquitectura, y participante en el programa de Especialización en Administración de Empresas Constructoras del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Nariño, dentro del cual se está adelantando este trabajo de grado. Relacionados con la temática de la Interventoría, se pueden enumerar los siguientes cursos y diplomados:

- Curso de control y programación construplan- Bogotá
- Seminario de nuevos materiales- Bogotá
- Curso interventoría técnica y control de calidad-Cali

La experiencia profesional se adquiere, como residente de Interventoría de obras civiles y arquitectónicas en las ciudades de Bogotá y Cali, obras como el Centro de Eventos Valle del Pacífico, Clínica Comfandi, Clínica Imbanaco, Soko Industrial y Almacenes Éxito, entre otros. Lo anterior genera un gran interés en la creación de una empresa de Interventoría que pueda recoger las cualidades de las firmas en que se trabajó como residente y poder desarrollarlas en una estructura organizacional con mejores y mayores dinámicas de adaptabilidad al entorno del medio de la construcción.

Como referente de las buenas prácticas sobre las empresas donde se trabajó se puede incluir lo siguiente:

- **Carlos A. Olano & Cía.**, Tiempo laborado 6 años: La empresa presenta grandes fortalezas, su función en cuanto al estricto control de calidad, desarrollo y actualización de formatos de fácil entendimiento y uso que permitían que los residentes pudieran llevar un orden y control técnico que a su vez facilitaban el control de calidad de toda la empresa. Sumado a esto Carlos Olano & Cía., es una de las empresas más solidas en el Valle del Cauca.

- **Soko Industrial S.A.** Tiempo laborado 1 año; es una empresa joven, una fortaleza que se puede dar conocer es la directriz de la gerencia en cuanto al dinamismo y adaptabilidad a los entornos que se ofrece; no posee sistemas claros de control y calidad por lo que hace más lento los procesos de papelería.

**Natalia Romero Vega**, Abogada egresada de la Universidad Javeriana de Cali, con especialización en Gestión de entidades territoriales en la universidad del externado.

Experiencia en administración y contratación pública, diplomados en legislación laboral.

Su interés en pertenecer a la empresa, radica en asesorar a ROMA S.A.S. en todos los aspectos legales, generar una empresa que cumpla con todos los aspectos legales y en la total transparencia en el control legal en obras públicas y privadas que permitan que la empresa tenga éxito.

## 2. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

La creación de la empresa ROMA S.A.S. está enfocada a la prestación de servicios de Interventoría de obras arquitectónicas y civiles, enfatizando sus funciones en verificar y controlar la ejecución y cumplimiento de los trabajos de obra según el objeto del contrato, ejerciendo esta labor a nombre y en representación de la entidad contratante, todo lo cual se realiza de conformidad con las normas legales, pliegos de condiciones, términos de referencia, planos, diseños y en general, los demás documentos específicos del contrato y la obra. La Ley 80 de 1993, el estatuto de contratación pública en Colombia, considera a la Interventoría como una forma de Consultoría, sin definir claramente sus alcances y sus características.

Por otro lado, es escasa la literatura acerca de la interventoría, de manera que se hace difícil su conceptualización y su formulación como una labor autónoma ejercida por arquitectos e ingenieros.

No obstante lo anterior, genera la búsqueda de elementos de análisis que se aproximen a la determinación del servicio que ROMA S.A.S intenta ofrecer al sector de la construcción.

La interventoría se puede definir como

***“la actividad de control y vigilancia de un contrato estatal que tiene como objetivo verificar el cumplimiento integral de su objeto y de las obligaciones pactadas en él, coadyuvando a las partes contratantes para lograr una terminación exitosa del contrato vigilado”.***<sup>1</sup>

En esta definición se observa que hasta ahora el ejercicio de la interventoría se ha centrado en los contratos de obra pública y en la fase de ejecución. No es muy frecuente que se implanten formas de interventoría en los contratos privados. Tampoco en las etapas previas a la ejecución; son muy pocos los procesos de diseño o estudios que cuenten con un sistema de control tipo interventoría. Sin embargo, ambas cosas son necesarias y beneficiosas y será estratégico para las empresas de interventoría en el país impulsar la interventoría de diseños, y la interventoría de proyectos privados de edificación, lo cual permitiría a los gestores y ejecutores de proyectos inmobiliarios concentrarse en su misión, dejando en

---

<sup>1</sup> JIMÉNEZ Moriones, Manuel Fulgencio. INTERVENTORÍA DE PROYECTOS PÚBLICOS. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2007

manos de los especialistas la construcción y el control técnico, administrativo, financiero y legal del proceso constructivo.

**“La interventoría es una actividad mediadora, participativa y que intercede a favor de otro, y es por ello que se toma como la “representación de alguien”, que puede ser una persona natural o jurídica”<sup>2</sup>.** Hay aquí dos elementos a considerar: primero el hecho de que la interventoría siempre se ejerce por delegación de alguien que cede al interventor su potestad y/o su obligación de ejercer vigilancia y control sobre un contrato; segundo, que la interventoría se ejerce mediando entre dos partes, en procura de que ambas cumplan las obligaciones adquiridas a la firma del contrato vigilado.

Lo anterior, conlleva una enorme necesidad de que las cosas se hagan con ética y responsabilidad. Ética, responsabilidad, conocimientos técnicos profundos, capacidad administrativa, capacidad de ejercer auditoría técnica, financiera y administrativa, serán las bases en las que se sustenta el servicio de interventoría. El servicio que prestará ROMA SAS consistirá en **facilitar a las entidades estatales, a las empresas inmobiliarias, a las empresas constructoras y a los constructores particulares, el control sobre el cumplimiento de los contratos de construcción en los aspectos técnico, administrativo, financiero y legal.**

**ROMA S.A.S espera satisfacer las necesidades de sus clientes, en particular:**

- Que los proyectos se construyan tal como fueron proyectados.
- Que se cumplan los cronogramas de obra y la ejecución se termine a tiempo.
- Que los costos de las obras sean los presupuestados.
- Que los ítems de construcción cumplan especificaciones generales y particulares.

**¿Cómo actuará ROMA S.A.S?:**

- Representando al propietario de la obra.
- Con amplio y profundo conocimiento de todos los aspectos involucrados en los procesos necesarios para la ejecución del proyecto, lo cual implica la participación de personal idóneo y capacitado.
- Actuando con ética, responsabilidad e imparcialidad.
- Siendo mediador en los proyectos de obras públicas entre el contratante y el contratista de la construcción.

---

<sup>2</sup> SÁNCHEZ Henao, Julio César. INTERVENTORÍA DE PROYECTOS Y OBRAS. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, Escuela de Construcción. Medellín. 2010

**¿Qué diferencia el servicio de Interventoría de ROMA S.A.S?:**

- Que el servicio lo prestará una firma cuyo objeto social es exclusivamente el servicio de Interventoría, lo cual implica la clara ventaja de la especialización dentro de la división del trabajo, además de que evita los limitantes éticos que pueden tener las firmas que además de ejecutar proyectos de construcción hacen Interventoría, y no da lugar a conflictos de intereses.
- Para la prestación de un servicio de Interventoría de calidad, ético, responsable, equilibrado e independiente, es infinitamente mejor que el ente que lo presta sea en lo posible de dedicación exclusiva.



### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA**

#### **3.1 ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO.**

El análisis de las variables de los entornos del MEDIO AMBIENTE EXTERNO, permite cuantificar de forma objetiva los niveles de amenaza o de oportunidad que tiene la empresa frente al mercado que se nos brinda.

Los entornos a considerar que afectan a la empresa en el desarrollo sostenido, son:

- ENTORNO ECONÓMICO
- ENTORNO POLÍTICO
- ENTORNO JURÍDICO
- ENTORNO FINANCIERO
- ENTORNO SOCIO-CULTURAL
- ENTORNO TECNOLÓGICO
- ENTORNO AMBIENTAL
- ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las variables se clasificaran de acuerdo a su afectación con la empresa. Para valorar estos entornos se asigna cuatro niveles de conformidad o riesgo, así:

**GRAN AMENAZA.** Se considera que la variable representa gran amenaza cuando afecta de forma directa o inminente los intereses de la empresa, coaccionándolo, restringiendo y desfavoreciendo la sostenibilidad inmediata de la empresa y no permitiéndole surgir en el mercado. Valor = **1**.

**AMENAZA.** La amenaza se establece cuando se presentan fenómenos que entorpecen o detienen el rendimiento potencial de la empresa. Valor = **2**.

**OPORTUNIDAD.** Se considerada una oportunidad cuando una variable brinda a la empresa un mecanismo para el desarrollo y progreso de la empresa. Valor = **3**.

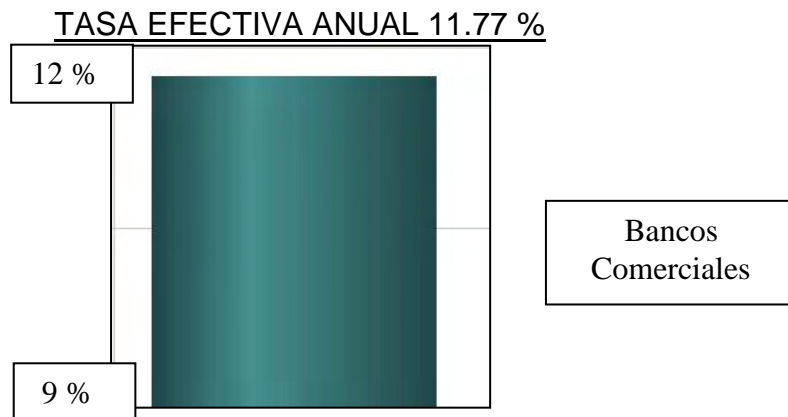
**GRAN OPORTUNIDAD.** Es considerado cuando se presentan incentivos y brindan beneficios a la empresa de forma sostenida para el desarrollo empresarial. Se califica con un Valor = **4**.

### 3.1.1 Entorno económico. Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Las tasas de interés de colocación son las que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes. Dentro de los diferentes tipos de crédito se tienen: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales, En la última década se han mantenido por debajo de las dos cifras, y de acuerdo a las proyecciones económicas se estima que se mantendrán en su rango, por lo que no estarán a la baja ni a la alta. Pese a la crisis financiera y la caída de bolsas a nivel mundial, en Colombia la afectación no ha sido tan dramática. Veamos la fortaleza que adquirió Colombia frente al colapso mundial según fuente de la revista Portafolio.

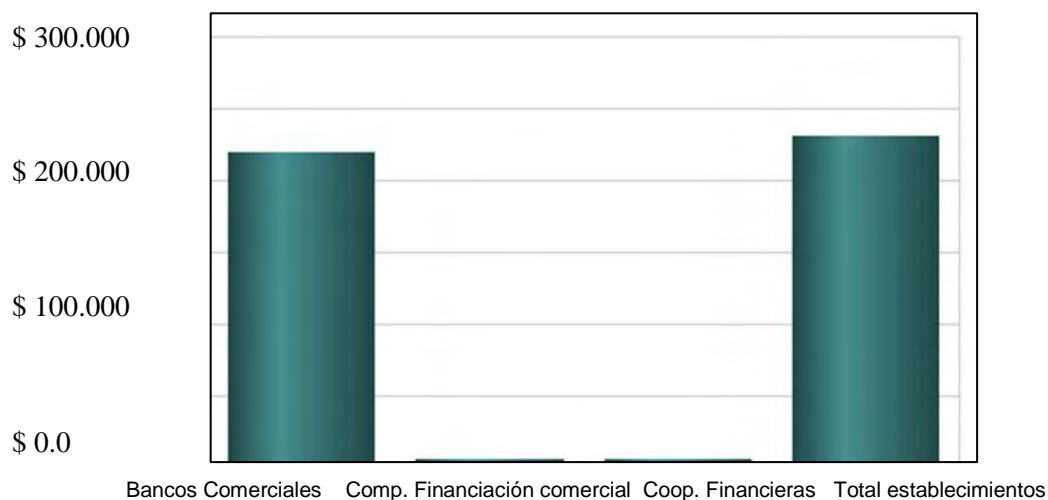
Fortaleza: el Banco de la República adoptó a tiempo una política de subir tasas de interés, tiene fortalecidas las reservas internacionales y el Gobierno adoptó medidas que permiten tener un margen en caso de que las cosas se pongan peor. La medida de comprar dólares se convirtió en una decisión oportuna. Además, el país renovó la línea de crédito que le permite tener disponibilidad de recursos, y el Gobierno no ha traído más dólares al país. En un escenario extremo la economía colombiana no cumpliría su ambiciosa meta de crecimiento, sin que esto signifique que el crecimiento sería modesto.

**Cuadro 1. Tasa efectiva anual y monto millones de pesos de préstamos bancarios para vivienda**



**Fuente:** Cálculos del Banco de la República con base en la información del formato 088 de la SFC

### MONTO EN MILLONES GENERADOS



Tipo de entidad	Monto
Bancos comerciales	\$219,351
Compañías de financiamiento comercial	\$5,843
Cooperativas financieras	\$5,531
Total establecimientos	\$230,725

**Fuente:** Cálculos del Banco de la República con base en la información del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Por su parte, el gobierno se encuentra implementando políticas de créditos cada vez con menores intereses y subsidios para la compra de nueva vivienda, lo cual genera que el comprador tenga mayores facilidades y adquisiciones a estos inmuebles.

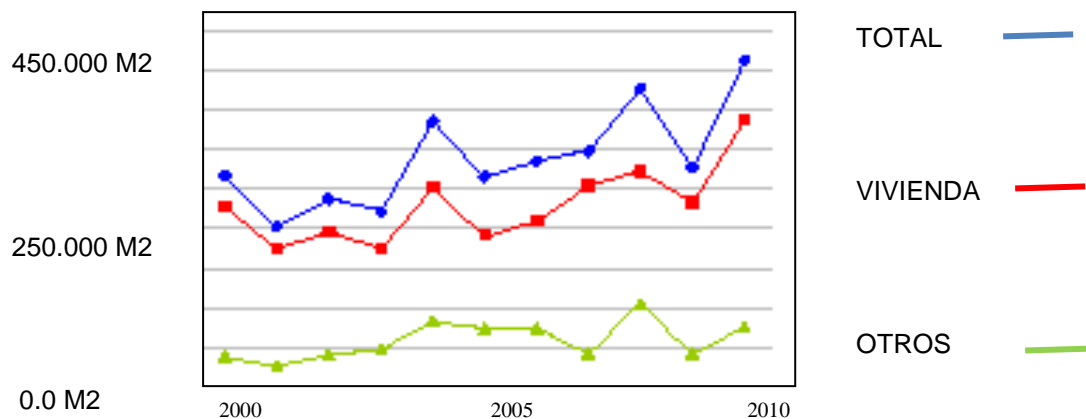
ROMA S.A.S., considera que este es un factor favorable por la generación de nuevos proyectos y la necesidad de la regulación de estos a través de una empresa de Interventoría que brinde la asesoría y el acompañamiento necesario para generar proyectos de óptima calidad. **(OPORTUNIDAD)**

**Impuestos:** Los impuestos son un régimen común para cualquier empresa, manteniendo una relatividad justificable. Los impuestos a pagar son elevados y

requieren de una ganancia o mantenimiento de la empresa en el mercado para cumplir con las obligaciones tributarias como: impuesto a la renta, impuesto de industria, impuesto de comercio, impuesto a las transacciones financieras, impuesto predial, impuesto de timbre, impuesto a la gasolina, gastos naturales, inscripción a Cámara de Comercio, aportes a la salud, aportes a la educación, aportes al deporte entre otras. **(AMENAZA)**.

**Reactivación del sector de la Construcción:** La nueva inversión económica que se ha suscitado en Colombia debido a las nuevas políticas que se han dado desde el gobierno Uribe al gobierno Santos ha generado influencia de empresas exteriores dentro de los mercados colombianos y ha incentivado la inversión privada en la construcción. De igual manera el gobierno en su afán por nivelar a la nación en cuanto a infraestructuras con respecto a otros países y de situarlo en un nivel de competición ha generando directrices que permitan la financiación de las obras que licitan la gobernación y alcaldías municipales, contemplado a la necesidad de espacios de recreación como polideportivos, hospitales, unidades habitacionales referidas a vivienda de interés social y obras civiles en general, que llevan a los entes públicos y privados a enfocar y promover el desarrollo del país y la región, siendo esta última importante para la empresa. A la fecha existe un estudio con fuentes del DANE Y CENAC (febrero 2011) que si bien están actualizados a 2007 presentan las tendencias a nivel nacional.

**Cuadro 2. Área aprobada construcción según licencias en Nariño (m2)**



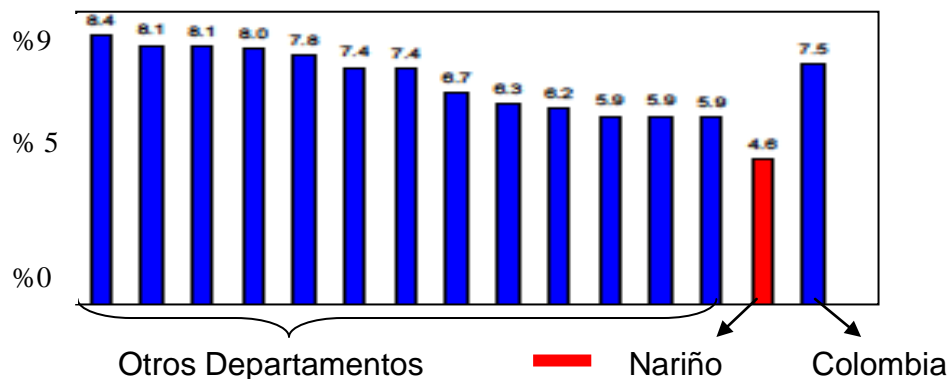
**Fuente:** DANE- Cuentas Nacional & cuadro CENAC contexto sectorial Pasto- Nariño 2011

Pese a que Nariño es un departamento de bajos recursos económicos, con una infraestructura e inversión extranjera baja y el PIB de la construcción comparado con otros departamentos de Colombia es menor, se han observado crecimientos atípicos con altibajos en la construcción de obras destinadas para uso de vivienda de diferentes estratos, y en cuanto a obras complementarias e institucionales el incremento es progresivo pero sin ser significativo a comparación del resto de la nación. **(OPORTUNIDAD)**

**Obras privadas de menor cuantía:** Las constructoras o firmas privadas regionales en su mayoría, no implementan Interventoría exterior hacia sus obras y no cuentan con políticas de contratación con empresas destinadas a la vigilancia y control de calidad de las obras. El control lo realizan directamente con personal de la empresa. **(AMENAZA)**

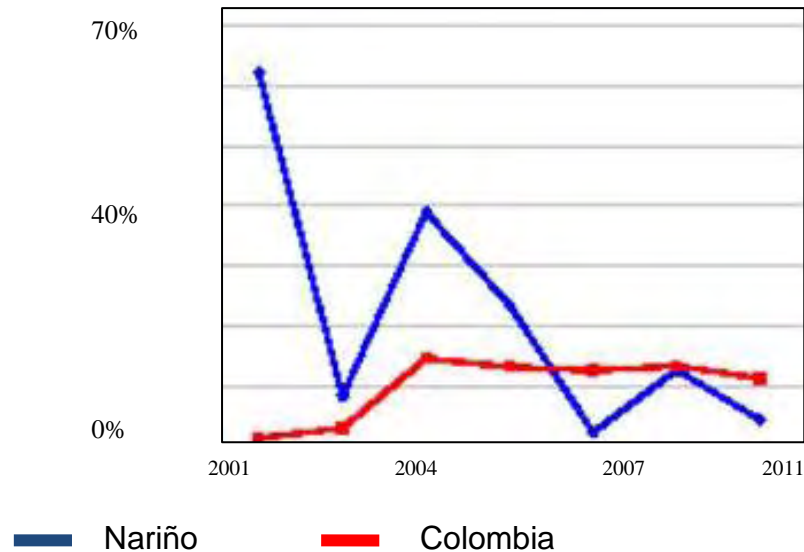
**Producto interno bruto (PIB):** En Colombia la construcción representa el 6.2% del PIB, generando el 5.1 % del empleo nacional. El crecimiento del PIB de Nariño es uno de los más bajos con un 4.6%; el crecimiento de PIB de la construcción en Nariño fue del 4.0%, el cual si se lo compara con el de Colombia del 7.5%, muestra una baja contribución del Departamento; esta participación es baja incluso en comparación con los demás departamentos del sur occidente colombiano; pese a que se ha reactivado el sector de la construcción de vivienda en la capital nariñense, esto no alcanza los niveles suficientes comparados con otros departamentos. **(AMENAZA)**

**Cuadro 3. Crecimiento del PIB en 13 Departamentos y Colombia**



**Fuente:** DANE- Cuentas Nacional & cuadro CENAC contexto sectorial Pasto- Nariño 2011

**Cuadro 4. Crecimiento del PIB del sector de la construcción de Nariño y Colombia**



**Fuente:** DANE- Cuentas Nacional & cuadro CENAC contexto sectorial Pasto- Nariño 2011

**3.1.2 Entorno político.** Análisis de la situación política a nivel nacional, regional y local.

**Políticas gubernamentales de inversión:** La construcción es una de las dinámicas económicas que genera mayor empleo en Colombia, las políticas de los planes de desarrollo por lo general son las mismas y en su mayoría en el pasado tendían a quedarse simplemente en los programas. Sin embargo, el nuevo enfoque colombiano ha generado una concientización por parte de líderes y veedores sociales han permitido que la desviación de recursos sea cada vez menor y que la corrupción empiece a ser destapada, esto genera mayores avances y desarrollo para un país y que se perfila desde ya a Colombia como uno de los nuevos países aptos para la inversión extranjera.

Las políticas de inversión extranjera ha registrado un repunte desde 2003, resultado en buena parte de la recuperación de la seguridad, avances en políticas globales y la favorable articulación internacional, aumentado los flujos coactivos monetarios de los departamentos. Las políticas de desarrollo del gobierno nacional del presente gobierno no difieren en su mayoría a las de su antecesor implementa entre tantos programas de reactivación para el sector construcción: la baja de intereses, continuación en subsidios de vivienda, construcción de 100.000

viviendas de interés social y adecuación de la infraestructura básica para departamentos como hospitales, centros de salud, polideportivos y cárceles Sin embargo, la aparición del TLC y su aprobación formula la necesidad de generar una infraestructura al alcance de la conexión internacional y regional con América del sur por lo que se proponen nuevos elementos de infraestructura vial en su totalidad con el fin de ejercer mayor agilidad a los procesos y fortalecer la competitividad de la nación

En cuanto a las políticas departamentales y municipales existe, por lo general una directriz clara dentro de cada plan de desarrollo, su culminación y cumplimiento está siendo velado por la ciudadanía y entes de control lo que asegura en una mayoría el cumplimiento de estos proyectos. **(OPORTUNIDAD)**

**Sistema de regalías :** El desarrollo en las regiones mineras y el resto del país, está sometido en gran parte a los ingresos obtenidos por el agotamiento de los recursos naturales no renovables el uso de estos recursos es para mejorar la calidad de vida de la población en general, estas son una fuente importante de financiación para el desarrollo territorial, las cuales deben administrar cada región, en el año 2012 paso de 6,4 billones en promedio a 9,1 billones de pesos este año, a Nariño le corresponde 380.000 mil millones. **(OPORTUNIDAD)**

**Tratado de libre comercio:** Dentro de los procesos y acuerdos que se llevaron a cabo en el tratado de libre comercio, el sector de la construcción obtiene beneficios en la reducción costos de materias primas para el desarrollo de obras, lo que generaría más facilidades de construcción y nuevas alternativas tecnológicas. **(OPORTUNIDAD)**

**Estabilidad gubernamental:** La continuación de parámetros en cuanto al desarrollo urbano y calidad de vida, afecta de forma positiva, por la aceptación de los inversionistas extranjeros que ven en las políticas del país una seriedad y continuidad con los planteamientos de desarrollo empresarial. Esta aceptación o confianza por los inversionistas extranjeros mantienen o incrementan la inversión del capital en Colombia. **(OPORTUNIDAD)**

**3.1.3 Entorno jurídico. Legislación comercial.** Las normas y leyes que existen son exigidas y decretadas para todas las empresas de Interventoría o de construcción, por lo tanto las condiciones son estables y requeridas para cualquier empresa. **(OPORTUNIDAD)**

**Legislación de contratación:** Para brindar todas las condiciones y requisitos de contratación establecidas la empresa debe contar con un capital importante y experiencia como empresa, lo cual influye dentro de la competencia directa, dentro de los procesos de selección que desarrollan las diferentes entidades públicas y privadas. **(AMENAZA)**

**Legislación laboral:** Las políticas implantadas por el gobierno, a fin de buscar mayor estabilidad para los trabajadores al igual que condiciones dignas para ellos son necesarias y justas. Sin embargo para las empresas los costos son elevados y los pagos de prestaciones primas afectan el capital en una empresa nueva como ROMA S.A.S. **(AMENAZA)**

**3.1.4 Entorno financiero.** Dentro de los estándares competitivos la empresa no posee una solvencia económica similar a la de la competencia, sin embargo las políticas internas de la empresa, las metas y directrices conllevarán a mediano plazo a desarrollar solidez financiera que permita un mayor flujo de caja.

El Estatuto de Contratación Colombiano, representa para las pequeñas y nuevas empresas una amenaza, ya que por la cantidad de requisitos exigidos en materia contable por parte de la legislación colombiana, se impide la participación de empresas que estén incursionando en el mundo de la construcción e interventoría, lo anterior, si se tiene en cuenta que para poder participar en un proceso de selección de mayor cuantía, se debe demostrar tener un capital de trabajo grande, representado en patrimonio, índice de endeudamiento e índice de liquidación.

**Posición de las entidades bancarias:** La empresa cuenta con una base económica reflejada en el aporte individual del gerente, las entidades bancarias exigen requisitos que la empresa en su mayoría no ha desarrollado, como el historial crediticio, si bien algunos créditos pueden manejarse como persona natural, en licitaciones y concursos exigen solvencia económica y se deben presentar estas a título de la empresa. **(AMENAZA)**

**3.1.5 Entorno socio cultural. Seguridad:** Las políticas gubernamentales en el tema de seguridad conllevan a nuevas inversiones como lo mencionado anteriormente. Los grupos al margen de la ley siguen siendo un obstáculo en el desarrollo de obras públicas que están fuera del alcance de la cobertura militar, sin embargo cada vez es más fácil acceder a municipios y sectores que antes eran imposibles entrar y desarrollar proyectos dignos y viables para la población.

#### **(GRAN OPORTUNIDAD)**

**Aceptación de las empresas de interventoría:** Las directrices gubernamentales para el control en la ejecución de obras al igual que los inversionistas privados han requerido el surgimiento de empresas creadas específicamente para el desarrollo de control económico, programación y técnico de las obras; exigiendo cada vez que estas tengan un adecuado procedimiento de intervención y calidad,



siendo ROMA S.A.S., una empresa que puede posicionarse en el mercado garantizando siempre el cumplimiento a las actividades. **(GRAN OPORTUNIDAD)**  
**Ubicación geográfica:** ROMA S.A.S., localizada en la ciudad de Pasto, siendo esta la capital del departamento genera una oportunidad como base para el desplazamiento hacia otros municipios de la región, si bien las vías del departamento no son las mejores su ubicación por estar en la capital genera un factor positivo. **(OPORTUNIDAD)**

**3.1.6 Entorno tecnológico. Acceso a los medios de comunicación:** El avance tecnológico ha permitido que las empresas cuenten con un mayor grado de información, el personal de la empresa con capacitaciones permanentes que mediante conferencias web les permitan siempre estar a la vanguardia de los avances sistemáticos y tecnológicos desarrollados a nivel mundial evento que permite mejorar los niveles tecnológicos y administrativos de la empresa. **(GRAN OPORTUNIDAD)**

**Avance tecnológico del sector:** Los avances tecnológicos e informáticos de las últimas épocas han mejorado los niveles de calidad de las empresas en general, estos avances se ven reflejados en software, equipos y maquinaria. Para las empresas nuevas y tradicionales incrementa la calidad en los resultados y control en la ejecución de obras y/o proyectos. **(GRAN OPORTUNIDAD)**

**3.1.7 Entorno ambiental. Legislación Ambiental:** La legislación ambiental exige un plan ambiental para cada proyecto de igual manera las normas que se deben seguir y asegurar su estricto cumplimiento, ROMA SAS., asegura la adaptación de esta legislación dentro de proyectos y control en las obras civiles a ejecutar. **(OPORTUNIDAD)**

**3.1.8 Entorno demográfico. Proceso de migración:** El crecimiento constante de la población regional y el factor migratorio que se tiene en el país, hace que el gobierno implante políticas que brinden una mejor calidad de vida, dentro de estos proyectos se encuentran la construcción de obras como vivienda de interés social, centros de salud y obras en general que adecuen nuevos espacios para albergar y dinamizar a la población. **(OPORTUNIDAD)**

**Cuadro 5. Matriz del medio ambiente externo**

No	VARIABLES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PRODUCTO
<b>1</b>	<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>			
1.1	TASAS DE INTERÉS	3	5	15
1.2	IMPUESTOS	2	4	8
1.3	REACTIVACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	3	3	9
1.4	OBRAS PRIVADAS MENORES	2	3	6
1.5	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	2	2	4
<b>2.</b>	<b>ENTORNO POLÍTICO</b>			
2.1	POLÍTICAS DE INVERSIÓN GUBERNAMENTALES	3	6	18
2.2	SISTEMA DE REGALIAS	3	6	18
2.3	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	3	5	15
2.4	ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL	3	5	15
<b>3.</b>	<b>ENTORNO JURÍDICO</b>			
3.1	LEGISLACIÓN COMERCIAL	3	4	12
3.2	LEGISLACIÓN DE CONTRATACIÓN	2	6	12
3.3	LEGISLACIÓN LABORAL	2	6	12
<b>4.</b>	<b>ENTORNO FINANCIERO</b>			
4.1	LEY CONTRATACION	2	10	20
4.2	POSICIÓN DE LAS ENTIDADES BANCARIAS	2	10	20
<b>5.</b>	<b>ENTORNO SOCIO - CULTURAL</b>			
5.1	SEGURIDAD	4	3	12
5.2	ACEPTACIÓN DE EMPRESAS DE INTERVENTORÍA	4	3	12
5.3	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	3	3	9
<b>6.</b>	<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>			
6.1	ACCESO A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	4	6	24
6.2	AVANCE TECNOLÓGICO DEL SECTOR	4	6	24
<b>7.</b>	<b>ENTORNO AMBIENTAL</b>			
7.1	LEGISLACIÓN AMBIENTAL	3	5	15
<b>8.</b>	<b>ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>			
8.1	PROCESO DE MIGRACIÓN	3	4	12
<b>EVALUACIÓN</b>			<b>105</b>	<b>298</b>

**3.1.9 Conclusión:** La situación actual de la construcción en Colombia se ha connotado por el leve incremento en el desarrollo de obras civiles con relación a los años anteriores, el PIB ha presentado mejorías sustanciales aunque en el año 2007 tuvo una caída esta se estabilizó en el año 2010, esto proyecta nuevo desarrollo que permiten la participación regular de empresas de construcción y de interventoría donde así se requiera.

El sector financiero es influyente dentro de la creación y continuidad de la empresa; factor que se constituye como una amenaza en la clasificación de la matriz, la posición de la empresa frente a las entidades bancarias y el capital de trabajo son un déficit real y para superar estas dificultades es necesaria la continuidad y la disciplina económica de la empresa misma, para generar una confianza e historia crediticia dentro del sector financiero.

El sistema de TLC, el entorno político y el entorno tecnológico son la base de desarrollo de la empresa, debe destacarse que la empresa progresará dependiendo de su dinamismo y adaptación frente a los cambios que el medio externo presente en el transcurso del desarrollo de la misma.

La empresa se considera viable y como compañía innovadora y dinámica dentro de empresas de Interventoría de Nariño.

## **3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIO (ANÁLISIS DEL SECTOR)**

Corresponde al análisis del sector de la construcción, específicamente en empresas destinadas a Interventoría en el departamento de Nariño, realizando una comparación disciplinada entre ROMA SAS., empresas similares y el medio existente en el cual se desenvolverá.

**3.2.1 Empresas interventoras.** En san Juan de Pasto, las empresas que se encuentran registradas como función única la Interventoría es nula sin embargo se emplean objetos de empresas constructoras y de Interventoría empleando cualquiera de los dos enfoques al que requieran la necesidad, lo cual es una oportunidad para ROMA S.A.S. ya que puede ser el enfoque y la empresa líder en interventoras de Nariño

Las empresas encontradas dentro de este objeto y registradas en cámara de comercio, son:

– ASESORIAS PROYECTOS INTERVENTORIAS CONSTRUCCIONES  
APROINCO LTDA

– CONSORCIO ALISALES DESARROLLO DE PROYECTOS DE  
CONSTRUCCIÓN, CONSULTORIA E INTERVENTORIA PARA EMPRESAS DEL  
ESTADO O PARTICULARES.

De igual manera, se encuentran un sinnúmero de personas naturales que se dedican a este objeto pero sin tener una constitución como empresa conformada y su labor depende de la variabilidad del mercado.

**3.2.2 Construcción en San Juan de Pasto.** Aunque la formulación del plan de desarrollo de la alcaldía municipal para el periodo 2012 a 2015, a la fecha no ha sido aprobado por el Consejo de Pasto dentro de sus planes de gobierno esta la promueve la construcción de vivienda de interés social el cual está orientado a brindar alternativas de acceso a una vivienda en condiciones aceptables para la población de los estratos socio económicos I y II dinamizados en tres frentes prioritarios: frente de reurbanización sobre áreas ya urbanizadas, un frente de urbanización nueva y expansión y un frente de nuevas centralidades con conexiones nacionales, dando al habitad de ciudad progreso y dinamismo frente al eje local y regional, generando a su vez empleo vinculado a la mano de obra no calificada, sin embargo previo a este periodo y de conformidad con la rendición de cuentas presentadas en diciembre de 2011, al finalizar su periodo de gobierno, es lamentable ver que tan solo se construyeron o se encuentran en proceso de construcción 111 viviendas en todo el territorio del Municipio, es decir, uniendo el sector urbano y rural que lo conforman.

**Cuadro 6. Estadísticas Construcción en Pasto 2008 a 2011**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>INDICADOR DE LA META DEL PLAN DE DESARROLLO</b>	<b>LÍNEA BASE</b>	<b>META DEL PLAN DESARROLLO</b>	<b>AVANCE ACUMULADO</b>
	Viviendas de interés social – VIS- urbanas construidas (estratos 1 y 2)	Déficit de 10.500	2.1	280
Ampliar la oferta de vivienda, especialmente de interés social y mejorar las condiciones urbanísticas de sectores marginados.	Subsidios para vivienda de interés social – VIS- otorgados a familias de extrema pobreza – sector urbano	150	100	72
	Créditos otorgados para construcción y/o mejoramiento de VIS familias SISBEN 1 Y 2 sector urbano	30	100	136
	Familias beneficiadas con urbanización de lotes en el sector urbano	250	600	285
	Barrios marginales del sector urbano mejorados urbanísticamente	0	5 barrios marginales	3 barrios marginales

**Fuente:** Preliminares Alcaldía Municipal de Pasto periodo 2008 -2011

**Cuadro 7. Infraestructura y equipamientos básicos**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR DE LA META DEL PLAN DE DESARROLLO	LÍNEA BASE	META DEL PLAN DESARROLLO	AVANCE ACUMULADO
	Porcentaje de implementación centro de atención integral a la comunidad.	0		55%
Construir y mejorar, conjuntamente con el sector privado, equipamientos urbanos estructurantes del funcionamiento y desarrollo municipal.	Plaza del carnaval y la cultura determinada.	96%		100%
	Centro comercial la 16	74%		100%
	Nuevas obras de equipamiento urbano de alto impacto normatizadas, reglamentadas y/o funcionando.	ND	7 nuevos equipamientos (Terminal mixto, Central de abastos, Parque industrial, CAS lúdico y Recinto de Ferias.	2

**Fuente:** Preliminares Alcaldía Municipal de Pasto periodo 2008 2011

Las cifras demuestran un ascenso en el desarrollo de la construcción en la ciudad de Pasto sin alcanzar los niveles deseados. El sector público ha ofrecido subsidios para VIS y facilidades de acceso en trámites para estas, de igual manera para el desarrollo urbano en equipamientos e infraestructura básica, el sector financiero ha bajado sus tasas de interés para créditos individuales.

### 3.3 ANÁLISIS DEL FACTOR INTERNO

**Reglamento interno:** El reglamento interno, se encuentra ajustado a derecho, basado en una serie de políticas y directrices que permiten la adecuada funcionalidad de la empresa que genere una disciplina interna en cuanto al cumplimiento de las normas y políticas de la compañía, así como de las normas

generales, lo cual permitirá un desarrollo constante del personal en su ámbito profesional y personal. **(FORTALEZA)**

**Políticas comerciales:** Las políticas comerciales deben permitir la fluidez de la empresa dentro del mercado, consolidar la línea empresarial dentro del sector y generar paulatinamente un historial que demuestre confianza y credibilidad para con los clientes. **(FORTALEZA)**

**Publicidad y mercadeo:** Se genera una campaña publicitaria de impacto, que involucre medios visuales, radiales e impresos, permitiéndolo llegar a los clientes potenciales y a los posibles proveedores, brindando siempre credibilidad y seriedad en el proceso de la Interventoría. **(FORTALEZA)**

**Políticas operacionales:** La empresa reunirá dentro de un consejo administrativo los sistemas subgerenciales y asesores que encaminen dentro de un marco teórico y técnico, las directrices y objetivos de la empresa y comprometan a cada dependencia con su meta o labor asignada. **(FORTALEZA)**

**Administración:** Es una ideología de la empresa trabajar un sistema administrativo que regule el sistema económico y político y que a su vez permita el desarrollo integral del profesional, estimulándolo continuamente a través de capacitaciones y logrando que se sienta parte de ROMA S.A.S., lo cual nos permitiría proyectar una mejor imagen y servicio hacia el cliente. **(FORTALEZA)**

**Talento humano:** La empresa cuenta con un personal apto y capacitado, el cual ha sido seleccionado mediante un proceso adelantado por la oficina de control interno, permitiendo que cada uno de los miembros de la empresa proyecte sus aptitudes y conocimiento individuales, a fin de lograr el mejoramiento y alcance de las metas comunes propuestas por la empresa. **(GRAN FORTALEZA)**

**Capacitación periódica:** Haciendo uso de los medios ofrecidos por la tecnología de hoy en día, los empleados que se encuentran vinculados y que estén directamente relacionados con las obras y con la administración directa de la empresa obtendrán beneficios en cuanto a capacitación y preparación mediante cursos o talleres que se encuentren disponibles y que sean de aporte para la empresa. **(FORTALEZA)**

**Capital de la empresa:** La empresa no es sólida económicamente. Cuenta con respaldo de socios, por lo que el capital no representa una base equivalente a la de sus competidores. **(GRAN DEBILIDAD)**

**Acreditación bancaria y financiación.** La empresa no cuenta con acreditación bancaria, por lo tanto los créditos deben realizarse mediante hipotecas de vehículos, equipos y edificios de propiedad de los socios o mediante créditos

personales de los socios que puedan realizarlos con respaldo de ROMA S.A.S. **(DEBILIDAD)**

**Equipos y materiales:** Los equipos y materiales han sido adquiridos por medio del aporte individual de los socios, con el fin de ser implementados dentro de los procesos de interventoría de la empresa misma, sin embargo, no se tiene gran cantidad de equipos para estas actividades. **(DEBILIDAD)**

**Tecnología y actualización de sistemas:** El acceso a nuevos sistemas tecnológicos es un factor en el que la empresa ha invertido en actualización informática y programas de diseño, control y nuevo software que permiten a la empresa mantenerse actualizada y manejar un sistema de control de calidad físico como del producto de ROMA S.A.S. **(FORTALEZA)**

**Control y calidad:** El control de la calidad de la empresa está referido a 2 factores: el tecnológico y el aporte del talento humano dado por el cuerpo profesional con experiencia. Por lo tanto ROMA S.A.S., se ve posicionada con buenos estándares debido a que si tal vez sus equipos no son los mejores, el talento humano con el que se cuenta, tiene gran experiencia y conocimientos, lo que permite brindar un servicio de alta calidad. **(GRAN FORTALEZA)**

**Suministros básicos:** Los suministros no proyectan mayor inconveniente, el abastecimiento de papelería y materiales se realiza mediante proveedores y el sistema de pago se puede diferir a cuotas o mediante cancelación única al momento de la entrega. **(DEBILIDAD)**

**Localización de la empresa:** La localización es un factor determinante tanto para clientes como para empleados y directivos. el sistema de desplazamiento, el acortamiento en distancias es ganancia en tiempo y en dinero, la oficina se localiza en el edificio de la Cámara de Comercio en la ciudad de Pasto, lugar de poca congestión y de cercanía al centro de la ciudad, lo que facilita el acceso de proveedores, clientes, bancos y oficinas que se vinculan directa o indirectamente. **(FORTALEZA)**



**Cuadro 8. Alfa B**

<b>Alfa b</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PRODUCTO</b>
1	Reglamento interno	2	5	10
2	Políticas comerciales	2	7	14
3	Publicidad y mercadeo	3	5	15
4	Políticas operacionales	3	7	21
5	Administración	4	8	32
6	Talento humano	4	8	32
7	Capacitación periódica	3	6	18
8	Capital de la empresa	1	8	8
9	Acreditación bancaria y financiación	2	8	16
10	Equipos y materiales	2	9	18
11	Tecnología y actualización de sistemas	3	9	27
12	Control y calidad	4	10	40
13	Suministros básicos	2	6	12
14	Localización de la empresa	3	4	12
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>275</b>

## 4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

El modelo de las cinco (5) fuerzas de **Michael Porter** es una herramienta estratégica de la unidad de negocio, que se utiliza para hacer un análisis de la atracción (valor) de una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas es hecho por 5 factores competitivos:

- Entrada de competidores: la facilidad o dificultad de los principiantes a la entrada del mercado.
- Entrada de sustitutos: cómo se sustituye un producto o un servicio y especialmente cuando es más barato.
- Poder de negociación de los compradores: cómo se negocia con los clientes integrando los servicios de la competencia.
- Poder de negociación de los proveedores: que tan fuerte es la posición de los vendedores de los insumos que necesita la empresa.
- Rivalidad entre competidores: cómo es el factor de competencia de la empresa frente a los tradicionales monopolios.

**Entrada de competidores:** La entrada de nuevos competidores en el medio de las construcciones constituye un gran obstáculo para el desarrollo de una empresa, la industria destinada a la interventoría de proyectos no es muy común en la ciudad de Pasto. Amenaza de competidores nuevos:

- Economía a escala
- Requisitos del capital de inversión
- Cortes de la conmutación del cliente
- Acceso a los canales de distribución de la industria
- Acceso a la tecnología

**Entrada de sustitutos:** La amenaza se reflejaría en el nivel competitivo con nuevas empresas que entran en la industria, sin embargo, estas se incorporan en igual de condiciones, el dinamismo que ROMA S.A.S., refleje en el transcurso y crecimiento de la empresa misma serán las bases sólidas para evitar que la nueva competencia plasme algún tipo de amenaza.

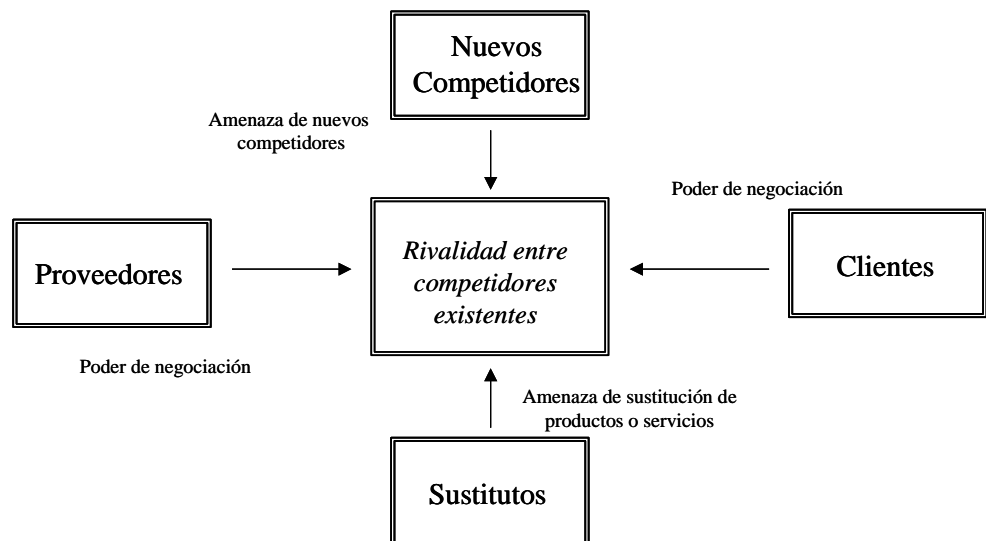
**Poder de negociación de los compradores:** La negociación con clientes es parte fundamental, se debe implementar estrategias de marketing con el propósito de actualizar y contemplar precios competitivos, directrices que permitan mejor calidad en el producto final.

Una desventaja es que la empresa no es conocida regionalmente, por lo tanto, se debe llegar al cliente y buscar nuevas entradas e implementar procesos que permitan la confianza del cliente.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores en el caso de ROMA S.A.S., sería el acceso a la tecnología debido a los precios y créditos para acceder a esta. Las limitantes económicas debido al capital de inversión de la empresa refleja una desventaja notoria.

**Rivalidad entre competidores:** La rivalidad directa es con las empresas existentes y sus capitales de trabajo, la experiencia y trayectoria en el campo fortalecen su mantenimiento frente a las nuevas firmas como ROMA SAS.

#### Cuadro 9. Diagrama Matriz de Porter



ROMA S.A.S., es una empresa de Interventoría que pretende ser reconocida en el ámbito de la construcción generando proyectos de calidad y modernizando su base técnica para situarse como empresa líder, así mismo, genera un ambiente dinámico que permita la adaptación al medio progresivo y mantenerse de esta manera dentro de la competencia, más aun, si se tiene en cuenta que la Interventoría no es un campo explotado en el Municipio y por ende se puede abrir un espacio significativo para el desarrollo y crecimiento de esta nueva empresa.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que si bien es cierto existen canales negativos para la empresa como la falta de experiencia y la generación de confianza de la empresa ante los clientes, ROMA S.A.S., está en la capacidad de generar propuestas innovadoras que permitan a los clientes no solo el acompañamiento en los diferentes proyectos, sino también el desarrollo de las obras con dinamismo, bajos precios y de alta calidad.

Para el análisis del factor medio se estudio cuatro (4) empresas de las cuales solo de dos se pudo tener mejor información para la ejecución y realización de la matriz. Estas empresas licitan en su mayoría para obras públicas y están registradas algunas como personas naturales ante Cámara de Comercio de Pasto.

- Asesorías Proyectos Interventoras Construcciones APROINCO Ltda.
- Consorcio Alisales desarrollo de proyectos de construcción, consultoría e Interventoría para empresas del estado o particulares.
- Fanny Figueroa Rendón es una mediana empresa localizada en la ciudad de Pasto desde hace 15 años ha realizado obras dentro y fuera de la ciudad, ha generado un marco de confianza y credibilidad en los clientes a los cuales le ha proporcionado sus servicios. En los últimos años se dedica a la Interventoría de obras civiles y arquitectónicas. Conoce los parámetros para ganar una licitación y la experiencia genera un historial de confianza y credibilidad en la acreditación de obras.
- LARS Es una empresa relativamente nueva, se desempeña en la ciudad de Bogotá, ha tenido una gran acogida debido al factor clave de la publicidad de la misma y los precios competitivos que esta misma exige. Es una empresa actualizada tecnológicamente y comprende en sus políticas el dinamismo según el medio que se presente. Posee unos precios competitivos y se ha extendido mediante obras hacia otras ciudades del país. Su capital es bajo, posee tecnología en cuanto a sistemas de información su infraestructura es deficiente y los equipos son de segunda mano lo que en muchos caso son imperfectos no posee un historial que permita generar confianza en los clientes, es una empresa que la ha tenido que asociarse con otras para licitar y por su historial y capital sus porcentajes de ganancia son bajos.

### **Factores de la matriz**

- Capital ( Base financiera)
- Experiencia
- Tecnología
- Talento humano
- Poder de negociación

- Localización geográfica
- Precios
- Calidad
- Mercadeo
- Competencia y estrategias

**Capital:** Es la variable donde se proyecta la base económica de la empresa. De este factor depende el respaldo para endeudamientos y créditos bancarios. De igual manera genera confianza ante los clientes y adquiere mayor puntaje en la participación de licitaciones.

**Experiencia:** Es la hoja de vida de la empresa, es un historial de trabajo que incide dentro de la adjudicación de obras y credibilidad de los clientes. Para las empresas nuevas son una amenaza mientras que para aquellas que tienen un historial amplio es un arma y una herramienta como parte fundamental en la generación de confianza y obtención de puntos en licitaciones de obras.

**Tecnología:** Es la base para el seguimiento técnico y control de las obras. Es un factor de gran importancia debido a que son los instrumentos para generar productos de mejor calidad. Esta variable depende directamente del capital de trabajo y de los recursos humanos que disponga la empresa.

**Talento humano:** Variable encaminada a la búsqueda de personal capacitado y promover la adquisición de conocimiento del personal vinculado, con el fin de evaluar y aplicar los nuevos conocimientos dentro de la empresa; esto conlleva a generar obras de mejor resultado y tener un acercamiento profesional más sensible entre la empresa y el profesional empleado.

**Poder de negociación:** Es un factor clave para poder manejar los parámetros en diferentes convenios como: financieros, proveedores, clientes y con la competencia en casos donde se deba realizar un consorcio.

**Localización geográfica:** Las empresas directamente competitivas son a nivel regional (departamental) la iniciativa que lleva al progreso. Es el factor de cobertura que la empresa pueda generar.

**Precios:** El manejo de los precios en licitaciones, el poder de rebajarlos ante la línea competitiva y generar ante esto una ganancia es un factor determinante que es manejado por las directivas de la empresa y las políticas económicas que se determinen.

**Calidad:** El resultado de producto es la tarjeta de presentación para una empresa. Es el factor donde la empresa debe aplicar todo su potencial para conseguir mantenerse en el mercado.

**Mercadeo:** La generación de nuevos mercados y el reconocimiento de la empresa en el medio es primordial por lo tanto la forma y la publicidad con que la empresa se dé a conocer es la clave para surgir en el medio de la construcción.

**Competencia y estrategias:** El éxito de surgir ante las demás empresas mediante directrices y estrategias que conlleven a un equilibrio financiero y de calidad ante el desarrollo de un producto es la clave del éxito para surgir y mantener una competencia constante.

**Cuadro 10. Matriz del Medio Competitivo**

#	FACTOR CLAVE	POND	ROMA S.A.S.		FFRG		LARS	
			CLASIFIC	PROD	CLASIFIC	PROD	CLASIFIC	PROD
1	CAPITAL	13	2	26	3	39	4	52
2	EXPERIENCIA	11	2	22	4	44	3	33
3	TECNOLOGÍA	9	3	27	2	18	3	27
4	TALENTO HUMANO	8	4	32	3	24	2	16
5	PODER DE NEGOCIACIÓN	8	2	16	4	32	3	24
6	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	7	3	21	3	21	1	7
7	PRECIOS	7	3	21	3	21	3	21
8	CALIDAD	15	4	60	3	45	3	45
9	MERCADEO	8	3	24	4	32	3	24
10	COMPETENCIAS Y ESTRATEGIAS	14	3	42	2	28	2	24
<b>EVALUACIÓN</b>		<b>100</b>		<b>291</b>		<b>304</b>		<b>273</b>

**POND** = Ponderación **CLASIFIC** = Clasificación  
**PROD** = Producto

## **CONCLUSIÓN**

ROMA S.A.S. es una empresa que se proyecta con la capacidad de ser líder en el mercado de la Interventoría, entendiendo claramente el sector en el cual se desarrolla y ofreciendo un trabajo de alta calidad que permita llevar a cumplimiento, los diferentes proyectos urbano arquitectónicos y civiles planteados en un Municipio en desarrollo como Pasto, posicionándose de esta manera como una empresa sólida con políticas dinámicas que le permita un crecimiento rápido y sostenible.

## **5. PLAN DE MERCADEO**

### **5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO**

Corresponde al análisis del sector de la construcción, específicamente en empresas destinadas a interventoría en el departamento de Nariño, realizando una comparación disciplinada entre ROMA S.A.S., empresas similares y el medio existente en el cual se desenvolverá.

La Interventoría en Colombia se puede definir como el conjunto de funciones desempeñadas por una persona natural o jurídica, para controlar y vigilar el desarrollo de un contrato de obra civil o arquitectónica, certificar la correcta ejecución y cumplimiento que estén establecidos en las normas vigentes, especificaciones técnicas y diseños establecidos.

Debido a que el Departamento de Nariño y el Municipio de San Juan de Pasto están en una continua demanda de infraestructura básica y suplementaria, se hace necesaria la adecuación y dotación de equipamientos fundamentales como vías, puentes, vivienda, escuelas o colegios, centros de salud, y edificios institucionales, entre otros, que proyectan un sinnúmero de obras las cuales de acuerdo a su monto y naturaleza son adjudicadas de conformidad a los mecanismos de selección dados por la norma contractual. Estas obras tienen para su cumplimiento un determinado tiempo, especificaciones técnicas y presupuesto base el cual debe ser invertido en la obra o proyecto. Ante esto el gobierno está en la obligación de regular y fiscalizar un control permanente de aspectos técnicos, administrativos y financieros de cada proyecto.

De esta manera, se crea la necesidad y la oportunidad de conformar una empresa que preste los servicios de Interventoría para proyectos públicos y privados, urbano-arquitectónicos y civiles.

Dado que según el análisis efectuado en la Cámara de Comercio de Pasto no existe una empresa cuyo objeto principal sea exclusivo para este tipo de actividad, sino que se derivan en funciones generales, es necesario definir los conceptos y funciones primordiales de la empresa.

El comportamiento del mercado es analizado en diferentes aspectos el sector de la construcción privada en la ciudad de Pasto tiene gran desarrollo en los últimos años, estas construcciones en su mayoría son destinadas al uso de vivienda y los constructores no emplean en su mayoría empresas de Interventoría, sin embargo, en el sector publico la contratación de interventoría es casi equivalente al



desarrollo de obras civiles por lo que los cliente mayoritarios son entidades gubernamentales como alcaldías y gobernación.

En el Cuadro # 11, se observa que el escalonamiento de construcciones de obras se da en su mayoría en la vivienda de estratos 2, 3,4 y 5, en Nariño no es habitual la contratación de empresas de Interventoría para esta área, los índices siguientes en acenso corresponden Educación 4,906 m2, hospitales 3,039 m2 y Social 239 m2, esto sin contar los índices de pavimentación e infraestructura vial.

**Cuadro 11. Permisos de licencia de construcción en el Departamento de Nariño desde Enero 2010 a Diciembre de 2011**

	Total área	Vivienda		Industria	Oficina	Bodega	Comercio	Hotel	Educación	Hospital	Admon Pública	Religioso	Social	Otro no residencial
		VIS	No VIS											
ene-10	12.417	174	10.863	0	0	252	788	0	75	265	0	0	0	0
feb-10	25.038	91	23.081	0	0	109	1.757	0	0	0	0	0	0	0
mar-10	25.281	4.293	7.858	0	98	4.536	1.826	1.949	3.468	330	0	923	0	0
abr-10	54.802	39.471	11.096	0	484	0	3.005	524	0	0	0	222	0	0
may-10	56.489	4.604	51.220	0	0	0	453	0	0	212	0	0	0	0
jun-10	26.540	8.495	7.037	0	448	0	364	0	10.196	0	0	0	0	0
jul-10	47.880	161	24.325	400	74	0	14.086	0	1.520	7.114	0	0	200	0
ago-10	25.022	487	22.701	0	95	0	1.164	0	0	575	0	0	0	0
sep-10	50.149	31.211	12.329	0	90	259	998	256	3.009	1.937	0	0	60	0
oct-10	32.691	444	23.217	0	1.624	360	309	1.488	115	5.134	0	0	0	0
nov-10	16.058	2.793	12.105	0	0	0	1.106	0	54	0	0	0	0	0
dic-10	39.509	19.201	18.698	0	0	0	1.501	0	0	109	0	0	0	0
ene-11	23.261	8.337	13.780	0	0	65	881	0	198	0	0	0	0	0
feb-11	17.650	307	16.809	0	0	0	468	0	0	0	0	0	66	0
mar-11	21.403	710	19.364	0	22	0	317	428	199	286	0	0	77	0
abr-11	32.720	5.648	19.899	0	0	0	1.487	0	0	4.738	948	0	0	0
may-11	22.339	297	16.447	0	0	0	800	257	583	3.955	0	0	0	0
jun-11	22.520	84	20.102	0	0	0	1.678	0	0	656	0	0	0	0
jul-11	21.748	1.801	18.987	0	0	0	447	408	25	0	0	0	80	0
ago-11	29.923	214	13.799	0	0	150	15.760	0	0	0	0	0	0	0
sep-11	30.935	0	16.455	0	10	55	608	0	6.465	70	0	7.272	0	0
oct-11	24.128	6.024	13.404	0	826	0	187	0	185	3.502	0	0	0	0
nov-11	38.953	19.762	12.215	0	0	221	3.132	644	0	131	467	0	2.381	0
dic-11	37.365	151	27.207	290	244	0	1.171	118	4.906	3.039	0	0	239	0

Fuente: Departamento DANE

**ESTRUCTURA DEL MERCADO.** Las empresas dedicadas al uso exclusivo de Interventoras de obras civiles en Nariño es limitado, no se encuentra en Cámara de Comercio de Pasto empresas registradas con este único propósito, las empresas existentes que prestan servicios de interventoría son constructoras o personas naturales que dentro de sus diversos objetivos como construcción y diseños habilitan la opción de prestación de servicios para Interventorías de

obras, esto genera que las Interventorías en todo el departamento de Nariño no tenga la eficiencia y calidad de servicio requerido.

## **5.2 PLAN DE MARKETING**

Determinación de los mercados

**MERCADO POTENCIAL:** El mercado potencial lo conforman las alcaldías municipales, la Gobernación de Nariño y otras entidades gubernamentales del ámbito regional o nacional, las cuales convocan a la participación en concursos de méritos.

Un mercado potencial importante pero por ahora no muy desarrollado en la región lo constituyen las empresas inmobiliarias y las empresas constructoras privadas, las cuales tienen cierta reticencia a contratar servicios de interventoría externos, acostumbradas como están a reemplazarlos por mecanismos de control internos.

**MERCADO META:** Se pretende captar obras encaminadas a educación, hospitales y vivienda, por lo tanto ROMA S.A.S. tiene como meta ganar mediante licitación y contratación privada en un plazo de 6 meses el 4,5% de obras públicas y el 1.2% de obras privadas.

**SEGMENTACION DEL MERCADO:** ROMA S.A.S va dirigido a entidades públicas que efectúen procesos de licitación y contratación directa para obras civiles y urbanas arquitectónicas de mayores y menores cuantías.

**MEZCLA DE MERCADEO:** Dentro de las variables de mercadeo se definen las 4 PES que se constituyen como las variables necesarias y demandadas por el cliente y sobre la cual la compañía debe tener el mayor control para llegar directamente al cliente, estas variables deben constituirse en el mayor beneficio para el cliente.

**POLITICA DEL PRODUCTO:** Generar la satisfacción de los clientes a través de la calidad de los servicios en interventoría y supervisión técnica de proyectos mediante el buen manejo y eficiente de los recursos, el control optimo de los costos, el cumplimiento en la programación de obra y especificaciones técnicas siendo una empresa confiable para el cliente, asegurando así nuestra sostenibilidad y crecimiento con mayor rentabilidad.

**POLITICAS DE PRECIOS:** Los precios serán establecidos el 0,5% por debajo de lo establecido en presupuesto para licitación obras públicas. Las obras privadas se emplearan de acuerdo al monto del contrato y empleando rebajas de hasta el 5.0%

**POLITICAS DE PLAZA:** Se utilizará visita directa al cliente el ofrecimiento mediante la gerencia directa de la empresa.

**POLITICA DE COMUNICACIONES:** se determina salir con una campaña agresiva mediante medio impreso y radial en todo el departamento de Nariño

**ESTRATEGIAS DEL MERCADO: CORPORATIVA:** Satisfacer las necesidades de las entidades públicas, de las empresas inmobiliarias, y de las empresas constructoras en la ejecución de proyectos de construcción cumpliendo con los requisitos de calidad, dentro del tiempo estipulado y con los costos presupuestados.

**DE NEGOCIOS:** La labor de la empresa permitirá a las entidades públicas a culminar sus proyectos de construcción cumpliendo con todas las exigencias internas y de las entidades de control. Para las empresas privadas significa una ayuda para adquirir ventajas competitivas a bajo costo.

**FUNCIONAL:** Manejar los recursos eficaz y eficientemente, prestando especial atención al recurso humano que es la base de la prestación del servicio de manera proactiva e integral.

## 6. PLAN DE OPERACIÓN

El servicio técnico de interventoría de proyectos de construcción se desarrolla en cinco fases:

**INICIACIÓN:** primeros contactos con el cliente; evaluación preliminar de las condiciones de la obra a controlar; determinación de alcance; participación en concursos de méritos o negociación directa con los clientes; contratación del servicio.

**DIAGNÓSTICO:** recopilación de toda la información relevante relacionada con la obra a controlar; revisión de políticas de control de la entidad contratante; formulación de políticas de interventoría complementarias; evaluación final de las condiciones de la interventoría.

**PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENTORÍA:** elaboración del plan de interventoría; socialización del plan ante la entidad contratante y la entidad ejecutora de la obra; retroalimentación del proceso a partir de sugerencias, solicitudes y críticas de las partes; formulación final del plan de interventoría; elaboración de plan de calidad.

**EJECUCIÓN DE LA INTERVENTORÍA:** ejecución del plan de acuerdo a las condiciones del contrato, a los planes de calidad de la prestación del servicio y a las exigencias de la buena práctica profesional.

**TERMINACIÓN:** cierre y liquidación del contrato vigilado; cierre y liquidación del contrato de interventoría.

El plan de operaciones se detalla en el cuadro # 12:

**Cuadro 12. Plan de Operación**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ENCARGADO</b>
Preliminar	Creación de la empresa; estrategia corporativa; misión, visión y objetivos estratégicos. Integración de la estructura empresarial.	Emprendedores y socios. Gerente.
Publicidad y mercadeo	Actividades necesarias para dar a conocer la empresa y sus servicios a los clientes potenciales. Inscripción en registros de contratistas y proveedores de servicios técnicos, en Cámara de Comercio, en los registros de las entidades y en los registros de los particulares. Creación de página Web. Anuncios en publicaciones especializadas. Con los potenciales clientes del sector privado es necesario mantener contacto permanente y realizar una fuerte campaña de convencimiento. Estas actividades serán permanentes durante la vida de la organización.	Asistente comercial
Participación en concursos	La contratación de los servicios de interventoría por parte de entidades públicas se hace por medio de concursos de méritos. Es necesario mantener un buen sistema de información para conocer oportunamente las convocatorias a los concursos.	Gerente, asistente comercial y asesores técnicos
Recepción de solicitudes de servicio	Los clientes privados mediante Internet, por teléfono o personalmente manifiestan su deseo de recibir los servicios	Asistente administrativo
Confirmación de contratación del servicio	La entidad pública anuncia la adjudicación del concurso de méritos y se negocia el costo de los servicios; con el cliente privado se negocia el alcance, el costo y las condiciones del servicio	Gerente, asistente comercial, asesor jurídico, asesores técnicos.
Legalización de contratos	Formalización del contrato, publicación y otorgamiento de pólizas de garantía	Asistente administrativo y Asesor jurídico
Conformación de equipo interventor	Designación de Gerente de Proyecto, arquitectos e ingenieros residentes y personal técnico y administrativo auxiliar, según las necesidades del contrato	Gerente
Análisis final de condiciones de obras y contratos	Estudio de los antecedentes técnicos, administrativos y legales de las obras a controlar; estudio de especificaciones y requerimientos especiales, plazos, cronogramas, información relevante	Gerente y Gerente de Proyecto
Elaboración de plan de interventoría	Elaboración de un plan operativo para la ejecución de la interventoría, según requerimientos de contratos y las condiciones del entorno	Gerente de proyecto y profesionales residentes
Realización de seminario sobre plan de interventoría	Realización de un evento técnico para socializar el plan de interventoría con el personal técnico y administrativo de los contratistas de obra, discutir detalles y recibir críticas al plan, opiniones y solicitudes de modificación del plan	Gerente de proyecto y profesionales residentes
Introducción de modificaciones y formalización del plan	Formulación del plan de interventoría definitivo	Gerente de Proyecto, Asesor Jurídico, profesionales
Elaboración de un plan de calidad	Plan de calidad para la ejecución de la interventoría, coherente con el plan de gestión de calidad de la empresa y las buenas prácticas profesionales de la arquitectura, la ingeniería y la construcción.	Gerente, Gerente de Proyecto, profesionales residentes
Ejecución del plan de interventoría	Realización de las funciones de interventoría requeridas por los clientes y las tareas establecidas en el plan de interventoría	Gerente de proyecto y profesionales técnicos
Cierre y liquidación de los contratos de obras de los clientes	Actividades necesarias para la entrega de las obras y la liquidación de los contratos de construcción vigilados	Gerente de Proyecto y profesionales
Presentación y cobro de cuentas parciales y final	Elaboración y presentación de cuentas parciales y finales por el cobro de los servicios, de acuerdo a las condiciones de los contratos de interventoría	Asistente comercial y asistente administrativo
Cierre y liquidación del contrato de interventoría	Actividades necesarias para producir el cierre de las tareas de interventoría y la liquidación de los contratos	Gerente, Gerente de Proyecto, Asesor Jurídico

## 7. PLAN DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La creación de ROMA S.A.S., como una organización que se propone la prestación del servicio de interventoría de proyectos de construcción, persigue los siguientes objetivos:

**General.** Contribuir al desarrollo de nuestro municipio, a través del mejoramiento de obras y proyectos adelantados por los entes públicos y privados.

**Específicos.** Desarrollar las funciones propias para la ejecución de proyectos urbanísticos que contemplen la calidad en el desarrollo de una ciudad.

- Promover la organización de la empresa y su integración a modelos ideales y líderes en el sector urbano-arquitectónico.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fiscalizar la ejecución correcta de los trabajos, incluyendo el control de la calidad.
- Gerenciar, de una manera exitosa, los aspectos más importantes relacionados con el cabal funcionamiento de ROMA S.A.S.
- Liderar los procesos de interventoría y asesoría de proyectos

### 7.1 FORMULACIÓN DE LA EMPRESA

**MISION:** ROMA S.A.S es una empresa que ejecuta proyectos de Interventoría de construcciones arquitectónicas y civiles, con capacidad técnica, ética y responsabilidad social, velando por el cumplimiento de los contratos de obra para beneficio de las partes involucradas, y contribuyendo de esa manera al desarrollo de la infraestructura física de la región y el país, y al buen ejercicio de las profesiones vinculadas a la industria de la construcción. La misión de ROMA SAS., es contribuir al mejoramiento de las obras y proyectos urbano arquitectónicos y civiles adelantados en el Municipio de Pasto, brindando un servicio de alta calidad con responsabilidad social.

**VISIÓN:** La visión de ROMA SAS., es llegar a ser en el 2016, una de las empresas de Interventoría con mayor reconocimiento en el suroccidente colombiano, contando con un personal totalmente capacitado, que brinde la mayor seguridad a nuestros clientes.

## **VALORES**

Los valores que le permitirán a ROMA S.A.S., convertirse en una empresa líder en Interventoría en el Departamento de Nariño y el suroccidente colombiano, son:

- Respeto por las personas
- Honradez y transparencia, dentro y fuera de la empresa
- Compromiso con el medio ambiente, el ser humano y el espacio público
- Firmeza en la búsqueda de armonía entre ciudad y hombre
- Responsabilidad
- Cumplimiento

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos estratégicos son acciones que le permite a la empresa cumplir con su misión, suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de significado para dar a conocer las prioridades y permite la coordinación, siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva

Peter Drucker, dice que la empresa debe plantear objetivos en las áreas críticas para la supervivencia de la organización. Para ROMA S.A.S. sus objetivos estratégicos, son:

**MERCADEO:** crear las condiciones internas para competir exitosamente en concursos de méritos convocados por la entidades oficiales y desarrollar el mercado de las empresas inmobiliarias y las empresas constructoras privadas.

**INNOVACION:** ROMA S.A.S será la empresa líder en tecnología y calidad desarrollando políticas internas de empresa que permitan la actualización continua en cuanto a software, construcción y procesos de seguimiento para interventorias.

**CRECIMIENTO:** Establecer a ROMA S.A.S. como la mayor empresa de Interventoría de Nariño asegurando la disponibilidad de recursos específicos para la cartera plan estratégico del Servicio y talento humano mediante la capitalización de la utilidad de los proyectos.

**RENDIMIENTO:** Generar marcos de incentivos al trabajador acorde a su desarrollo en el trabajo que permitan la estimulación y el beneficio de este en la empresa

**RESPONSABILIDAD PUBLICA:** Promover el uso racional y económico de insumos de la organización y de recursos del medio ambiente físico y social; efectuar capacitaciones en cuanto a las normas legales y efectuar un manual interno que permita hacer seguimiento y control a las obras y a la misma empresa basándose en los marcos legales existentes.

**Cuadro 13. Matriz DOFA y estrategias**

MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDAD
	Talento Humano	Capital de la empresa
	Calidad y Control	Acceso a Equipos
	Políticas Operacionales	Suministros básicos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Políticas Gobierno y departamento	1. Licitación con Gobierno, Alcaldías y Departamento de Nariño todas las obras de mayor y menor cuantía.	1. Valorar prestamos con entidades de acuerdo al proyecto licitado y adjudicado para compra de
Reactivación de la construcción	2. Implementar publicidad en los medios que estén al alcance de la empresa	2. Efectuar un riguroso manejo de anticipo y administración de recursos con el fin de estimular el capital interno de la empresa
Acceso a Tecnología	3. Desarrollar una plataforma direccional que permita la actualización continua del personal a bajo costo	
AMENZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Poca Acreditación bancaria	1. Demostrar a corto plazo a las entidades bancarias y gubernamentales los resultados técnicos, administrativos y económicos que permitan dar mayor confianza y solidez	1. Analizar la implementación de capitales por un tiempo inicial por parte de personas particulares con el fin de darle inyección económica a la empresa
Ley reglamentaria contratación		

**Fuente:** Cámara de comercio Pereira

## 7.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

### SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

La empresa se organizará como una sociedad anónima simplificada, forma que presenta ventajas significativas para una organización que está iniciando sus actividades, entre estas ventajas:

- Se constituye por documento privado inscrito en la Cámara de Comercio del domicilio.
- Su objeto social puede ser indeterminado siempre y cuando realice cualquier actividad lícita, es decir, es opcional.
- El término de duración podrá ser indefinido, es opcional.



- La responsabilidad se limita exclusivamente al monto de los aportes de los accionistas, salvo fraude a la ley o abuso en perjuicio de terceros.
- Es mucho más flexible, pues existe libertad para diseñar la estructura de administración.
- Es voluntaria la creación de la junta directiva y de la revisoría fiscal. Simplemente deja a criterio del empresario o de la sociedad crear el cargo, cuando la sociedad no tiene activos brutos a diciembre 31 del año anterior por encima de los 5 mil salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante el año anterior excedan los 3 mil salarios mínimos.

## DOCUMENTO CONSTITUTIVO DE LA SOCIEDAD

MARIO FERNANDO ROSAS MARTINEZ, de nacionalidad colombiano, identificado con cedula de ciudadanía No. 13.111.111, domiciliado en la ciudad de San Juan de Pasto y NATALIA ROMERO VEGA, de nacionalidad colombiana, identificada con cedula de ciudadanía No. 59.111.11, domiciliada en la ciudad de San Juan de Pasto, declaran -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada ROMA S.A.S, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$10.000.000, dividido en cien (100) acciones ordinarias de valor nominal de \$100.000 cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento. Una vez formulada la declaración que antecede, los constituyentes han establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

### ESTATUTOS

#### Capítulo I

##### Disposiciones generales

**Artículo 1º. Forma.-** La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará ROMA SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “S.A.S”.

**Artículo 2º. Objeto social.-** La sociedad tendrá como objeto principal la Interventoría y Asesoría de proyectos y obras urbano arquitectónicas y civiles. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualquier actividad similar, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

**Artículo 3º. Domicilio.-** El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de San Juan de Pasto y su dirección para notificaciones judiciales será la calle 38 No. 14-87. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

**Artículo 4º. Término de duración.-** El término de duración será indefinido.

## **Capítulo II**

### **Reglas sobre capital y acciones**

**Artículo 5º. Capital autorizado y suscrito.-** El capital autorizado y suscrito de la sociedad es de diez millones de pesos (\$10.000.000), dividido en cien acciones de valor nominal de cien mil pesos (\$100.000) cada una.

**Artículo 6º. Emisión de acciones.-** Corresponde a los accionistas decidir sobre la emisión de acciones de que disponga la sociedad y que se encuentren la reserva.

**Artículo 7º. Reglamento de emisión de acciones.-** Corresponde a los constituyentes expedir el reglamento aplicable a la suscripción de las acciones reservadas, ordinarias y de capital emitida por la sociedad.

**Artículo 8º. Reserva.-** La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al (50 %) del capital suscrito y se formara con el (10%) de las utilidades liquidadas de cada ejercicio por los socios, además de la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para la compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales.

## **Capítulo III**

### **Directivos**

**Artículo 9º. Gerencia.-** La representación legal de la sociedad y la gestión de los negocios sociales estarán a cargo del gerente, puesto que será ocupado por MARIO FERNANDO ROSAS MARTINEZ, identificado con cedula de ciudadanía número 13.111.111 de Pasto.

**Artículo 10º. Facultades del Gerente.-** El gerente está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo las siguientes: a) construir, para propósitos concretos los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. b) cuidar la recaudación e inversión de los fondos sociales. c) organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. d) velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. e) certificar conjuntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. f) designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo a las circunstancias sean convenientes; además, fijará las

remuneraciones correspondientes, dentro de los límites dados en el presupuesto anual de ingresos y egresos. g) celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida. h) cumplir las demás funciones que le corresponda según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos.

**Parágrafo.-** El gerente queda facultado para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

## **Capítulo IV**

### **Varios**

**Artículo 11º. Disolución de la Sociedad.-** La sociedad se disolverá por decisión del socio único o socios o cuando se presente alguna de las causales previstas en la ley y compatibles con la Sociedad por Acciones Simplificada constituida por medio de este documento. La disolución, de acuerdo a causal presentada, podrá evitarse con sometimiento a lo prescrito en la normativa comercial para el efecto.

**Artículo 12º. Liquidador.-** El liquidador y su suplente serán designados por el socio único o socios y esta designación, una vez ellos manifiesten la aceptación se llevara a cabo su inscripción en el registro mercantil.

**Artículo 13º. Proceso de liquidación.-** Cuando se trate del proceso de liquidación privada o voluntaria se seguirán las normas que aparecen en los artículos 218 y siguientes del código de comercio, habida cuenta de su compatibilidad con la sociedad anónima unipersonal.

**Artículo 14º. Declaración de socios constituyentes.-** Los constituyentes de la sociedad ROMA SAS, identificados como MARIO FERNANDO ROSAS MARTINEZ y NATALIA ROMERO VEGA, identificados como aparece en el encabezado de este documento; declaran que la sociedad constituida por medio de este documento privado reúne los requisitos exigidos por la ley.

### **7.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA**

Para una empresa de consultoría (y por lo tanto para las de interventoría), el talento humano es el recurso más importante. Sin embargo, el inicio de una empresa interventora, mientras se da a conocer, es muy arduo y aventurado. Por lo menos, para los cinco primeros años la estructura debe tener una planta muy sencilla de un gerente con sus asistentes, y un staff ad-hoc compuesto por los profesionales de interventoría y los asesores jurídico y contable. Igual que en la construcción, el volumen de trabajo es incierto (además porque una parte muy grande del trabajo en los primeros años hay que ganárselo en concursos), hay

ciclos de mucha actividad y otros de actividad muy baja. La organización tiene que ser flexible, y hay que pensar que la realidad obliga a empezar una empresa con muy poco personal directivo y un personal profesional y operativo ah-hoc. Por supuesto que el objetivo estratégico del crecimiento y la consolidación de la firma hay que perseguirlo constantemente, pero la estructura se adaptará a las condiciones favorables cuando ellas se presenten.

En su primer año de labores ROMA S.A.S. trabajará con un staff de asesores compuesto por dos profesionales que realizarán el trabajo de interventoría, (un ingeniero civil y un arquitecto), un asesor jurídico y un contador; este equipo se ampliará dependiendo de la demanda que haya del servicio en los siguientes años. Estos profesionales no harán parte de los empleados de planta de la empresa, sino que trabajarán con un contrato por prestación de servicios. De ser necesario y posible, durante los dos primeros años de labores el gerente asumirá las funciones de profesional técnico.

El personal de planta de la empresa lo conforman el Gerente, un asistente en el área comercial y un asistente administrativo.

**GERENTE:** Es el representante legal de la empresa y su director o encargado de los negocios de ROMA S.A.S. El cargo figura en las cláusulas de constitución de la empresa misma. Tiene atribuciones administrativas generales, salvo que el socio o propietarios las hayan delimitado explícitamente, para preparar y someter el presupuesto al comité de socios, proponer proyectos y ordenanzas, nombrar y separar al personal empleado y cumplir funciones ejecutivas.

**ASISTENTE COMERCIAL:** profesional universitario en las áreas de arquitectura, ingeniería, derecho o administración, o áreas afines. Realiza las actividades correspondientes a la publicidad y el mercadeo de la empresa; apoya la participación en los concursos de méritos y en la formalización de los contratos; elabora y tramita las cuentas.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO:** encargado de atender a clientes potenciales, organizar citas y horarios de contacto con los clientes, preparación del material de comunicación e información y la logística para reuniones y otros eventos.

**PROFESIONALES TÉCNICOS:** desempeñan la labor de residentes de interventoría; deben ser Arquitectos o Ingenieros, graduados y matriculados en sus correspondientes consejos profesionales. Se seleccionarán por su hoja de vida y de acuerdo a las exigencias de las obras que se vayan a vigilar. Se deben encargar del seguimiento total de la obra a la que sean asignados, deben presentar informes semanales con cuadro de controles según formato de la empresa. Deben tener una estricta vigilancia de los aspectos técnicos que se presenten y revisar que la obra que se está realizando contemple las

especificaciones técnicas y sigan según la programación establecida mediante el contrato.

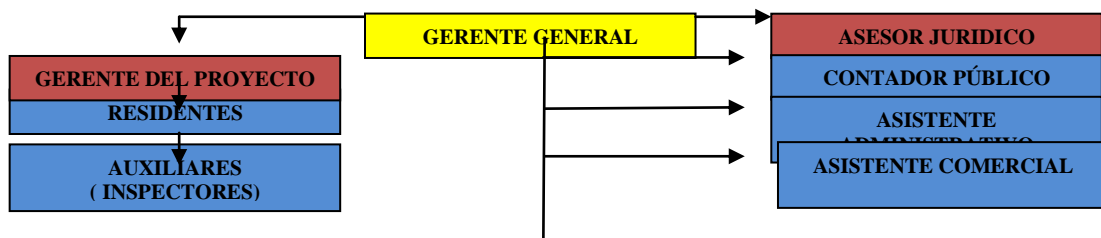
**ASESOR JURÍDICO:** profesional del Derecho; asesora al Gerente en los aspectos legales en el nivel administrativo. Apoya las labores de estudio y formalización de los contratos, en el nivel operativo.

**CONTADOR PÚBLICO:** Contador Público titulado; asesora al Gerente y a la Junta de Socios en los aspectos contables y financieros; suscribe los balances de la empresa y puede actuar como revisor fiscal de la compañía ante la Junta de Socios.

**AUXILIARES:** personal de carácter técnico o administrativo que apoya al gerente del proyecto y a los residentes de interventoría, en las labores necesarias para la ejecución de los planes de interventoría.

No están adscritos a la administración central sino a la administración del proyecto, de manera que dependen jerárquicamente del gerente del proyecto o del profesional técnico, según sea el caso; los contratos a este personal se hacen mediante prestación de servicios y por tiempo definido.

**Cuadro 14. Organigrama de la empresa**



## 7.4 RECURSOS FÍSICOS

La empresa dispone de un conjunto de recursos físicos que aunque no sean de su propiedad son de propiedad de sus socios. El uso de esta disponibilidad, permitirá a ROMA S.A.S no hacer inversiones iniciales grandes, aunque se prevén rubros para pago de alquiler por los mismos.

## RELACIÓN DE EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN Y EQUIPO DE OFICINA

Son equipos varios necesarios para el desempeño de las funciones administrativas y para algunas labores operativas de las interventorías, los cuales se relacionan en cuadro # 15:

**Cuadro 15. Muebles y equipos**

EQUIPOS CONTRUCCION	MARCA	REFERENCIA	UNIDADES	VR. UNITARIO	VALOR
Mezcladoras	cyb	8Hp-1m3	2	9,000,000	18,000,000
Inyector de cemento	Inmetaltec		1	7,500,000	7,500,000
Nivel Laser Doble Burbuja	KT-precision	NO APLICA	1	350,000	350,000
Estadal de 4 Mts Proyeccion Laser	KT-precision	NO APLICA	4	850,000	3,400,000
Cono de Prueba 35 Cm	Inmetaltec	NO APLICA	24	25,000	600,000
Cilindros de Ensayo Cto	Inmetaltec	CT-167	30	45,500	1,365,000
Procesador de Cilindros y Prueba			1	2,500,000	2,500,000
Baggage seguridad	Farenton		14	175,000	2,450,000
					<b>36,165,000</b>

EQUIPOS DE OFICINA	MARCA	REFERENCIA	UNIDADES	VR. UNITARIO	VALOR
Copiadora Digital	Cannon	330	1	1,500,000	1,500,000
computadores Wilkinson Pc	DTK Computer	IC2451	4	1,450,000	5,800,000
Impresora Laser HP	HP	1350	10	599,000	5,990,000
Escritorio para Computador	VisaMaderas	NO APLICA	10	290,000	2,900,000
Escritorio Gerencial 1.8 X 0.80	VisaMaderas	NO APLICA	3	250,000	750,000
Escritorio Estudio 1.00 x 0.80	VisaMaderas	NO APLICA	8	150,000	1,200,000
sillas Rupian Mobible			10	85,000	850,000
					18,990,000

<b>VALOR TOTAL</b>					<b>55,155,000</b>
--------------------	--	--	--	--	-------------------

## INMUEBLES

De la misma manera ROMA S.A.S. pagará a sus socios el uso de la oficina y de un lote, necesarios para la realización de sus funciones. Los rubros se establecen como arriendos.

Oficina: ubicada en el edificio de la Cámara de Comercio de Pasto, con un área de 60 m2 para el establecimiento del área administrativa

Lote: de 100 m2 ubicado en la zona suburbana de la ciudad; puede ser usado para parqueo de vehículos y maquinaria, así como para guardar equipos y realizar mantenimiento a los mismos.

## Cuadro 16. Inmuebles

EDIFICIO	M2	UN	VALOR M2	VALOR EDIFICIO
Oficina 500 Camara de Comercio	40	1	1.200.000	48.000.000
Parqueadero - Almacen	100	1	850.000	85.000.000

## 7.5 ORGANIZACIÓN DE TALENTO HUMANO

ROMA S.A.S., es una empresa nueva, con personal altamente capacitado y con disposición permanente para posicionar a la empresa como una de las más grandes a nivel del suroccidente colombiano, contrarrestando de esta manera, las diferencia suscitadas con empresas de mayor trayectoria.

### SELECCIÓN

Se realizará una selección del personal mediante entrevistas; estas serán realizadas por el gerente de la empresa y un psicólogo (a) contratado para dicho proceso de selección. Dentro de los requisitos exigidos se encuentran:

- Acreditación de los requisitos académicos exigidos
- Experiencia mínima de 3 Años
- Perfil profesional
- Conocimiento de la norma ISO 9000
- Conocimiento de la ley 388
- Manejo de programas de diseño 2D y 3D

### CAPACITACIÓN

El personal de la empresa contara con facilidades en la capacitación y realización de estudios que permitan mejorar el nivel profesional y el desarrollo de nuevos conocimientos benéficos para la empresa.

### OPERACIÓN

Dentro del marco operacional los empleados deben ir encaminados a conocer rutas de dirección y ejercer labores inscritas por los jefes directos de cada sección, esto conducirá a la labor libre pero dirigida y a encaminar bases de confianza que permitan al empleado ejercer un mejor desempeño dentro de la empresa.



## **7.6 DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

### **MODELO DE DIRECCIÓN**

La dirección de una empresa se debe llevar a cabo con políticas internas que permitan el curso regular de las funciones y de los mandos o tareas asignadas, la implementación de subalternos como directores o coordinadores permite definir y controlar estas tareas asignadas por la gerencia lo cual filtra las decisiones y genera un trabajo único que permite al empleado construir una base laboral y no interfiere de esta manera en otros procesos y a su vez no es afectado por la decisión de otros, así se define el tipo de dirección como Consultivo , donde desde la gerencia se fijan los objetivos y metas a desarrollarse transfiriendo estos a un director o coordinadores de área que consiga llevar esta tarea y lograr un producto único.

### **CONTROL**

ROMA S.A.S., está comprometida a realizar controles periódicos mensuales durante el primer año de funcionamiento, posterior a este se realizará trimestralmente.

Se presentaran informes de los coordinadores de áreas a la gerencia y se evaluaran en mesa redonda para la evaluación de factores positivos y negativos que ha tenido en el transcurso de funcionamiento.

Se realizará un control de los proyectos en el transcurso de ejecución mediante informes semanales que serán presentados al comité de obra, estos informes evaluaran los procesos realizados y controlará los suministros y costos durante el transcurso de la misma.

## **8. PLAN FINANCIERO**

### **8.1 BASES DEL PLAN FINANCIERO**

#### **OBJETIVO**

Todo el esfuerzo de la gestión financiera debe tender hacia un fin: Maximizar el valor de la empresa. Este fin corresponde al propósito de los inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza, es decir su inversión. El valor de la empresa es un concepto muy complejo, pero se puede decir que se compendia en el valor de mercado de cada acción o aporte social y que de alguna manera a través del tiempo refleja el éxito o fracaso de la gestión financiera.

#### **FUNCIONES BÁSICAS**

De una manera general se puede decir que la actividad financiera comprende tres funciones básicas:

- Preparación y análisis de información financiera
- Determinación de la estructura de activos
- Estudio del financiamiento de la empresa

Estas tres funciones por tanto convergen en la presentación del balance general:

$ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO.$

#### **ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

- **BALANCE GENERAL:** Presenta la situación financiera de la empresa en un momento dado.
- **PERDIDAS Y GANANCIAS o ESTADO DE RESULTADOS:** Muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida en un periodo determinado.

#### **ESTADOS FINANCIEROS COMPLEMENTARIOS**

- **ESTADO DE FLUJO DE FONDOS.** Resulta de la comparación del Balance General de dos fechas diferentes. De esta manera muestra, aunque con algunas limitaciones de donde obtuvo la empresa los recursos financieros y que destinación les dio. ( ver Anexo)

- ESTADO DE FLUJO DE CAJA. Establece las entradas y salidas de efectivo que ha tenido la empresa.
- ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO: Explica los cambios, que entre dos fechas determinadas ha experimentado el capital de trabajo de la empresa considerando las fuentes o usos ajenos al mismo capital de trabajo que originaron los cambios.
- ESTADO DE SUPERÁVIT: Establece la variación en el superávit ganado de un periodo a otro distinguiendo entre las utilidades que permanecen en la compañía y las que han sido distribuidas a accionistas o utilizadas en otros fines.

## **RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS**

Una razón o indicador financiero es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos que permite señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias. Los indicadores financieros pueden ser de LIQUIDEZ, ENDEUDAMIENTO Y ACTIVIDAD.

## **MATEMÁTICAS EN LAS FINANZAS**

La obtención de recursos financieros generan un costo que es indispensable analizar con anticipación para esto es necesario la aplicación de algunos campos de matemáticas financieras como es el interés compuesto, el valor presente, valores futuros, anualidades, tasas de interés.

## **PRESUPUESTOS**

Es un instrumento utilizado para planear y controlar. Pueden ser presupuestos de ingresos o presupuestos de gastos, también de otras áreas específicas como de producción o ventas.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

Teniendo en cuenta que el análisis financiero provee a la gerencia de las herramientas necesarias para determinar la fortaleza o debilidad de las finanzas y las operaciones, se hace necesaria la presencia del analista financiero quien analiza, obtiene conclusiones y presenta recomendaciones estableciendo las causas y determinando consecuencias futuras.

## 9. RESULTADOS DEL PLAN FINANCIERO

La empresa necesitará como inversión inicial un capital de \$30 millones, de los cuales \$20 millones provendrán de aportes de los socios emprendedores, y \$10 millones de un crédito de libre inversión a 5 años, con cuotas fijas y una tasa de interés del 20% EA (aproximadamente 1.53% mensual vencida). La inversión inicial se hará básicamente en equipos (computadores e impresora) y muebles y enseres (teléfonos, escritorio y software) por un valor total de \$6.8 millones. No habrá inversión en terreno, edificios ni en adecuaciones o preoperativos.

Para cuantificar en este plan financiero el precio inicial del servicio, se considera una unidad de producto cuyo precio será de \$22.000.000 que corresponde aproximadamente al trabajo de interventoría en una obra de edificación de 450 metros cuadrados o su equivalente en obras lineales de pavimentación o construcción de vías o similares, a ejecutarse en 90 días; este precio variará dependiendo de la inflación actual; se tomó como referencia la inflación del 2011 del 4%. Como política de cartera se asume que el servicio será cancelado en cuatro cuotas de 30%, 30%, 20% y 20%.

Para el primer año se proyecta vender 10 unidades de interventoría por valor de \$220.000.000. Para el segundo año se prevé un crecimiento del 50% en las ventas, para sumar 15 unidades de interventoría; para los tres siguientes años se prevén ventas de 20, 26 y 32 unidades, respectivamente.

Los costos de producción de una unidad de interventoría ascienden a \$13 millones; para el análisis se consideran pagos en 4 cuotas de 25% cada una, los días 0, 30, 60 y 90.

Los costos fijos estimados para el primer año de funcionamiento son de \$91.655.000, de los cuales \$89.820.000 corresponden a gastos administrativos y \$1.835.000 a costos de producción. El costo directo para la producción de 10 unidades de interventoría es de \$130.000.000, por lo cual los gastos totales previstos para el primer año ascienden a \$221.655.000.

El punto de equilibrio para el primer año se encuentra en 10 unidades; la diferencia entre el punto de equilibrio y las proyecciones es de \$4.045.556 (los cálculos exactos pueden verse en los cuadros de cálculo del plan financiero).

El margen de utilidad bruta es de 40,95%; el margen de utilidad operacional para el primer año es de -0,75%,pero para el segundo año asciende a 12,36%. La EBITDA es de -\$975.000 el primer año, pero en el segundo será de \$46.399.503. La tasa interna de retorno de la empresa es de 26,65% y el Valor Presente Neto de \$93.362.104; el período de recuperación de la inversión es de aproximadamente 30 meses.

## **9.1 CUADROS DE CÁLCULO DEL PLAN FINANCIERO**

Ver Anexos tabla de cuadros

## **CONCLUSIONES**

Se logró plantear la propuesta de creación de empresa en la cual definimos las directrices estratégicas relacionadas con la situación actual, medio interno y medio externo.

Se diseñó la minuta del proyecto–idea de creación de empresa y a la vez presentamos el ciclo del proceso productivo y las funciones que realiza cada uno del personal dentro de la empresa.

Se realizó la división del trabajo para formalizar la empresa en la Cámara de Comercio.

Se propuso un diseño organizacional acorde con las directrices estratégicas donde se mostró la jerarquía, el tamaño y la forma en la cual la empresa está coordinada.

## **RECOMENDACIONES**

- Definir y exigir a las entidades públicas los lineamientos y parámetros de la interventoría construyendo y desarrollando un manual técnico administrativo y financiero
- Socializar con entidades y/o constructoras privadas la necesidad de contratar los servicios de interventoría en las obras civiles o arquitectónicas

## BIBLIOGRAFÍA

Banco de la República: [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

Bautista baquero, miguel ángel: Libro: La interventoría y el control integral en la construcción urbana. servicios gerenciales para la construcción Ltda. Bogotá.

Dane [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Dian [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)

Gonzalo Baeza o., derecho comercial, editorial jurídica. pp602-872. código de comercio 2003.

Jiménez Moriones, Manuel Fulgencio. interventoría de proyectos públicos. universidad nacional de Colombia. centro de investigaciones para el desarrollo (cid). Bogotá. 2007.

Sánchez Henao, julio césar. interventoría de proyectos y obras. universidad nacional de Colombia, sede Medellín, escuela de construcción. 2010.

Tollé, montserrat; planellas, marcel; molina, jordi; torres, diego; alfonso, joan m.; husenman, samuel; sepúlveda, pedro; mur, ignacio. el plan de empresa. cómo planificar la creación de una empresa. boixareu editores; alfaomega marcombo. México. 1998.

Universidad católica de chile. [www.uc.cl](http://www.uc.cl)

Urdaneta Hernández, Germán. interventoría de la obra pública. edición privada. Bogotá. 1997.