

PLAN ESTRATÉGICO 2016
AC&C SAS
ARQUITECTOS COSTRUCTORES Y CONSULTORES SAS

LEONOR NIÑO RAMIREZ
CLAUDIA ROCIO GALVIS DELGADO
LUIS FERNANDO VILLAMIL VADERRAMA
PEDRO RUEDA OTALVARO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BUCARAMANGA

2012

PLAN ESTRATÉGICO 2016
AC&C
ARQUITECTOS COSTRUCTORES Y CONSULTORES SAS

LEONOR NIÑO RAMIREZ
CLAUDIA ROCIO GALVIS DELGADO
LUIS FERNANDO VILLAMIL VALDERRAMA
PEDRO RUEDA OTALVARO

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica

Asesor
DR. MIKEL IÑAKI IBARRA FERNANDEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BUCARAMANGA
2012

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Septiembre 2012

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Padre Celestial, a nuestros esposos Nelson y Geovanny; a la esposa de Fernando: Clemencia a la Flaca de Pedro, a nuestros hijos, nuestros padres, familiares, docentes, a la Universidad de la Sabana por esta oportunidad de tan alto nivel, gracias por elegir Bucaramanga, a la Cámara de Comercio por tan excelente propuesta a nuestros amigos, nuestros compañeros de la cohorte VI a todas las personas que Dios como instrumento coloco a nuestro lado quienes día a día nos enseñaron que hace bien mirar al cielo para sentir la inmensidad de Dios y su infinito amor al permitirnos realizar un sueño más que nos consolida como profesionales de alto nivel con pensamiento estratégico, capaces de adaptarnos a los cambios del entorno, desarrollando con responsabilidad y ética las estrategias corporativas en pro de la comunidad en general como agentes positivos del cambio.

Gracias por brindarnos su confianza y sus consejos que sirvieron de ayuda para comprender y entender mejor las cosas, por brindarme la fortaleza estímulo necesaria para el logro de esta meta.

Gracias a Dios por la oportunidad de encontrarnos los cuatro en el camino y permitirnos ser amigos por tantos y tan buenos momentos, por su comprensión, compañía y apoyo.

Los sueños en la vida se hacen realidad de rodillas ante Dios.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVO GENERAL	13
OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
1. MARCO TEORICO	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS	16
1.2.1 Análisis de Competitividad	16
1.2.2 Análisis de Atractividad	19
1.2.3 Juego de actores	24
1.2.4 Análisis de futuro	25
1.2.5 Formulación	26
1.2.6 Implementación	27
2. DEFINICION DEL SISTEMA	30
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	30
2.2 GENERALIDADES DE AC&C SAS	30
2.3 OBJETO SOCIAL DE LA FIRMA:	31
2.4. ORGANIGRAMA.	32
2.5 POLÍTICA DE CALIDAD	32
2.6 OBJETIVOS DE CALIDAD	33
2.7 MAPA DE PROCESOS	34
2.8 PROYECTOS DESTACADOS	34
2.9 TENDENCIAS MUNDIALES	40
2.10 MISION	45
2.11 VISION	45
2.12 FILOSOFIA	46

2.13 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION	46
3. ANALISIS DEL SISTEMA	47
3.1 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD	47
3.1.1 Árbol de Competencias de Marc Giget (Debilidades y fortalezas)	47
3.1.2 Análisis de las variables en su Pasado, Presente y Futuro.	54
3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI.	56
3.2 ANALISIS DE ATRACTIVIDAD.	59
3.2.1 Cinco Fuerzas de Porter	59
3.2.2 Factores Competitivos	62
3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo	71
3.2.4. Identificación de Competidores.	72
3.2.5 Marco Pestel	81
3.2.6 Matriz Dofa AC&C SAS	84
3.2.7 Matriz MEFE AC&C SAS	85
3.3 ANALISIS ESTRUCTURAL	86
3.3.1 Matriz MICMAC AC&C SAS	87
3.3.2 Matriz Mao	96
3.3.3 Matriz MID	97
4. ANÁLISIS DE FUTURO	101
4.1 MATRIZ SMIC	101
4.2 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS	111
4.2.1 Escenario alternativo	113
4.2.2 Escenario apuesta-tendencial	120
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	123
5.1 ESTRATEGIA BASICA O GENERICA DE AC&C SAS	123
5.1.1 Estrategia de Diferenciación AC&C SAS	123
5.2 ESTRATEGIA POSICIÓN COMPETITIVA AC&C SAS	125
5.2.1 Posición de Nicho	125
5.3 ESTRATEGIAS DE GUERRA	127
5.3.1 Estrategia Guerra de Guerrillas AC&C SAS	127

5.4 ESTRATEGIA DE DESARROLLO AC&C SAS	128
5.4.1 Estrategia de Diversificación AC&C SAS	128
5.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO AC&C SAS	129
5.6 MATRIZ DOFA	131
6. MAPA ESTRATÉGICO DE AC&C SAS	132
7. METAS OBJETIVOS E INICIATIVAS	134
8. CONCLUSIONES	140
9. RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFIA	144
WEBGRAFÍA	145

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos	34
Figura 2. Matriz de Macro- segmentación.	46
Figura 3. Evaluación de factores internos. MEFI	58
Figura 4. Modelo fuerzas de Porter	59
Figura 5. Matriz de atractividad.	70
Figura 6. Marco Pestel	81
Figura 7. Relaciones de Fuerzas de Actores AC&C SAS	99
Figura 8. Convergencias y Ambivalencias AC&C SAS	100
Figura 9. Linea de Tiempo Escenario Alterno	119
Figura 10. Escenario Apuesta-Tendencial	122
Figura 11. Posición competitiva de AC&C SAS	126
Figura 12. Estrategia de Desarrollo AC&C SAS	128
Figura 13. Estrategia de Crecimiento horizontal	129
Figura 14. Mapa Estrategico AC&C SAS	132

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Objetivos de Calidad.	33
Tabla 2. Árbol de competencias de Marc Giget	48
Tabla 3. Análisis de las Variables Pasado, Presente y Futuro	54
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI	57
Tabla 5. Factores competitividad	62
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo	71
Tabla 7. Identificación de Competidores	72
Tabla 8. Identificación de Competidores.	79
Tabla 9. Marco Pestel AC&C SAS	82
Tabla 9. Matriz Dofa AC&C SAS	84
Tabla 10. Matriz Mefe AC&C SAS	85
Tabla 11. Matriz MICMAC AC&C SAS	87
Tabla 12. Lista de Actores	90
Tabla 13. Actores VS Variables	92
Tabla 14. Juego de actores	93
Tabla 15. Matriz Mao AC&C SAS	96
Tabla 16. Matriz Mid AC&C SAS	97
Tabla 17. Matriz Smic AC&C SAS	101
Tabla 18. Construcción de Escenarios.	111
Tabla 19. Escenario Alterno	117
Tabla 20. Escenario apuesta-tendencial	120
Tabla 21. Estrategia Básica o Genérica AC&C SAS	124
Tabla 22. Estrategia Competitiva AC&C SAS	126
Tabla 23. Matriz Dofa AC&C SAS	131
Tabla 24. Metas Objetivos e Iniciativas	134

INTRODUCCIÓN

La formación del Especialista en Gerencia Estratégica logra desarrollar profesionales con pensamiento estratégico, que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, capaces de proponer y desarrollar con responsabilidad y ética las estrategias corporativas y manejar de la mejor manera los recursos de las compañías.

Concentramos el perfeccionamiento de estos temas en el desarrollo de un Plan Estratégico para AC&C SAS. Arquitectos, Constructores y Consultores SAS.

De esta forma AC&C SAS se presenta como una compañía del sector de la construcción en donde se trabaja hacia un liderazgo en la generación e implementación de proyectos de construcción, que ofrezcan una mejor calidad de vida a sus clientes, basándose en la especialización y capacitación de su equipo interdisciplinario de manera eficiente y efectiva, garantizando el éxito en la calidad.

AC&C SAS quiere destacarse a nivel nacional e internacional iniciando sus labores en el mercado de estratos 1 y 2 con su proyecto semilla Ciudadela Villamil que le permitió a nivel regional en el municipio de Girón-Santander; destacarse como una compañía especializada en el sector de la construcción.

Es así como con el objetivo de continuar consolidándose en el mercado regional; inicia proyectos en Bucaramanga dirigido a estratos 3 y 4; ampliando de esta forma la paleta de posibilidades y de clientes para consolidarse inicialmente, en Santander y posteriormente ir a mercados nacionales; destacándose como una compañía competitiva y especializada en el sector de la construcción; con proyectos viables “ con sentido humano” y personalizados, con carácter e

Identidad, estilos y apuestas estéticas en alto contraste y vanguardismo, que satisfagan las necesidades de la población y permitan a AC&C SAS obtener los mejores resultados; sostenibilidad, beneficios económicos y reconocimiento comercial

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar el plan estratégico 2016 para la empresa AC&C SAS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir la razón de ser de AC&C SAS
- Analizar los factores endógenos y exógenos con el fin de identificar su desarrollo competitivo que afecta su presente y su futuro para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
- Identificar el problema que hace necesario desarrollar el plan prospectivo de AC&C SAS
- Identificar las variables estratégicas del sistema por medio de un análisis estructural
- Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles y mecanismos de poder frente al desarrollo de AC&C SAS
- Identificar los diferentes escenarios a los cuales se puede ubicar AC&C SAS en el año 2016
- Construir el mapa estratégico con el fin de tener una herramienta de comunicación y medición que ayudara a realizar el seguimiento de los objetivos del plan estratégico

1. MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES

El sector de la construcción en Colombia representa un lugar importante en el PIB del país, sin embargo, muchas de estas empresas no tienen una planeación estratégica que las ayude a ser competitivas y a disminuir los riesgos a futuro que representa el mercado globalizado en el que se encuentran y que pueden llegar a afectar su eficiencia, productividad y crecimiento.

La planeación estratégica por escenarios es una herramienta útil para la toma de decisiones de empresarios que desean innovar hacer lo correcto en el momento apropiado con el fin de crear un futuro deseado, como dice Michael Godet ¹ “depende solamente de la acción del hombre”. La prospectiva nos ayuda a construir el futuro. Esta metodología nos permite desarrollar la estrategia que empieza con las declaraciones de la misión, valores y visión. Se analiza la competitividad utilizando herramientas como los arboles de competencias y análisis de factores internos que se identifican como fortalezas y debilidades, junto con análisis externos competitivos, económicos y ambientales que identifican las oportunidades y amenazas a través del MIC MAC se determinan las variables estratégicas que junto con un análisis de los actores que aportan al desarrollo de la construcción del futuro deseado o escenario apuesta. El pensamiento de Hamel y Prahalad (1.995) las empresas que ganan tienen equipos con mayor nivel de clarividencia; llegaron a imaginarse productos y servicios que no existían hasta entonces perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con el entorno competitivo existente puesto que su tarea era precisamente crear uno nuevo. Otras empresas se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro.

2. Soto dice “La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. La dirección de las empresas necesita aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado. En este contexto la metodología estratégica puede ser una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que combina la visión macroeconómica de la problemática empresarial con el enfoque microeconómico, a fin de establecer objetivos que desean alcanzar y llevar a cabo los planes de actuación correspondientes”

Para David, Goodstein y Rodríguez la planificación estratégica es un proceso para definir el futuro con base en el análisis de los factores internos y externos para establecer acciones enmarcadas en la visión y en la misión con el fin de lograr los objetivos y las metas.

En lo referente al sector de la construcción específicamente, se puede analizar el comportamiento que ha tenido la industria en los últimos tiempos en la economía del país, las fortalezas y debilidades que presenta; y las oportunidades y amenazas que muestra frente al futuro del negocio; además del sector.

Permite identificar el presente de AC&C SAS, su posicionamiento en el mercado de construcción en el Área metropolitana de Bucaramanga; sus ventajas competitivas y sus debilidades frente a sus principales competidores; y poder de esta manera elaborar las acciones para lograr el crecimiento y rentabilidad necesario para mantenerse vigente en una industria que es sin lugar a dudas un factor acelerador en la economía colombiana y que ocupa un lugar importante dentro del PIB nacional y Departamental.

Dentro del PIB de Santander, la construcción ocupa uno de los cuatro lugares más importantes junto a sectores como servicios, industria y comercio, los cuales

tradicionalmente lideran siempre el ranking; y se ha consolidado como uno de los sectores de mayor crecimiento en el departamento con un 13,67% de 2010 a 2011 y un total de ventas de \$843.988 millones; siendo dentro de todos los sectores, la actividad que mayor crecimiento y dinamismo tuvo; sumado a esto, hay otros datos importantes que resaltan la importancia del sector en la región, como por ejemplo que Bucaramanga y su área metropolitana ocupa el 5º puesto a nivel nacional en proporción de viviendas iniciadas de interés prioritario, el 4º en proporción de viviendas iniciadas de interés social y el primer lugar en proporción de viviendas iniciadas diferente a interés social (datos a 2010); por último, es importante resaltar también, que a Octubre de 2011, Bucaramanga obtuvo el valor más alto en los últimos 7 años en el área licenciada para nuevos proyectos de construcción, lo que significa que el sector seguirá en ascenso.

Teniendo en cuenta los indicadores anteriores, AC&C SAS está obligada a desarrollar nuevas acciones para asegurar un crecimiento y posicionamiento en el sector e incrementar su rentabilidad para finalmente mantenerse vigente en un mercado cada vez más competitivo, lo que hace necesario la elaboración de un plan estratégico para los siguientes 4 años que le permita identificar la actualidad de la empresa como una organización sistémica abierta, y poder proyectar así lo que la empresa quiere ser para el año 2016.

1.2 CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

1.2.1 Análisis de Competitividad

- **Árbol de Competencias de Mark Giget**

Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult.

La elaboración del Árbol de Competencias de una organización es un trabajo en profundidad, que moviliza a los principales responsables de ella y desemboca en una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades. Busca localizar los puntos fuertes y los puntos débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia; elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias precisando si son cambios presentidos, deseados o temidos.

Ubicar en las raíces (oficios, cualidades y competencias), el tronco (organización) y las ramas (mercados)¹.

- **Factores de Cambio**

Son las características de la organización que fueron detectados por medio del árbol de competencias de Marc Giget. En la primera consulta a “expertos”.² Es El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.³

¹<http://claroline.ucaribe.edu.mx/claroline/claroline/backends/download.php?url=L0VMQVJCT0xERUNPTVBFVEVOQ0IBUy0xLS5ZGY%3D&cidReset=true&cidReq=PROSPECTIVA>

²Concepto de clase de prospectiva. Dr. Michel I. Ibarra Fernández

³<http://claroline.ucaribe.edu.mx/claroline/claroline/backends/download.php?url=L0VMQVJCT0xERUNPTVBFVEVOQ0IBUy0xLS5ZGY%3D&cidReset=true&cidReq=PROSPECTIVA>

- **Matriz de Factores Internos (MEFI)**

El paso final de una auditoría externa de Gerencia Estratégica consiste en construir una matriz de evaluación de factor interno. Esta herramienta de formulación de estrategia resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para elaborar esta matriz se necesita de juicios de tipo subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

1. Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicha factor en el éxito de una industria dada.

La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.

3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:

- (1) Una Debilidad Importante.
- (2) Una Debilidad Menor.
- (3) Una Fortaleza Menor.
- (4) Una Fortaleza Importante.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de fortalezas y debilidades incluidas en una matriz de evaluación de factor interno, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que las menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados⁴.

1.2.2 Análisis de Atractividad

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El último paso para la realización de una auditoría externa en gerencia estratégica consiste en la realización de una Matriz de Evaluación de Factor Externo, el cual permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información. En el desarrollo de esta matriz habrá que utilizar juicios de tipo subjetivo.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factores externos son:

- Elaborar una lista de Amenazas y Oportunidades

⁴Concepto tomado de clase de pensamiento y análisis estratégico. Dr. Dario Alfonso Sierra Arias.

- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.

- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta:
 - (1) Una Amenaza Importante.
 - (2) Una Amenaza Menor.
 - (3) Una Oportunidad Menor.
 - (4) Una Oportunidad Importante.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El resultado ponderado promedio por tanto es de 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte⁵.

- **Matriz de Perfil Competitivo MPC**

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones⁶

- **Las Cinco Fuerzas de Porter**

“El análisis externo también incluye un examen a nivel industrial de la economía de la industria utilizando marcos como las cinco fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los compradores, la disponibilidad de sustitutos, la amenaza de los nuevos entrantes y la rivalidad del sector. El modelo de las cinco fuerzas; calibra el nivel de atractividad de una industria y ayuda a identificar las fuerzas específicas que están dando forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable”⁷.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

⁵<http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

⁶<http://www.monografias.com/trabajos42/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica2.shtml>

⁷NORTON Y KAPLAN. Execution Premium. Pág. 72

Las 5 fuerzas de Porter son: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o clientes, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad de los competidores.

- **Marco de Pestel**

“El equipo ejecutivo necesita comprender el impacto de las tendencias en la estrategia y operaciones de la compañía a nivel macro e industrial. El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad. Muchas veces se le denomina análisis de Pestel por que refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.”⁸

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en seis bloques:

- Análisis político: Riesgo de invasión militar, marco legal para la aplicación del contrato, protección de la propiedad intelectual, normativas comerciales y aranceles, socios comerciales favorecidos y Estabilidad gubernamental.
- Análisis económico: Tipo de sistema económico en los países donde opera, intervención del gobierno en el mercado libre, tipos de cambio y estabilidad de la moneda, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, nivel de capacitación de la fuerza laboral, costos de la mano de obra, etapa del ciclo económico (ej.: prosperidad, recesión, recuperación),

⁸ Ibíd.

índice de crecimiento económico, ingreso discrecional, tasa de desempleo, índice de inflación, tasas de interés.

- **Análisis socio-culturales:** Evolución demográfica, estructura de clases, educación, cultura (roles del género, etc.), espíritu emprendedor, actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición), intereses para el tiempo libre.
- **Análisis tecnológicos:** Desarrollo tecnológico reciente, impacto de la tecnología en la oferta de productos, impacto en la estructura de costos, impacto en la estructura de la cadena de valor, y tasa de difusión tecnológica.
- **Análisis legal:** Leyes antimonopolio, normativas de precios, impuestos, legislación salarial, semana laboral, beneficios obligatorios para los empleados, normativa de seguridad industrial, requerimientos de etiquetados de productos.
- **Análisis ambiental:** Emisiones de gases del efecto invernadero, residuos tóxicos producidos, residuos líquidos liberados, consumo de energía, nivel de reciclado, consumo de agua potable, e impacto ambiental total.⁹

ANALISIS ESTRUCTURAL

• **Análisis de variables estratégicas (Motricidad y Dependencia)**

Esta técnica establece las relaciones que existen entre las variables que componen un sistema calificadas por “expertos” las calificaciones son dadas en términos de motricidad y dependencia. La motricidad es la influencia que ejerce una variable sobre las otras y la dependencia es la influencia que una variable recibe de las demás. Las calificaciones son: Fuerte (3), moderada (2), débil (1) o nula (0).

Para el análisis no son suficientes las combinaciones directas, como solución a esto contamos con la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, MIC MAC, de Mikel Iñaki Ibarra Fernández. Esto nos lleva a un

⁹ Ibíd.

plano cartesiano indirecto que contiene relaciones indirectas para hallar las variables con mayor motricidad y dependencia.¹⁰

7. Concepto tomado de Clase de Prospectiva Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de Noviembre de 2011 Dr. Mikel Iñaki Ibarra Fernández.

1.2.3 Juego de actores. “Identificadas las variables estratégicas se analizan los actores que intervienen en ellas; los actores buscan proteger sus intereses, lo que hará que se unan o entren en conflicto dependiendo de la situación y cada uno tiene poder para influenciar o ser influenciado por los otros actores. El juego de actores determina la construcción de los escenarios. Para analizar la relación de poder entre actores y entre actores y objetivos se utiliza el método MACTOR.”¹¹

Se busca identificar los principales actores que intervienen en el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa, sus principales intereses internos y externos y mecanismos de acción.

- **Determinación Del Grado De Poder De Los Actores**

Se determina la capacidad que tiene un actor de influenciar la voluntad de otros actores mediante la relación influencia-dependencia.

- **Relación De Poder Entre Actores**

En un plano cartesiano se ubican los actores de acuerdo al grado de influencia y dependencia calificado en el punto anterior, permitiendo clasificarlos como actores dominantes, conflictivos, intermedios, autónomos, dominados o neutros de acuerdo a su ubicación en el plano.

¹⁰Ídem, pág. 73

¹¹ IBARRA FERNÁNDEZ. Michel I. Concepto tomado de Clase de Prospectiva Ciclo II de la Especialización de Gerencia Estratégica de Noviembre de 2011

1.2.4 Análisis de futuro

- **Método SMIC**

“Método SMIC es el método que se utiliza para establecer escenarios tendenciales, es un método de impacto cruzado, sencillo y práctico. Requiere que el panel de “expertos” de:

Un listado de hipótesis sobre las variables estratégicas.

Las probabilidades P simples de realización de las hipótesis en un tiempo determinado.

Las probabilidades condicionadas.

El principio del SMIC es corregir las probabilidades brutas expresadas para que se vuelvan probabilidades netas coherentes.¹²

- **Ejes de Peter Schwartz**

El método de Peter Schwartz es cualitativo, donde se detalla diferentes “simulaciones de escenarios”, definiendo posibles situaciones futuras para determinar las acciones a desarrollar por parte de una compañía.

Es una técnica donde se trata de definir; cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con distintos escenarios) y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos.

Los Ejes de Schwartz permiten:

- Reducir las variables estratégicas a dos direccionadores o vectores de futuro.

¹² Ibíd.

- Asumir que los direccionadores pueden encontrarse en el futuro en su mejor o peor momento.
- Reconoce que cada situación depende de lo que hagamos o dejemos de hacer en el presente.

Los pasos a seguir son:

- Un grupo de expertos realizan una lista identificando las variables estratégicas de un sector que puedan estar afectando a la empresa o país; y clasificarlos entre positivo (+) o negativo (-).
- Definir un mapa con dos ejes, éstos vendrán determinados por los dos drivers más inciertos identificados. Esto nos ofrecerá 4 escenarios.
- Definir los escenarios posibles y viables (no son todos malos o todos buenos).
- Pensar en implicaciones y acciones.

Definir indicadores de seguimiento con la finalidad de poder ir modulando las acciones.¹³

- **Construcción Del Escenario Apuesta**

- Depende de las estrategias que implementen los actores involucrados. La estrategia consta de una opción estratégica, unos propósitos, objetivos y acciones.

1.2.5 Formulación

- **Estrategias Genéricas**

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una

¹³ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ejes-De-Schwartz/1002142.html>

ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

- **Liderazgo en costos**

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

- **Diferenciación**

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

- **Enfoque**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.¹⁴

1.2.6 Implementación

- **Mapa estratégico**

- “El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las unidades dispersas de la organización, el uso de un mapa estratégico como marco organizador representa la característica distintiva del desarrollo de la estrategia y del enfoque hacia la planificación. La mayoría de los enfoques hacia el desarrollo de la estrategia se centran en el resultado deseado de la estrategia. Una estrategia completa debe definir qué y

¹⁴<http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

cómo o según nuestra terminología, los resultados deseados y los impulsores de los resultados.

La estructura de un mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar una estrategia.

La visualización que proporciona el mapa estratégico respecto de las relaciones causales entre objetivos estratégicos ha tenido una enorme aceptación y es el punto de partida para todos los proyectos del BSC.”¹⁵

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión y visión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien; que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio”.

¹⁵NORTON Y KAPLAN.Execution Premium. Cap. 3

BALANCED SCORECARD (BSC)



Fuente: Autores del proyecto

2. DEFINICION DEL SISTEMA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

AC&C SAS, ARQUITECTOS CONSTRUCTORES Y CONSULTORES SAS, es una sociedad creada el 29 de Julio de 1996, mediante Escritura Pública No. 2333 de la Notaria Sexta del Circulo de Bucaramanga, e inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el día 13 de Agosto de 1996, bajo el número 30269 del Libro 9. Reformada mediante Escritura Publica No.2297 de la Notaria Sexta del Circulo de Bucaramanga el día 26 de Noviembre de 2001, e inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el día 18 de Diciembre de 2001; y mediante Escritura Pública No. 1303 de la Notaria Primera del Circulo de Bucaramanga el día 02 de Mayo de 2006, e inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el día 25 de mayo de 2006.

2.2 GENERALIDADES DE AC&C SAS

Está conformada por un grupo de profesionales especializados y experimentados en aspectos referentes a la Arquitectura y la Legislación contractual, con suficiente trayectoria en el campo laboral, lo cual permite asegurar excelentes resultados en la gestión ofrecida.

NOMBRE O RAZON SOCIAL	:	ARQUITECTOS CONSTRUCTORES Y CONSULTORES SAS.
SIGLA	:	AC&C SAS
NIT.	:	804.002.519-6
DIRECCIÓN COMERCIAL	:	Calle 87 No. 24-28 Diamante II
TELEFONO	:	097-6850286
FAX	:	097-6801732
CIUDAD	:	Bucaramanga (S).

2.3 OBJETO SOCIAL DE LA FIRMA:

A – La urbanización y construcción de qué trata la ley SESENTA Y SEIS (66) de MIL NOVECIENTOS SESENTA Y OCHO (1.968) y demás disposiciones reglamentarias que reforman estas actividades, La compra y venta de bienes inmuebles, la urbanización y parcelación de propiedades urbanas o rurales, la construcción de viviendas, edificios y su enajenación a título oneroso. En desarrollo de su objeto la sociedad podrá: adquirir, hipotecar, enajenar, gravar, administrar, recibir o dar en arrendamiento o a cualquier otro título toda clase de bienes, antes descritos.

B – Organizar y administrar establecimientos de comercio.

C – Dar o recibir dinero en mutuo con o sin garantía de los bienes sociales, y dar, endosar, adquirir, aceptar, protestar, cancelar, avalar y pagar letras de cambio, cheques, pagares o cualquier otro efecto del comercio y en general celebrar el contrato comercial de cambio, en todas sus formas.

D – Celebrar con establecimientos de crédito o entidades financieras y compañías aseguradoras toda clase de operaciones.

E – Girar, aceptar, endosar y negociar títulos valores y cualquier otra clase de crédito.

F – Formar parte de otras sociedades o fusionarse con otras empresas.

G – Transigir, desistir o apelar a decisiones arbitrales.

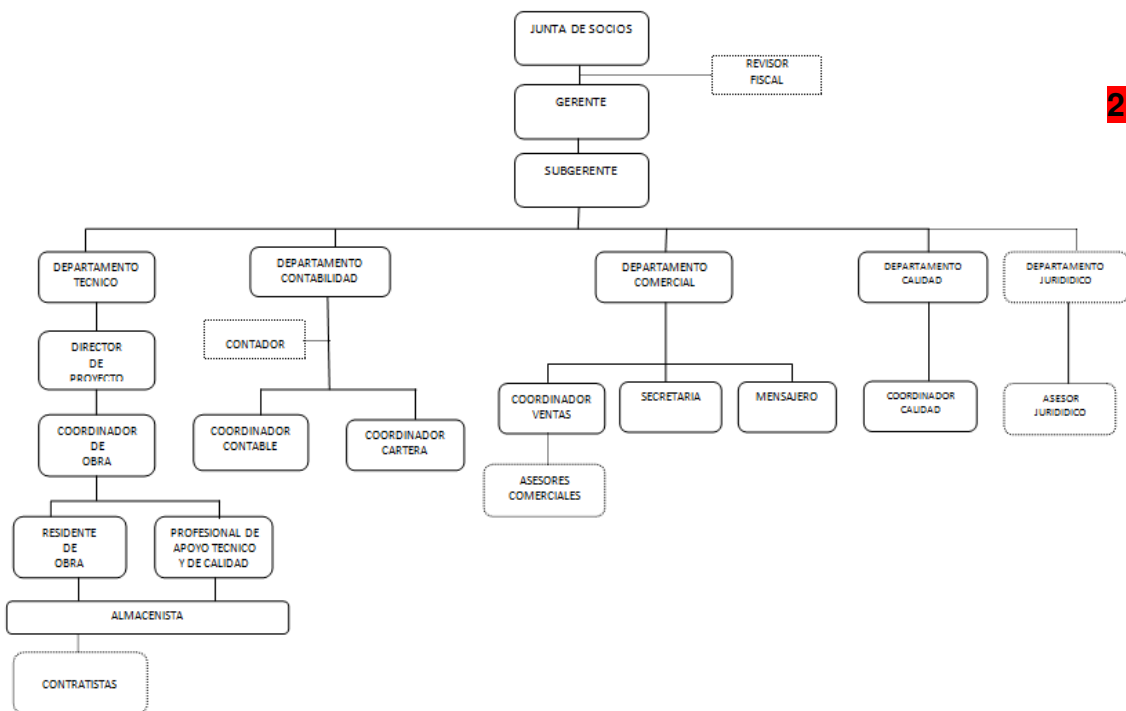
H – Celebrar y ejecutar en general, todos los actos o contratos relacionados con su objeto social, los complementarios o accesorios de los mismos y que tengan como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones que se deriven de su existencia y actividad.

I – Celebrar todo tipo de contratos de Obra Pública, Consultoría, prestación de servicios, concesión y en fin cualquiera de las reguladas por el estatuto de contratación Ley 80 de 1.993 y los estatutos de las entidades estatales y de servicios públicos que se regulen por normas propias, sin limitación alguna.

J – Participar y asociarse como persona jurídica en consorcios, uniones temporales con empresas públicas y privadas o cualquier asociación permitida por la ley, en licitaciones públicas o privadas de orden internacional, nacional, departamental y municipal.

2.4. ORGANIGRAMA.

A continuación se presenta la estructura organizacional de AC&C SAS:



2.5

Fuente: Gerencia AC&C

2.5 POLÍTICA DE CALIDAD

AC&C SAS es una empresa dedicada a la construcción de edificaciones e infraestructura, y al diseño y asesoría en el campo de la Arquitectura; que ofrece a sus clientes un equilibrio entre estética, armonía, calidad de vida y confort; como concepto de una arquitectura integral “resorte de valorización”. Estamos

comprometidos con la calidad, con el cumplimiento de las especificaciones técnicas, y las condiciones de entrega establecidas; en concordancia con la normatividad legal vigente. Por todo esto, AC&C SAS cuenta con un eficiente equipo de trabajo capacitado y comprometido con el mejoramiento permanente de sus procesos, en aras de la satisfacción total de sus clientes.

2.6 OBJETIVOS DE CALIDAD

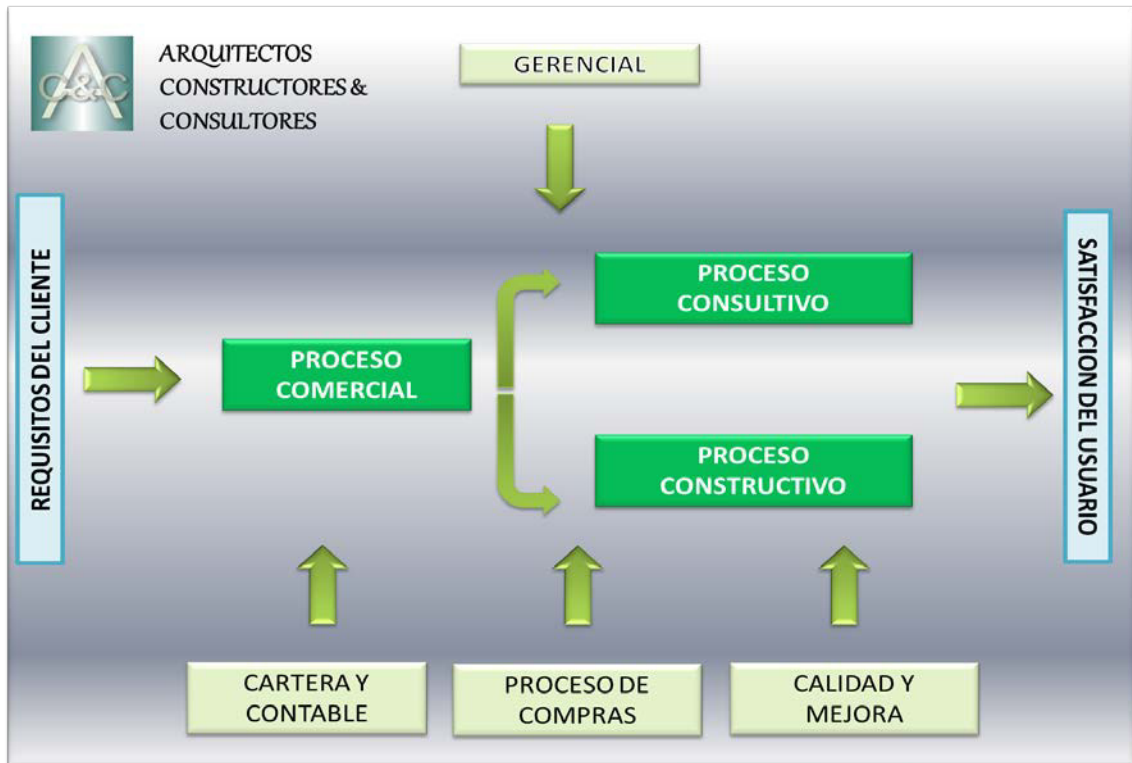
Tabla 1. Objetivos de Calidad.

OBJETIVO	INDICADOR / SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO
Satisfacer a nuestros clientes con la calidad de nuestro producto y nuestro servicio.	Satisfacción del cliente	% de Satisfacción	(Promedio de calificación de la encuesta de satisfacción del cliente / 5) * 100%
Cumplir con las condiciones ofrecidas a cada uno de nuestros clientes.	Cumplimiento con las condiciones ofrecidas	% de cumplimiento de las condiciones ofrecidas	(No. De personas que dan respuesta SI a la pregunta 2 de la encuesta / No. total de personas que responden la pregunta 2)* 100%.
Entregar el producto en el tiempo pactado con nuestros clientes.	Cumplimiento de la fecha pactada en la entrega de vivienda	% de viviendas entregadas en la fecha pactada	(No. De personas que dan respuesta SI a la pregunta 3 de la encuesta / No. total de personas que responden la pregunta 3)* 100%.

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

2.7 MAPA DE PROCESOS

Figura 1. Mapa de procesos



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

2.8 PROYECTOS DESTACADOS

Construye y Vende:
aC&C Ltda.
arquitectos constructores & consultores llc

e mail: info@acyctda.com www.acyctda.com

+ casas
más espacios
más CRECIMIENTO
más valorización

Vivienda unifamiliar de 2 pisos de
73,74 M² construidos + terraza 27,50 M²

Viviendas que crecen con usted!

Calle 87 # 24 - 28 Diamante II - Bucaramanga, Teléfono: 685 0286 - Fax: 680 1732

Ciudadela Villamil
Girón

Promoción y publicidad proyecto de vivienda de interés social Ciudadela Villamil Municipio de Girón -Santander



Localizada en el municipio de Girón, que forma parte del área metropolitana de Bucaramanga

Desarrollo Intensivo de Vivienda Proyecto Ciudadela Villamil 1.302 soluciones Habitacionales.



Tipología de vivienda "Vis" con desarrollo progresivo Producto bandera de AC&C como constructor en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Penetración de mercados.



Localizada en el municipio de Girón, que forma parte del área metropolitana de Bucaramanga; con una temperatura cálida de 28° grados centígrados (promedio).

Es un macroproyecto de vivienda de interés social (V.I.S), con grandes ventajas competitivas, que lo convierten en un proyecto distinto y especial



1. Vivienda unifamiliar de 2 pisos + terraza, área total 101.24mt².

2. Posibilidad de doble nomenclatura para comercio local.

3. Buena ubicación, cerca de Carrefour.

4. Completa cobertura deservicios públicos.

5. Rutas de transporte público a toda la ciudad.



6. Amplias zonas verdes.

7. Estratificación 3.

8. Diseño contemporáneo.

9. Placa de entepiso para futuro desarrollo constructivo.

10. Aplica a vivienda de interés social. (V.I.S).

Diseño y construcción de proyecto urbanístico Ciudadela Villamil. Aspectos urbanos exteriores y diseños interiores de la vivienda.

PROYECTOS DONDE AC&C PARTICIPA COMO ALIADO ESTRATEGICO

Malecon



Edificio Soldeseq



Infraestructura urbana, construcción de proyectos Ambientales; malecón ecoturístico Arauca, Diseño Y construcción

Construcción de edificios industriales ejecutados con particulares

Fuente: Ídem. Archivo proyectos AC&C SAS

Ejecución de proyectos urbanos

Parque Recreacional



Proyecto Villamil Imperial

Arquitectura Interior



Municipio de Tame-Arauca

Casa Houston



Apartamentos Girón-Santander

Forum





Desarrollo intensivo en vivienda de interés social 350 soluciones entregadas
Con subsidio familiar; proyecto **Ciudadela Villamil Girón – Santander.**

2.9 TENDENCIAS MUNDIALES

La construcción mundial tiene una muy buena noticia para el gremio y es que volverá a despegar en 2011 'pilotada' por los países emergentes con estadísticas de crecimiento en la próxima década un 110% en estas economías al alza el sector moverá hasta 8,8 billones de euros en 2020, un 70% más que en 2009.

Los países emergentes lideren la recuperación del sector gracias al aumento de población que experimentarán y al mayor peso económico que irán adquiriendo, según un informe de las consultoras Oxford Economics y Global Construcción marco teórico

Perspectivos titulado "Una proyección global para el sector de la construcción en la próxima década" presentado en Londres.

Según sus proyecciones, la actividad constructora mundial moverá 12,7 billones de dólares (8,8 billones de euros) en 2020, un 70% más que en 2009. Serán los países emergentes los que lideren la recuperación ya en estos mercados la actividad crecerá en la próxima década un 110%. Países como China, India, Brasil, Polonia, Turquía, Vietnam, Rusia, México o Indonesia representarán en 2020 el 55% del total de la actividad constructora mundial. Porcentaje bastante más elevado que el 35% que suponían en 2005.

Una posición privilegiada será la de Brasil, que, según los expertos, se beneficiará de la celebración del Mundial de Fútbol de 2014 y de los Juegos Olímpicos de 2016. Esto tendrá como consecuencia que la actividad constructora crezca allí un 6,5% en el período 2009-2014. Pese al auge que experimentará Brasil, se prevé que la construcción en el conjunto de Suramérica y Centroamérica suba de media un 5% durante la próxima década, lo que la convertirá en la región emergente de más bajo crecimiento.

La actividad constructora se incrementará hasta 2020 en torno a un 4,2% en Argentina, un 4% en Colombia y alrededor de un 6% en México, según estas estimaciones.



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Uno de los condicionantes tenidos en cuenta por los analistas es la política medioambiental de los países emergentes. Ésta se augura menos restrictiva que la de las naciones desarrolladas durante la próxima década.

EEUU, el único país desarrollado que figura entre los que más crecerán

El único país desarrollado que figura entre los que más crecerán en la próxima década es EEUU, con una media del 4,7%. Un repunte sustentado principalmente en el aumento previsto en la construcción de vivienda residencial entre 2009 y 2014, que rondará el 9,8%.

Una de las sorpresas del informe es la inclusión de Nigeria como el Estado donde la actividad constructora crecerá en mayor medida hasta 2020. Esto se deberá, principalmente, al incremento demográfico y a la necesidad de invertir en

infraestructuras el dinero obtenido por la explotación de sus recursos naturales, entre ellos el petróleo.



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

El estudio -patrocinado por las constructoras Cemex, Holcim, Lafarge y Orascom y que está a la venta en Internet por más de 300 euros- también destaca a China como mercado propicio para la actividad constructora, donde proyecta un crecimiento entre 2009 y 2020 cercano al 8%.

Los expertos destacaron en la presentación del informe que la vivienda residencial representa el 57% del mercado de la construcción en ese país asiático, debido fundamentalmente al traslado masivo de población procedente del ámbito rural a la ciudad¹⁶.

¹⁶ <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/11/12/suvienda/1258038566.html>

Refiriéndonos a las Tendencias del sector de la construcción en Colombia Basados en los datos estadísticos sugeridos por el DANE. (Notas: los periodos de las series son: PIB II trimestre de 2007; empleo trimestre móvil junio-agosto de 2007) En Colombia la construcción representa: 6,2% del PIB, 11% del PIB incluyendo encadenamientos hacia atrás (minería) y hacia adelante (industria), el 5,1% del empleo (922.000 personas), así mismo la actividad edificadora representa: el 3,6% del PIB nacional, y el 4,8% del PIB incluyendo los encadenamientos hacia atrás y adelante.

DANE. (Notas: los periodos de las series son: PIB II trimestre de 2007; empleo trimestre móvil junio-agosto de 2007)

Al mes de abril de 2011 un importante aumento en las estadísticas de licenciamiento de construcción.

En términos de área el crecimiento fue de 45,4% con respecto al mismo mes del 2010. En cuanto al número de viviendas licenciadas, el segmento No VIS aumentó 99,0% respecto al aprobado en el mismo mes del año anterior, y el número de unidades de vivienda de interés social se incrementó en 39,6%.

“El sector pasa por un buen momento en todo Colombia. Confiamos que este comportamiento se mantenga en lo que queda del año, en parte por la aprobación de la nueva ley de Macro proyectos de VIS, una herramienta que ayudará a impulsar la gestión de suelo para formar ciudad y que agiliza los procesos de renovación urbana”, comentó el Presidente (E) de Camacol; Camilo Congote.

Estas estadísticas se presentan como variables de mucho interés para AC&C quien trabaja hacia un liderazgo en la generación e implementación de proyectos de construcción, que ofrezcan una mejor calidad de vida a los clientes; basada en la especialización y capacitación de un equipo interdisciplinario de manera eficientes y efectiva, para garantizar el éxito.

2.10 MISION



AC&C SAS; Arquitectos Constructores y Consultores Sociedad por Acciones Simple, AC&C SAS es una empresa dedicada a la construcción, la infraestructura, la arquitectura y el Diseño en el sector privado y público, que orienta sus esfuerzos hacia la optimización y el mejoramiento continuo de todos sus procesos; mediante la utilización de recursos y materias primas amigables con el medio ambiente, y proporcionando a nuestros clientes productos de alta calidad basados en *“modelos de sostenibilidad, eficiencia e innovación”*, como el sello que imprimimos a todos nuestros proyectos.

2.11 VISION

AC&C SAS en el año 2016, proyecta su crecimiento hacia el liderazgo en el mercado Santandereano de la construcción de vivienda, diseñada de acuerdo con las nuevas tendencias y estándares de la vida moderna, mediante la oferta de una Arquitectura que aplique conceptos de calidad ambiental, eficiencia energética, energía renovable, protección, y uso racional del agua; orientada hacia las nuevas alternativas tecnológicas, y sistemas de automatización; que proporcionen bienestar y confort a nuestros clientes.

2.12 FILOSOFIA

“Proyectos con sentido humano”

2.13 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION

Figura 2. Matriz de Macro- segmentación.



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

3. ANALISIS DEL SISTEMA

3.1 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

3.1.1 Árbol de Competencias de Marc Giget (Debilidades y fortalezas). En este punto se representa toda la empresa como un árbol de competencias, en sus raíces se relaciona los que sabe hacer ubicando sus fortalezas y debilidades, en su tronco las capacidades de producción analizando fortalezas y debilidades y en las ramas los resultados tangibles.

Tabla 2. Árbol de competencias de Marc Giget

ARBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET (DEBILIDADES Y FORTALEZAS)						
RAICES		TRONCO			RAMAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
PROCESO MERCADERO VENTAS Y CARTERA	Posicionamiento de proyectos de construcción	Actualmente, solo se cuenta un proyecto de vivienda tipo VIS	Manejo de órdenes y promesas de compraventa	Los cierres de negocios son muy variables en las órdenes de compra	Programación de actas de entrega de viviendas por etapas	
		La adquisición de predios por su alto valor no hace posible la compra de terrenos	Procesos notariales y de escrituración de viviendas	Los estudios de mercadeo son muy básicos y limitados	Recepción y respuestas a quejas y reclamos	
	Establecer condiciones de venta de proyectos		Ingresar órdenes de compra al sistema para listar clientes			En los Proyectos de construcción siempre habrá no conformidades
	Realizar el análisis de los clientes potenciales		Control de cartera preventas y financiación clientes	Implementación de sistema de cartera y contabilidad más complejos	Sumatoria de ventas mensuales ejecutadas por etapas o del proyecto	Las ventas en el año corresponden a un solo proyecto
	Planes de financiación de proyectos y de preventa	La empresa carece del área financiera que le permita analizar a fondo este componente	Software de cartera para seguimiento de clientes		30% Flujo de caja con recursos de preventas	
	Tipologías de vivienda y condiciones de entrega estandarizadas		Lectura, comprensión y aplicación de lineamientos de la empresa		90% de los vendedores capacitados en el conocimiento pleno del producto	

	Seguimiento al cliente aprobado o rechazado		Conciliaciones bancarias listado de clientes y presupuestos asignados		Respuestas y resultados del proceso de postventas 90%	
	Manual de ventas y de cartera			No existen comités activos de vivienda para acciones de mejora		Falta de evaluación de proyectos ejecutados y proyectados
	Análisis de puntos de venta para promoción de proyectos				Objetivos y metas globales de la empresa claros	
	Conocimiento de normatividad comercial de la vivienda	La empresa cumple las normas pero su músculo financiero no soporta proyectos de envergadura		Políticas de ventas son muy variables de acuerdo a los negocios	Manejo adecuado del flujo de caja y cartera sana en un 95%	La alta dirección debe promover más proyectos para lograr las metas y mayor crecimiento
PROCESO CONSULTIVO	Estudios de pre-factibilidad de adquisición de predios	La empresa carece de banco de tierras y de proyectos	Elaboración y revisión de presupuestos de proyectos y obras	Los presupuestos no se soportan en el tiempo y se deben revisar y actualizar	Cumplimiento del cronograma de todas las etapas de diseño	Asignación de recursos para realizar estudios y consultorías
	Viabilidad de desarrollo de proyectos para adquirir predios		Elaboración de especificaciones técnicas de obra	Las especificaciones cambian de acuerdo a las condiciones del mercado	Programación de desarrollo por etapas de los proyectos a ejecutar	
	Desarrollo de proyectos de infraestructura y vivienda	Los proyectos de infraestructura y vivienda son unidades de negocio diferentes	Definición de tipo de vivienda, mercado objetivo, ubicación y cuadro de áreas		Verificación de los tiempos de licencias para programar las distintas etapas del proyecto	
	Solicitud de normas urbanas POT y radicación de proyectos		Verificación de predios, escrituras, tradición, normas ambientales		Capacidad de la empresa para desarrollo de proyectos en el tiempo es de tres por año	

	Disponibilidad de servicio públicos para viabilidad de proyectos urbanísticos	Los POT limitan el alcance de los proyectos a ejecutar	Verificación de delineamiento y afectaciones urbanas			Asignación de recursos de la alta dirección para planificar proyectos de ejecución en el año
	Participación en alianzas estratégicas para desarrollo de proyectos de edificaciones e infraestructura	Se requiere de un marco jurídico para realizar alianzas con otras empresas	Análisis de áreas vendibles con presupuestos comparativos para toma de decisiones	Asignación de personal capacitado para manejo de presupuestos		Asignación de personal capacitado para manejo de proyectos
	Desarrollo de consultorías y estudios técnicos para ejecución de proyectos		Solicitud de licencias programación de obra y flujos de recursos disponibles		Comparativo de unidades proyectadas, construidas y vendidas en el año	El crecimiento de la empresa se mide por el número de proyectos que ejecute
	Elaboración de anteproyectos y contratación de estudios técnicos en general					
PROCESO CONSTRUCTIVO	Definición de personal de dirección de obras y contratistas	Alta rotación del personal en el proceso de construcción	Control y seguimiento de la calidad y productividad de la obra	Lograr posicionamiento dentro del sector con una vivienda digna	Porcentaje de 25% en el cumplimiento del presupuesto base para costos directos	
	Construcción de obras preliminares y provisionales	La construcción genera un alto impacto ambiental respecto del sector donde se desarrolle	Identificación de las compras de materiales e insumos de acuerdo al presupuesto y programación		Número de viviendas entregadas en la fecha pactada en un 100%	Participación de proyectos de vivienda en altura para mejorar metas en ventas
	Ejecución de obra basada en presupuestos y programación del flujo de caja		Control y seguimiento al presupuesto y cronograma de obra		Porcentaje de obra ejecutada de acuerdo a las cantidades de obra es de 90%	Implementación de técnicas para desarrollar nuevos proyectos constructivos

	Ejecución proyecto; modificaciones, actas de obra y entrega final		Análisis, solución y seguimiento a garantías de obra y plan de calidad		Porcentaje de viviendas entregadas que requieren de postventa es de 10%	
PROCESO DE COMPRAS	Sistema SAO para requisición de materiales	El sostenimiento de la plataforma SAO es costosa para un solo proyecto	Requisiciones y verificación de cantidades por inventario físico del residente			Proceso de compra y adquisición del suelo con bajo poder de negociación
	Cotización de materiales y equipos por selección del proveedor		Realización y aprobación de orden de compra por el director de obra		Ajuste de precios reales vs. presupuesto base cada 40 días	
	Pedidos y entrada por almacén de insumos con factura	Bajo poder de negociación al por mayor para minimizar costos	Seguimiento, verificación y control a inventario del almacén	El proceso de compras impacta directamente los presupuestos de obra	Evaluación, selección y revaluación de proveedores por el coordinador de compras	Negociación de insumos, equipos y materiales estandarizados en 30-60-90 días
	Reportes de inventario por el sistema SAO vía internet		Apalancamiento financiero con recursos de ventas y plazo de proveedores		Optimización del proceso de compras minimizando el almacenamiento de productos	
CALIDAD Y MEJORA		Se debe implementar el sistema de gestión en varios proyectos a la vez		La falta de sistema de calidad y mejora no garantiza eficiencia de la empresa		Para proyectos de infraestructura se requiere de calidad ambiental y seguridad industrial
		Se produce una sobrecarga laboral para el cliente interno		El clima laboral de la empresa no es favorable		Alta rotación y ausencias por enfermedades

		La empresa no realiza auditorías internas para avalar procesos		Procesos sin mejora por falta de medición		Mandos medios en zona de confort
		Asignación de tiempo y recursos de parte de la alta dirección para calidad y mejora		No hay apropiaciones en el presupuesto para desarrollar un SGC		Los estándares de calidad del mercado son más exigentes

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- En el **proceso de mercadeo y ventas** los factores que más influyen en el desarrollo de la organización es el posicionamiento de proyectos de construcción de vivienda; pero actualmente un factor que retarda su desarrollo es que solo cuenta con un proyecto de vivienda tipo VIS. Otro factor que hace competitiva la organización es el de tener establecidos los procesos de escrituración y control de cartera, pero hace débil que los estudios de mercadeo son básicos, y el sistema de cartera no cuenta con proyección para desarrollos a gran escala; para el resultado vemos que el manejo del flujo de caja es del 30% en recursos de preventas y los vendedores en su mayoría tienen capacitaciones en el conocimiento del producto. Pero su crecimiento se limita por tener la fuerza en un solo proyecto.

- En el **proceso consultivo** el factor que más influye en las raíces, es la elaboración de proyectos y estudios técnicos, para que sea viable su ejecución; la variable que más retrasa el desarrollo de la organización es la escases de tierras enmarcadas dentro del POT y su disponibilidad de servicios públicos; en su desarrollo un factor que ayuda a la organización es la definición del tipo de vivienda, mercado objetivo, ubicación cuadro de áreas y presupuestos; pero un factor que retarda su desarrollo es la asignación de personal capacitado para elaboración de presupuestos y cuadro de áreas. Para el resultado el factor que más desarrolla la organización es el cumplimiento del cronograma de todas las etapas de los estudios y diseños; y nos muestra como debilidad que esta depende de la asignación de recursos de parte de la gerencia.
- En el **proceso constructivo** el factor que más influye es la ejecución de obras basada en programación del flujo de caja frente a los presupuestos proyectados, para cumplir con fechas pactadas en entrega de viviendas; marcada por una debilidad frente al manejo de la normatividad ambiental donde la empresa carece de planes de inversión .
- En el **proceso de compras** el factor que desarrolla la empresa para ser competitivo es que posee el sistema SAO para requisición de materiales; pero retrasa su desarrollo el bajo poder de negociación al por mayor para minimizar costos.
- En el **proceso de calidad y mejora** todos los factores que existen en la organización retardan su desarrollo porque no tiene implementado un sistema de calidad que le optimice los procesos como el de calidad ambiental y seguridad industrial.

3.1.2 Análisis de las variables en su Pasado, Presente y Futuro.

- La elaboración del árbol de competencias presentado a continuación es de gran importancia ya que permite el diagnóstico estratégico de las variables endógenas en el pasado, presente y futuro.

Tabla 3. Análisis de las Variables Pasado, Presente y Futuro

ANALISIS DE LAS VARIABLES			
VARIABLES ENDOGENAS	ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
1. PRECIO DE VENTA	Esta era puesto a consideración del comité interno de vivienda minimizando costos y márgenes de rentabilidad	Es determinado por la alta dirección teniendo en cuenta la variable precio del mercado contra presupuestos reales	Es determinado por el mercado con unas proyecciones de incremento mensuales
2. PRODUCTO	No se manejaba estándares de calidad en su proceso	Rige como política, una estrategia de calidad en los procesos constructivos	Se mantiene la política de calidad
3. PLANTA FISICA	La infraestructura era reducida y no permitía el desarrollo de un buen clima organizacional	Se han adquirido predios para posibles proyectos y se usan como planta física	Adquirir una sede propia ubicada estratégicamente con el fin de posicionar la imagen de la empresa

4. SISTEMAS DE GESTION	No existían sistemas de gestión	La empresa inicia preparación para certificarse en sistema de calidad ISO 9001 en SGS	Certificación en OSHAS y calidad ambiental
5. INTERVENTORIA	Se realizaban controles de obra muy básicos	Se realizan controles internos en manuales por cada proceso del sistema SGS	Utilizar PHVA a los manuales de control para lograr mejoramiento continuo
6. CONOCIMIENTO DE MERCADOS ESPECIFICOS	La empresa ejecutaba proyectos de infraestructura básicos	Incursiona en proyectos de vivienda con buenos resultados en tipo VIS	Desarrolla proyectos de construcción en todas las tipologías del mercado de la vivienda
7. PRECIO DE INSUMOS	Se adquirían los insumos bajo las condiciones del mercado con proveedores locales	Se adquieren con proveedores locales y nacionales con márgenes de negociación	Se negocia con proveedores locales y nacionales en bolsa
8. PULICIDAD	Era muy limitada en su alcance y realizada con medios propios	Se contrata con empresas externas con poca asignación de presupuesto	Planear y ejecutar programas de mercadeo y publicidad
9. SEGURIDAD	Se presentaban perdidas constantes de materiales en el almacén de obra	Se adquiere el programa de sistemas SAO para control de materiales y presupuestos en el almacén	Mayor capacitación de los almacenistas en el manejo del programa SAO
10. COMUNICACIÓN INTERNA	Había deficiencia en la comunicación y clima organizacional	Mayor sensibilización logrando una comunicación más eficiente	Se crea matriz de comunicación interna

11. APALANCAMIENTO FINANCIERO	Se hacía con alianzas estratégicas con otras empresas del sector	Se realiza con recursos propios y con la banca en una relación 50-50	Se realiza con recursos de otros proyectos
12. RESPONSABILIDAD SOCIAL	No se tenía ningún plan de RSE	Se cuenta con un diseño del plan de RSE	Se ejecuta el plan de RSE y que sea una política empresarial permanente
13. PARTICIPACION EN EL MERCADO	0% de participación en el mercado de vivienda	Tiene un 7,32% de participación en el mercado	Tiene una participación del 9% para el 2016
14. CONCENTRACION EN UN SOLO SEGMENTO	No se incursionó en segmentos de vivienda	Se ejecutan proyectos en el sector de vivienda VIS	Ampliar cobertura a proyectos de estratos 3 y 4

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- En este diagnóstico estratégico se han podido determinar los antecedentes, la situación actual y la tendencia de las 14 variables endógenas que pueden influir o tienen relación directa con el análisis estructural que se está realizando.

3.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI. La matriz de evaluación de Factores internos que se muestra a continuación se resumirá y evaluará las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización, permitiendo identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En su evaluación se aplicaron juicios de percepción de cada uno de los procesos.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos. MEFI

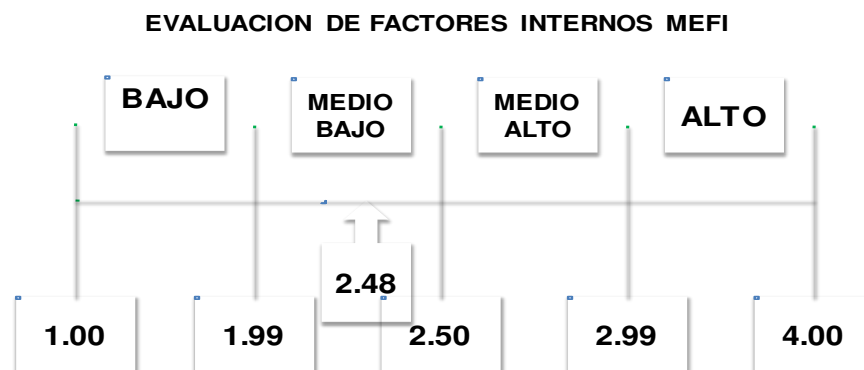
MEFI AC&C SAS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADOS
1. PRECIO DE VENTA	0,1	3	0,3
2. PRODUCTO	0,1	3	0,3
3. PLANTA FISICA	0,06	4	0,24
4. SISTEMAS DE GESTION	0,05	3	0,15
5. INTERVENTORIA	0,05	3	0,15
6. CONOCIMIENTO DE MERCADOS ESPECIFICOS	0,08	4	0,32
7. PRECIO DE INSUMOS	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
8. PUBLICIDAD	0,1	2	0,2
9. SEGURIDAD	0,04	2	0,08
10. COMUNICACION INTERNA	0,05	2	0,1
11. APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,1	2	0,2
12. RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,1	1	0,1
13. PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,08	1	0,08
14. CONCENTRACION EN UN SOLO SEGMENTO	0,05	2	0,1
TOTAL			2,48

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- Dentro de los factores identificados después de realizar una auditoria interna a la empresa AC&C sas; identificando primero sus fortalezas y después las debilidades y asignándoles un peso y una calificación; vemos que fortalezas que tienen una incidencia mayor como son: planta física, conocimiento de mercados específicos y precios de insumos.
- Tienen un peso que no tienen importancia relativa para alcanzar el éxito en el sector de la construcción y aquellos factores que son identificados como fortalezas de la organización como son: el precio de venta y el producto tienen un gran peso para alcanzar el éxito, pero la calificación es de fuerza menor; por lo tanto se deben buscar alternativas para que estos dos factores logren una clasificación de fuerza mayor.

- En la matriz para debilidades el factor que marca a la organización es el de Responsabilidad Social ya que tiene un peso importante para lograr el éxito, y los expertos de AC&C, le han dado una calificación de una debilidad mayor, por lo tanto tenemos que buscar acciones para que esta se convierta en una fortaleza.

Figura 3. Evaluación de factores internos. MEFI



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- Para la elaboración de esta matriz se seleccionaron 7 fortalezas y 7 debilidades cuya calificación ponderada dio como resultado **2.48**, cifra que indica una posición interna de competitividad débil. AC & C SAS tiene que lograr manejar sus debilidades apoyándose en sus fortalezas.
- Dentro de sus fortalezas internas se destacan la planta física, el conocimiento de mercados específicos y precio de insumos. Con relación a las debilidades sabemos que es una empresa que debe buscar mayor participación en el mercado con responsabilidad social.

3.2 ANALISIS DE ATRACTIVIDAD.

3.2.1 Cinco Fuerzas de Porter. Con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa se realiza este modelo que determina la rentabilidad del sector, además este modelo es una fuerte herramienta para el análisis competitivo a nivel industrial y es una base muy útil para el análisis DOFA.

Figura 4. Modelo fuerzas de Porter

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	
1. INGRESO DE COMPETIDORES	Para el sector de la construcción se presenta mayor desarrollo y crecimiento debido al comportamiento de la economía del país. Se desarrollan proyectos de infraestructura de iniciativa pública y el cubrimiento del déficit de vivienda que son de iniciativa privada; ampliando las posibilidades de creación y generación de empresas de construcción; con ventaja competitiva para las establecidas en el tiempo y con vocación permanente hacia el sector. Se establecen nuevos competidores con vocación y por inversión por que este sector se ejecuta por proyectos; que generan una expectativa comercial por el buen momento que esta pueda presentar. AC&C sus incursiona en el mercado específico de la vivienda como nuevo competidor, con permanencia de 5 años y para el mercado de infraestructura pública es competidor permanente por su antigüedad pero no participa en el momento en proyectos. AC&C sas incursiona en el segmento de la vivienda "VIS" con ventaja competitiva por ser un mercado poco atendido, y que ha permitido mostrar su capacidad de ejecución de proyectos de vivienda; y espera participar en otros campos de la vivienda, y sosteniendo su mercado base que es donde está el mayor déficit de vivienda, pero el menor poder adquisitivo de vivienda.
2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Las políticas de negociación con proveedores son claras para AC&C sas y están reguladas y controladas por el sistema de calidad de compras y por software de control de obra y presupuestos. Existen insumos básicos que determinan el comportamiento del proveedor; como es el precio del suelo, y materias primas como el acero, el cemento, bloques de arcilla y agregados de rio. El poder de negociación se debe hacer a gran escala para lograr precios competitivos en el desarrollo de proyectos de construcción; hoy en día AC&C sas cuenta con un buen portafolio y base de datos con proveedores que le ofrecen amplios cupos de financiación y despachos con ventajas en precios y calidad de productos e insumos

	<p>básicos para cada proceso constructivo; de igual forma en el sector ferretero se negocia con los principales proveedores de la región y de orden nacional. Como política de calidad de su producto elaborado que es la vivienda; el sistema de calidad implementado por AC&C sas, exige manejar altos estándares de calidad en el producto que se entrega a los clientes; esta hace que la negociación con proveedores tenga como premisa básica la calidad de productos e insumos, herramientas y equipos, hace como las exigencias en la mano de obra contratada cumpla con la política de calidad establecida en su portafolio.</p>
<p>3. PODER DE NEGOCIACION CON LOS COMPRADORES</p>	<p>Por el momento que vive la construcción; y en el segmento de vivienda de distintos estratos sociales, variedad de estándares y tipologías de vivienda; el mercado tiene una gran oferta de proyectos y variada, de acuerdo al poder y la necesidad de los compradores. Para AC&C sas; en su penetración al mercado regional de la vivienda; se ubica inicialmente, en los proyectos de mayor demanda, pero baja oferta; donde el comprador da prioridad a la compra, por su necesidad de adquirir una propiedad para suplir sus necesidades básicas de vivienda; y es importante poder ofrecerle un producto que cumpla con los estándares mínimos y un buen apalancamiento financiero; esto da como resultado que el comprador tiene respuesta para lo ofrecido y existe variedad en el tipo de compradores; incluso como inversión en proyectos de finca raíz. AC&C sas ha ofrecido alternativas en precios asequibles con amplias posibilidades para la adquisición de vivienda, con planes de financiación con recursos propios y apalancamiento con la banca local, ampliando las posibilidades de inversión para el comprador, sin impactar la política de calidad establecida; y que permitan que el comprador desarrolle progresivamente su vivienda.</p>

<p>4. PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>AC&C sasactúa en el mercado con un producto sustituto, que compite con lo ofrecido, con buenos resultados en ventas y satisfacción del cliente, que es una vivienda enmarcada como interés social, pero con diseños contemporáneos y modernos, que hacen que el comprador vea su necesidad como una alternativa de inversión. El reto para AC&C sas, es incursionar en el mercado, no como sustituto, si no como un competidor integral con variedad de proyectos y aceptación en mercados exigentes, donde también se puedan ofrecer alternativas innovadoras, y exequibles al comprador. En el mercado de vivienda más que existir productos sustitutos, es común encontrar proyectos carentes de normatividad legal, suplen la necesidad pero no cuentan con el respaldo financiero ni cumplen el marco legal para ser considerado como una inversión segura; además de no cumplir con las mínimas condiciones de habitabilidad y funcionalidad.</p>
<p>5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</p>	<p>Al igual que el ingreso de competidores, la rivalidad entre competidores por el mercado de la vivienda, está regulado por el libre mercado, pero condicionado al buen comportamiento de la economía del país y las locomotoras de este gobierno, porque el mercado de la vivienda es un producto de una alta inversión tanto para clientes como para los competidores, en el momento está impactado por los altos precios y la reglamentación del uso del suelo, frente a la expansión urbana y la necesidad de crecer en la misma proporción que crece la economía interna; esto hace que los competidores posicionados tengan mayor ventaja frente a empresas en crecimiento o que están incursionando en este mercado como AC&C sas. Quien ofrezca mejores servicios y estabilidad financiera podrá permanecer en el mercado como un jugador importante, independiente del segmento del mercado en el que esté; la otra posibilidad es tener en su portafolio de servicios, unidades de negocio innovadores que se puedan desarrollar en el sector de la construcción.</p>

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

3.2.2 Factores Competitivos

Tabla 5. Factores competitividad

FACTORES COMPETITIVOS			ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES	
			MUY BAJA	BAJA	NEUTRO	ALTA	MUY ALTA		
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	de Pequeño		X				Sostenibilidad	Aplica principalmente en las cadenas productivas de sus insumos
	Diferenciación de producto	de Amplio					X	Grande	El producto depende de muchos factores competitivos
	Identificación de marca	de Amplio				X		Constante	Se requiere de una larga trayectoria y formalización empresarial
	Costo de cambio	Grande				X		Elevado	Se ejecutan procesos de alta complejidad que no son permeables a cambios sustanciales
	puntos de venta	Amplio				X		Restringido	Se ejecuta por proyectos puntuales

	Requerimientos de capital	Grande					X	Elevado	Demanda altos costos de inversión en todos los ciclos del proceso
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio				X		Muy importante	La aperturas de la economía actual ha ampliado las posibilidades de acceder a tecnologías de punta
	Acceso a materias primas	Grande				X		Abundante	La disponibilidad de materias primas tienen buena cobertura para el sector y sus áreas de influencia
	Protección del gobierno	Bajos	X					Ausente	El apoyo y fomento a la industria de la construcción es de iniciativa privada el gobierno incentiva las tazas
	Efecto de la experiencia	Amplio			X			Positivo	Contribuye al desarrollo de la economía generación de empleo
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Grande					X	Importante	Requiere de alta composición de activos para realizar los negocios

	Costo fijo de salida	Altos					X	Desfavorable	Impactan en el tiempo el producto final del negocio se deben analizar permanentemente
	Interrelación estratégica	Escasa			X			Importante	Como políticas de crecimiento de la empresa se deben implementar y aplicar
	Barreras emocionales	Grande			X			Favorable	El producto crea sensibilidad por ser un capital y activo representativo
	Restricciones gubernamentales y sociales	Altos			X			Muy importante	Para tener en cuenta el control fiscal por ser un negocio de alta inversión y rentabilidad social
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Escasos			X			Pocos	El mercado es dominado por empresas de mayor musculo financiero, los competidores del mismo nivel se sostienen en igualdad de condiciones

	Crecimiento de la industria relativo a industria de la construcción	Elevada				X		Rápido	El crecimiento de la industria de la construcción está marcado por componentes sociales y económicos necesariamente.
	Costo fijo o de almacenaje	Restringido				X		Desfavorable	Los costos fijos se mitigan con la generación de proyectos, el almacenaje no es ventaja competitiva
	Características del producto	Escasa				X		Muchos	El mercado es variado para los competidores, la demanda es alta y la oferta es baja
	Incrementos capacidad	Pequeños					X	Muy importante	Las empresas tienen la capacidad de crecer en su capacidad financiera y de recurso humano
	Diversidad de competidores	Amplio				X		Muy importante	Esta mercado por los que formalizan sus empresas y las informales o de hecho solo para desarrollar un proyecto
Compromisos estratégicos	Bajos		X					Escasos	De acuerdo a las estadísticas que imparte Camacol al sector

PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Escasos		X				Pocos	En un 50% trabajadores formales y un 50% inversionistas
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Bajos		X				Pocos	El sustituto se limita a la vivienda desnormalizada y es muy controlado hoy día su expansión
	Costos de cambio del comprador	Escasos					X	Pocos	El comprador debe analizar muy bien sus posibilidades de inversión por el alcance mayor que esta tiene
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Bajos					X	Pocos	Se contempla siempre como viable, y no es un mercado por rotación
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Amplio		X				Muchos	Se contempla siempre como viable, y no es un mercado por rotación

	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Amplio				X		Muy importante	Se utiliza el servicio postventa para poder ofrecer un producto garantizado
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Amplio				X		Muy importante	El objetivo principal de la industria es ofrecer bienestar y calidad de vida
	Rentabilidad de los compradores	Amplio				X		Muy importante	Ofrece respaldo económico y uno de los principales activos de los compradores
PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Grande				X		Favorable	Son importantes los proveedores del mercado nacional y regional para el desarrollo de la industria de la construcción
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Bajos				X		Pocos	La industria ha normatizado la mayoría de sus insumos y ha formalizado y capacitado al trabajador
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Pequeña		X				Favorable	La diferenciación está marcada por el servicio, el costo y los tiempos de despacho

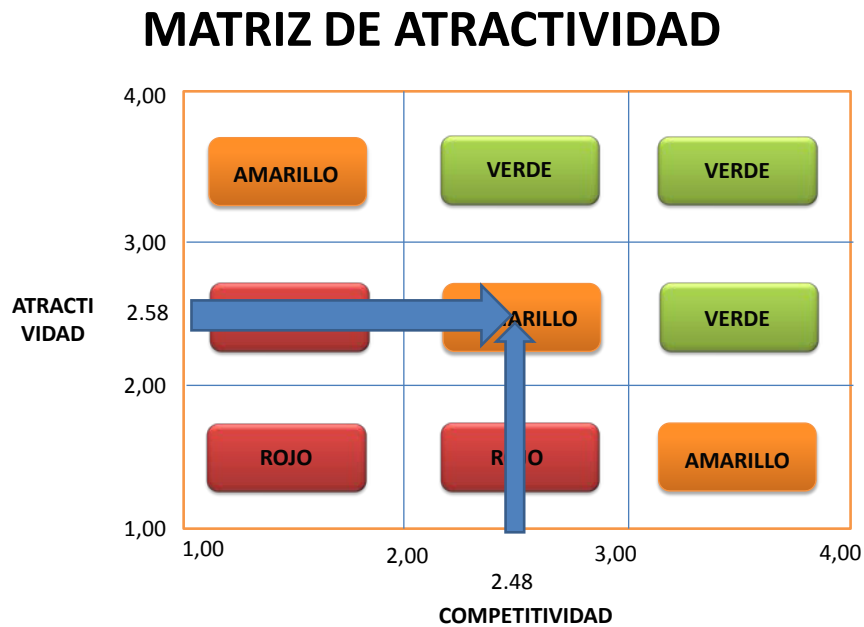
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Escasa		X				Grande	Los proveedores funcionan en la cadena de financiación y hacen parte del flujo de caja de cada proyecto
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Grande		X				Restringido	En el sector se presenta el modo de tercerizar la actividad para agilizar y distribuir las responsabilidades
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Amplio			X			Favorable	Las ofertas del mercado por parte de los proveedores, es amplia, variada y estratégicas para desarrollar proyectos
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Amplio			X			Muy importante	Es la mayor cadena productiva, esta contempla varios sectores de la economía nacional
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Amplio					X	Muy importante	Es la mayor cadena productiva, esta contempla varios sectores de la economía nacional
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	N.A	X						
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Costos de cambio de usuario	N.A	X						

	Agresividad y rentabilidad de productor sustitutos	N.A	X						
	Precio-valor de sustitutos	N.A	X						
ACCIONES DEL GOBIERNO	Protección a la industria	Amplio				X		Muy importante	Establece políticas de protección por ser un factor clave para la economía del país
	Regulación de la industria	Amplio				X		Muy importante	Políticas de regulación de precios de cemento
	Movimientos de capital entre países	Escasos			X			Muy importante	Incentiva la inversión de capitales extranjeros
	Tarifas aduaneras	Escasos				X		Muy importante	Insumos traídos del exterior
	Propiedad extranjera	Escasos		X				Muy importante	Incentivos para compra de extranjeros

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- Con esta herramienta se analizan dos dimensiones, una representa el atractivo de la industria y otra representa la posición competitiva de AC & C SAS.

Figura 5. Matriz de atractividad.



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- AC & C SAS se debe mantener y conservar usando como estrategias de crecimiento penetración de mercado y desarrollo de producto, identificar segmentos de alto crecimiento, especializarse e invertir selectivamente.

AC & C SAS se encuentra en una posición poco favorable respecto al mercado (media-baja Competitividad y media atractividad), esta posición sugiere enfocar la mayor parte de sus recursos en la inversión y el crecimiento de forma selectiva, invirtiendo solo en Segmentos atractivos, aumentando la rentabilidad vía productividad dada su condición media del atractivo del mercado, o planteando nuevas adquisiciones.

3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 6 Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
AC&C SAS				MARDEL		LA PENINSULA	
FORTALEZAS	PESO	CAL	POND	CAL	POND	CAL	POND
1. PRECIO DE VENTA	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
2. PRODUCTO	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
3. PLANTA FISICA	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
4. SISTEMAS DE GESTION	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. INTERVENTORIA	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
6. CONOCIMIENTO DE MERCADOS ESPECIFICOS	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
7. PRECIO DE INSUMOS	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
DEBILIDADES							
8. PUBLICIDAD	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
9. SEGURIDAD	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04
10. COMUNICACION INTERNA	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
11. APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
12. RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
13. PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
14. CONCENTRACION EN UN SOLO SEGMENTO	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
TOTAL			2,48		2,50		2,66

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

3.2.4. Identificación de Competidores.

Tabla 7 Identificación de Competidores

IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES										
EMPRESAS CONSTRUCTORAS	VARIABLES ANALIZADAS									
	ACTIVOS		PASIVOS		PATRIMONIO		VENTAS		UTILIDAD NETA	
	% Variación 2010-2011	\$ MLL	% Variación 2010-2011	\$ MLL	% Variación 2010-2011	\$ MLL	% Variación 2010-2011	\$ MLL	% Variación 2010-2011	\$ MLL
PENÍNSULA LIMITADA	-14,10%	25.670	-17,65%	22.028	16,88%	3.587	96,98%	22.237	157,25%	607
CONSTRUCTORA MARDEL SA	16,39%	22.971	16,49%	16.461	16,14%	6.509	18,12%	6.183	-28,05%	648
CONSTRUCTORA CONSUEGRA SANTOS SA	8,37%	17.794	8,66%	17.009	2,48%	784	44,06%	12.659	21,88%	698
CONSTRUCTORES, ARQUITECTOS AC&C	56,87%	6.148	283,26%	2.664	8,06%	3.484	69,70%	3.653	61,32%	81

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- Para AC&C SAS aumentar su promedio de ventas en el segmento de vivienda VIS es prioritario; de esta forma bajo el análisis de la tabla de competidores y bajo la variable ventas se identifica como el principal competidor la Constructora Inversiones la Península con un porcentaje de participación de 96,98% variación 2010-2011 vs un 69,70% de AC&C y en Valores Inversiones la península \$ 22.237 vs \$ 3.653 de AC&C SAS.

Analisis de Variables: Tabla Identificación de Competidores

- Presentamos el Ranking del sector de la Construcción y sub-sector de edificaciones en Santander donde relacionamos el comparativo de activos, pasivos, patrimonio, venta, utilidad neta de los principales competidores de AC&C SAS relacionando así: Constructora Inversiones La Península- Constructora Mardel – Constructora Consuegra Santos S.A, durante los años 2010 y 2011¹⁷
- Destacamos que durante el periodo del 2010-2011 la Constructora, en el segmento específico de vivienda de interés social, la Constructora Inversiones la Península ocupa el primer lugar con el mayor volumen en ventas (\$22.237.000.) millones. Estos dos factores: el segmento de vivienda VIS y el volumen de ventas lo hacen el principal competidor de AC&C SAS.
- Dentro del análisis podemos ver que la mayor rentabilidad la obtuvo la constructora Consuegra Santos con un 5,5%. Inversiones la Península a pesar de ocupar frente a sus competidores el primer puesto en ventas su margen de rentabilidad es tan sólo del 2,7% así mismo el menor margen de rentabilidad lo obtuvo AC&C SAS con un 2.2%.
- De esta forma Consuegra Santos a pesar de contar con menos recursos propios y con menos activos frente a Inversiones la Península tiene mayor rentabilidad.

¹⁷<http://www.compitem360.com/web200/default.aspx#/Ranking/6/1>

IDENTIFICADOR DE COMPETIDORES

ACTIVOS

INVERSIONES LA PENINSULA LIMITADA

Variación 2010 - 2011 : -14,10 %



\$ 25.670

CONSTRUCTORA MARDEL S.A.

Variación 2010 - 2011 : +16,39 %



\$ 22.971

CONSTRUCTORA CONSUEGRA SANTOS S.A.

Variación 2010 - 2011 : +8,37 %



\$ 17.794

CONSULTORES, CONSTRUCTORES, ARQUITECTOS,...

Variación 2010 - 2011 : +56,87 %



\$ 6.148

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Análisis:

- En el cuadro se relacionan los competidores y sus activos en donde Inversiones la Península a pesar de ser la constructora que muestra mayores activos por el orden de \$25.670 es también la única que durante el periodo de los años 2010 y 2011 ha disminuido en un -14,10% sus activos frente a sus demás competidores los cuales los han aumentado así: Constructora Mardel +16,39% , Constructora Consuegra Santos +8,37% se destaca sobre sus competidores AC&C SAS que ha aumentado sus activos en un porcentaje superior de +56,87% .

IDENTIFICADOR DE COMPETIDORES

PASIVOS

INVERSIONES LA PENINSULA LIMITADA

Variación 2010 - 2011 : -17,65 %



\$ 22.082

CONSTRUCTORA CONSUEGRA SANTOS S.A.

Variación 2010 - 2011 : +8,66 %



\$ 17.009

CONSTRUCTORA MARDEL S.A.

Variación 2010 - 2011 : +16,49 %



\$ 16.461

CONSULTORES, CONSTRUCTORES, ARQUITECTOS,...

Variación 2010 - 2011 : +283,26 %



\$ 2.664

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Análisis:

- El análisis de pasivos nos muestra dentro de los competidores un nivel de pasivos superior en Inversiones la Península sobre \$22.082 el cual a pesar de ser superior a su competidores durante el periodo de 2010 -2011 disminuyo en -17.65% , AC&C SAS empleo en su operación más recursos financieros y de terceros incrementándolos en un +283,26% .

IDENTIFICADOR DE COMPETIDORES

PATRIMONIO

CONSTRUCTORA MARDEL S.A. Variación 2010 - 2011 : +16,14 %	↑	\$ 6.509
INVERSIONES LA PENINSULA LIMITADA Variación 2010 - 2011 : +16,88 %	↑	\$ 3.587
CONSULTORES, CONSTRUCTORES, ARQUITECTOS,... Variación 2010 - 2011 : +8,06 %	↑	\$ 3.484
CONSTRUCTORA CONSUEGRA SANTOS S.A. Variación 2010 - 2011 : +2,48 %	↑	\$ 784

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Análisis:

- Operativamente La constructora que utiliza más recursos propios para su operación es Mardel con un patrimonio de \$6.509; AC&C SAS dispuso para su operación de un \$3484 aumentando su patrimonio en el periodo del 2010-2011 en +8,06.

IDENTIFICADOR DE COMPETIDORES

VENTAS

INVERSIONES LA PENINSULA LIMITADA

Variación 2010 - 2011 : +96,98 %



\$ 22.237

CONSTRUCTORA CONSUEGRA SANTOS S.A.

Variación 2010 - 2011 : +44,06 %



\$ 12.659

CONSTRUCTORA MARDEL S.A.

Variación 2010 - 2011 : +18,12 %



\$ 6.183

CONSULTORES, CONSTRUCTORES, ARQUITECTOS,...

Variación 2010 - 2011 : +69,70 %



\$ 3.653

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Análisis:

- En el ranking de ventas se observa un liderazgo de Inversiones la península con una variable de aumento en el periodo 2010-2011 de +96,98%, AC&C SAS con un +69.70% muestra una consolidación importante en el sector frente a sus competidores con porcentajes no menos valiosos de Constructora Consuegra +44.06% y Mardel con el menor porcentaje pero positivo en su operación del +18,12%.

IDENTIFICADOR DE COMPETIDORES

UTILIDAD NETA


CONSTRUCTORA CONSUEGRA SANTOS S.A. Variación 2010 - 2011 : +217,88 % 	\$ 698
CONSTRUCTORA MARDEL S.A. Variación 2010 - 2011 : -28,05 % 	\$ 648
INVERSIONES LA PENINSULA LIMITADA Variación 2010 - 2011 : +157,25 % 	\$ 607
CONSULTORES, CONSTRUCTORES, ARQUITECTOS,... Variación 2010 - 2011 : -61,32 % 	\$ 81

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Análisis:

- El rendimiento o la mayor rentabilidad efectiva que los socios obtienen por sus aportes lo logra Constructora Consuegra Santos con un % de +217,88%. Inversiones la Península aún siendo la de mayor venta no logró la mayor utilidad pero si fue positiva con un +157,25%. AC&C SAS a pesar de ser la constructora que más aumentó sus activos en el periodo del 2010-2011 presentó un % de Utilidad Neta negativo del -61,32%.

Tabla 8 Identificación de Competidores.

	Consuegra-Santos	Constructora Mardel	Constructora la Peninsula
LOGO			
UBICACIÓN	Area Metropolitana de Bucaramanga	Area Metropolitana de Bucaramanga	Area Metropolitana de Bucaramanga
MISION	Es una empresa constructora de proyectos de vivienda, con un enfoque altamente humano, basados en una arquitectura moderna y funcional, que ofrece calidad y confort a nuestros clientes, cumpliendo con los sueños y las expectativas de las familias y contribuyendo así, al desarrollo urbanístico de la ciudad.	Construir espacios que contribuyan con el desarrollo y embellecimiento de las regiones donde ejecutamos los proyectos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y la organización	Promover, comercializar, construir y desarrollar proyectos inmobiliarios consiguiendo que nuestros clientes, proveedores, inversionistas y entidades del sector financiero tengan la mayor credibilidad, identificación y satisfacción de sus necesidades y expectativas, con base en excelentes productos, por su localización, características y precios, contando para esto con un equipo humano que continuamente busca mejorar.
VISION	La empresa quiere lograr un alto nivel de reconocimiento en el mercado, fruto del compromiso de entregar en cada proyecto nuestro mejor esfuerzo, garantizando la calidad de nuestro producto y la satisfacción de nuestros clientes. Queremos ofrecer un gran portafolio, donde nuestros clientes tengan la opción de escoger su vivienda con la más alta calidad, con un diseño innovador y superando sus expectativas.	Ser la empresa constructora de mayor aceptación de los Santanderes consolidándose como una organización altamente competitiva por la calidad con que concibe, ofrece, ejecuta, entrega y garantiza los espacios que construye	Inversiones La Peninsula buscará tener altos niveles de calidad en el desarrollo de los diferentes proyectos de vivienda y comercio, que promueva en los distintos municipios del país. Realizará asociaciones estratégicas con otras empresas de construcción o propietarios de terrenos, buscando crecer su participación en el mercado y mejorar en el servicio. Se consolidará y posicionará como una empresa líder, basada en una organización innovadora, capaz de enfrentar las modificaciones del mercado, aprovechando las oportunidades y brindando un servicio de alta calidad a los clientes actuales y potenciales.
HISTORIA	La Constructora Consuegra Santos S.A. nació hace más de 30 años en Bucaramanga con el nombre de Urbanizadora Consuegra Santos Ltda, una empresa familiar que desde sus inicios ha desarrollado proyectos de Construcción de vivienda unifamiliar y multifamiliar en todos los estratos. Iniciamos construyendo proyectos en el Barrio La Cumbre y en Floridablanca de interés social y estrato 3, como fueron los conjuntos Mangos I y II, La Florida, y Las Acacias I y II.	La constructora Mardel nace de la iniciativa de desarrollar sus propios construcciones por parte del núcleo familiar de la familia Delgado; de actividad comerciantes en la ciudad de Bucaramanga y como sociedad limitada; se ha mantenido dentro del sector de la construcción enfocada al desarrollo de vivienda y hoy da su paso al manejo de capitales por reformarse como sociedad anónima	Constructores La Peninsula se creó para promover, comercializar, construir y Desarrollar proyectos, en principio, de vivienda en lotes de su propiedad y con el Transcurso del tiempo ha adquirido nuevos predios o se ha asociado con otras Compañías para efectuar diferentes proyectos de vivienda en distintos municipios del departamento de Santander, Colombia.
PRODUCTOS	Proyectos de estratos 3, 5 y 6 como son: Conjunto Campo Real en Provenza, el Edificio Arvicón en Sotomayor y el Edificio Montecarlo en Cabecera del Llano. Proyecto Edificio Valverde ubicado en Sotomayor; proyectos de vivienda Multifamiliar; El Edificio Trivento y Olivara ubicados en el Barrio Mejoras Públicas; El Edificio Alto Prado en el Barrio El Prado, y en la entrada a Provenza el Edificio Torres de Moravia.	Proyectos multifamiliares en Bucaramanga, estratos 3 y 4 Barrios Mejoras Públicas, Sotomayor, Nuevo Sotomayor y Diamante II, actualmente desarrolla su producto de mayor cobertura como son las torres Oasis de Mardel en el proyecto de vivienda Ciudadela Real de Minas en Bucaramanga	Conjuntos de vivienda estrato 3 y 4 en Bucaramanga, Florida y Piedecuesta; multifamiliares de vivienda en piedecuesta; Proyectos de vivienda de interés social, casa de 2 y 3 alcobas básicas en conjuntos cerrados y abiertos con vías vehiculares y peatonales en Piedecuesta,
SERVICIOS	Todo lo relacionado con el sector inmobiliario y de la construcción de vivienda, en todas sus tipologías y estratos sociales; manejo de planes de ordenamiento territorial y planes de manejo ambiental	Participa en el mercado inmobiliario con proyectos de vivienda de estratos altos y en el sector comercial con proyectos de oficinas y bodegas industriales; ofrece consultorías dentro del sector de la construcción.	Construcción de vivienda de interés social; manejo de preventa de proyectos de vivienda con recursos de ahorro programado, cesantías, subsidio familiar y de entes territoriales.

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- El mercado de proyectos de vivienda, está enfocado específicamente al sector privado, sin ser esta exclusiva; por que el estado no ha generado una política de vivienda, que dé los resultados esperados para la gran demanda que esta tiene.
- Para el departamento de Santander se destacan empresas que por tradición y constancia, lideran el mercado y posicionamiento en el sector; también existe el mercado informal, o empresas que no permanecen en el sector; si no que migran a otros sectores de la economía, buscando la oportunidad de negocio, de acuerdo a las circunstancias del mercado, y desarrollan proyectos puntuales o muchas veces por desarrollar la propiedad de un terreno, mas no por constituirse como empresa y ser competitivo en el sector.
- También se pueden medir por la capacidad de apalancamiento financiero para el desarrollo de proyectos de vivienda, donde intervienen capitales de inversión fugaces, si bien este no es el segmento que nos interesa; Para medir e identificar los competidores para AC&C sas; presentamos empresas de tradición como constructora Consuegra Santos s.a. con más de treinta años en el mercado, que inició sus actividades en el segmento de vivienda de interés social; con amplia participación de proyectos en el área metropolitana; pero hoy se dedica a otros segmentos del mercado donde no compite con el producto del AC&C; pero si es un mercado, con mayor participación de utilidades a donde AC&C quiere llegar con el logro de su plan estratégico.
- Como empresas jóvenes de gran crecimiento se encuentra Constructora Mardel; con 10 años de participación en el mercado, y un gran respaldo económico; que le ha permitido presentar proyectos de buena aceptación. Para AC&C es un buen referente por la forma como ha crecido, en corto tiempo, y es el competidor más cerca en volumen de ventas con buena participación de utilidades respecto a sus ingresos.

La competencia específica para AC&C en el segmento de vivienda de interés social, con mayor volumen en ventas (\$22.237.000) millones, es la Constructora Inversiones la Península. Con amplia tradición en el sector, y una muy buena oferta de proyectos “vis” pero a diferencia de AC&C quien se ha consolidado en el municipio de Girón; está ha desarrollado este mercado en el municipio de Piedecuesta. Los productos de ambas constructoras ofrecen similares condiciones de calidad y opciones de compra, pero su competencia se mide por el municipio donde cada una desarrolla los proyectos.

3.2.5 Marco Pestel. El siguiente análisis nos permite describir los factores relacionados con la actividad de AC&C SAS desde el área Socio Cultural- legal- económicos-medio/ambiente ¹⁸basados en una herramienta para evaluar el mercado desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico, ecológico y legislativo para encontrar el potencial, la posición y el direccionamiento de la compañía.

Figura 6 Marco Pestel



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Tabla 9 Marco Pestel AC&C SAS

POLÍTICO
Política Fiscal e incentivos Tributarios
Políticas del estado y del Gobierno
Reglamento sobre contratación Estatal y estabilidad Jurídica
Políticas sobre R.S.E

FACTORES ECONÓMICOS
Ciclos Económicos
Inversión y llegada de Capital extranjero
Inflación o Burbuja Inmobiliaria
Tasa de Crecimiento Económico Actual y proyectada
Poder adquisitivo de compra
Tasa de Desempleo y Contribución

FACTORES SOCIO –CULTURALES
Generación de empleo en la cadena
Cambio en la calidad de vida
Factores influyentes para todo nivel de educación
Distribución de la Renta y Capacidad de Adquisición de los Compradores

TECNOLÓGICOS
Importación de Nuevas Maquinarias
Aplicación de Sistemas Tecnológicos (software)
Aplicación de nuevas Tecnologías Procesos Constructivos
Economía Constructiva Innovación

ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE

Fuentes de Energías Nuevas y renovables

Impacto y Sostenimiento Ambiental

Leyes de protección

Manejo y Disposición de residuos y Escombros

LEGAL

Legislación laboral Seguridad social E Industrial

Legislación sobre la competencia (código de Comercio)

Normalidad de todos los Insumos

Legislaciones del Sector

3.2.6 Matriz Dofa AC&C SAS

Tabla 10. Matriz Dofa AC&C SAS

<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Procesos organizacionales • Poder negociación proveedores • Respaldo financiero • Satisfacción de clientes 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado • Estructura Financiera • Concentración en un solo segmento del mercado • Posicionamiento del mercado • Comunicación Interna
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en nichos de mercado • Aplicación sistema subsidio de vivienda • Ventajas tributarias en recuperación de IVA • Nuevas figuras de sociedades SAS • Incentivos a las tasas financieras del gobierno 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Impacto por desaceleración económica • Dependencia de insumos muy volátiles • Alta exigencia para créditos • Alto impacto en costos influenciados por el transporte

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

En el proceso de crear la matriz DOFA para AC&C SAS se establecieron cuatro cuadrantes donde se identificaron las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, bajo una lista de factores así: en las variables Fortalezas y debilidades presentamos los factores internos de la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. En las variables Oportunidades y amenazas se identifican factores externos, que están fuera del

control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales y culturales.

3.2.7 Matriz MEFE AC&C SAS

Tabla 11. Matriz Mefe AC&C SAS

MEFE AC&C SAS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADOS
1. NUEVOS NICHOS DE MERCADO	0,1	3	0,3
2. SISTEMAS DE SUBSIDIO DE VIVIENDA	0,2	4	0,8
3. VENTAJAS TRIBUTARIAS EN RECUPERACION DE IVA	0,08	4	0,32
4. NUEVAS FIGURAS DE CLASES DE SOCIEDADES (SAS)	0,02	3	0,06
5. INCENTIVOS A TASAS DE FINANCIACION DECRETADAS POR GOBIERNO	0,1	4	0,4
AMENAZAS			
6. INGRESO DE NUEVA COMPETENCIA	0,1	1	0,1
7. GESTION GUBERNAMENTAL	0,05	2	0,1
8. IMPACTO EN LOS COSTOS DE PRODUCCION GENERADOS POR EL TRANSPORTE	0,05	2	0,1
9. IMPACTO EN LAS VENTAS POR LA FLUCTUACION DE LA ECONOMIA	0,1	2	0,2
10. DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS PARA TIERRAS APTAS PARA CONTRUCCION	0,2	1	0,2
TOTAL			2,58

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Después de realizada la auditoría externa teniendo en cuenta la opinión de los expertos donde se resumió los factores externos y se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores externos. En la matriz vemos que una gran oportunidad para desarrollar la organización son; los subsidios de vivienda reglamentados por el gobierno y gracias al desarrollo de la economía vemos crecer una clase media que es atractiva para desarrollar un nicho de mercado en estratos 3 y 4, igual que regulación de tasas de interés para vivienda que facilitarían el incremento de

ventas. Notamos como importantes amenazas; el ingreso de nuevas empresas constructoras con gran músculo financiero; y la escases de tierras con disponibilidad de servicios públicos.

3.3 ANALISIS ESTRUCTURAL

En consulta con los expertos se determinaron los factores que más impactan el desarrollo de la organización para alcanzar la VISON sistémica del presente, la visión de AC & C es: “AC&C SAS en el año 2016: proyectar su crecimiento hacia el liderazgo en el mercado Santandereano de la construcción de vivienda, diseñada de acuerdo con las nuevas tendencias y estándares de la vida moderna, mediante la oferta de una Arquitectura que aplique conceptos de calidad ambiental, eficiencia energética, energía renovable, protección, y uso racional del agua; orientada hacia las nuevas alternativas tecnológicas, y sistemas de automatización; que proporcionen bienestar y confort a nuestros clientes”. Al realizar un análisis estructural buscamos depurar los factores que llamaremos variables; utilizando como herramienta el MIC MAC que nos identificará las variables claves o estratégicas que llevan a la organización a alcanzar su visión.

3.3.1 Matriz MICMAC AC&C SAS

Tabla 12. Matriz MICMAC AC&C SAS

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	PRECIO DE VENTA	pvta	Precio de producto final	
2	PRODUCTO	pcto	Proyectos de construcción	
3	PLAZA	pz	Ubicación geográfica	
4	PROMOCIÓN	pr	Lanzamiento de un proyecto	
5	OPERACIÓN	op	Ejecución de la construcción	
6	INGRESO DE NUEVA COMPETENCIA	inc	lanzamiento de nuevos proyectos	
7	TECNOLOGÍA	tec	adquisición de máquinas y herramientas para construcción	
8	MEDIO AMBIENTE	ma	planes de manejo ambiental	
9	PLANTA FÍSICA	pf	Es la localización de la empresa	
10	PUBLICIDAD	pub	Medios visuales	
11	SEGURIDAD	seg	Vigilancia especializada	
12	SALUD OCUPACIONAL	so	aplicación de la norma	
13	SEGURIDAD INDUSTRIAL	si	Protección física del trabajador	
14	SISTEMAS DE GESTIÓN	sisge	Optimización de procesos	
15	INTERVENTORÍA	int	control de la cantidad y calidad de obra	
16	GESTIÓN GUBERNAMENTAL	gegu	Trámites de legalización	
17	COMUNICACIONES	com	comunicación interna y externa de las operaciones	
18	APALANCAMIENTO FINANCIERO	apafi	Financiación del proyecto	
19	RESPONSABILIDAD SOCIAL	rs	Aporte social	
20	PRECIO DE INSUMOS	pi	valor de la materia prima	

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

	1 : pvta	2 : pcto	3 : pz	4 : pr	5 : op	6 : inc	7 : tec	8 : ma	9 : pf	10 : pub	11 : seg	12 : so	13 : si	14 : sisge	15 : int	16 : gegu	17 : com	18 : apafi	19 : rs	20 : pi
1 : pvta	0	3	2	2	0	2	2	2	0	3	0	0	0	1	0	0	2	1	1	1
2 : pcto	3	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	2	1	1	1	0	0	1	3	0
3 : pz	3	2	0	2	1	2	1	2	1	1	1	2	0	0	2	2	2	2	2	1
4 : pr	3	3	1	0	0	2	0	0	1	3	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0
5 : op	0	3	2	0	0	0	1	3	1	0	1	1	1	3	1	0	2	1	1	0
6 : inc	3	2	1	3	0	0	2	2	0	3	0	0	0	1	0	1	2	2	2	0
7 : tec	1	3	0	0	3	2	0	3	0	0	0	1	2	2	1	0	1	2	1	1
8 : ma	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	1	2	1	2	0	1	3	0
9 : pf	1	0	2	2	0	1	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0
10 : pub	3	2	2	2	0	3	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0
11 : seg	1	1	2	0	1	1	0	0	2	0	0	1	2	1	0	0	2	1	2	1
12 : so	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	2	2	1	0	0	1	2	1
13 : si	1	1	1	1	3	1	1	2	1	0	1	2	0	2	2	1	1	1	2	1
14 : sisge	1	2	1	0	2	1	1	2	1	1	1	2	2	0	1	0	2	1	2	1
15 : int	1	1	0	0	3	0	3	2	0	0	0	2	2	2	0	1	2	1	2	2
16 : gegu	0	2	2	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	2	0	0	1	2	1
17 : com	1	2	1	2	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0
18 : apafi	2	3	0	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	1	2	1	0	0	1	3
19 : rs	1	2	1	0	0	1	0	3	1	0	1	2	2	2	1	2	1	1	0	1
20 : pi	2	3	1	0	3	2	1	1	0	0	0	1	2	1	3	0	0	1	1	0

© LPSOR-EPIA-MICMAC

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

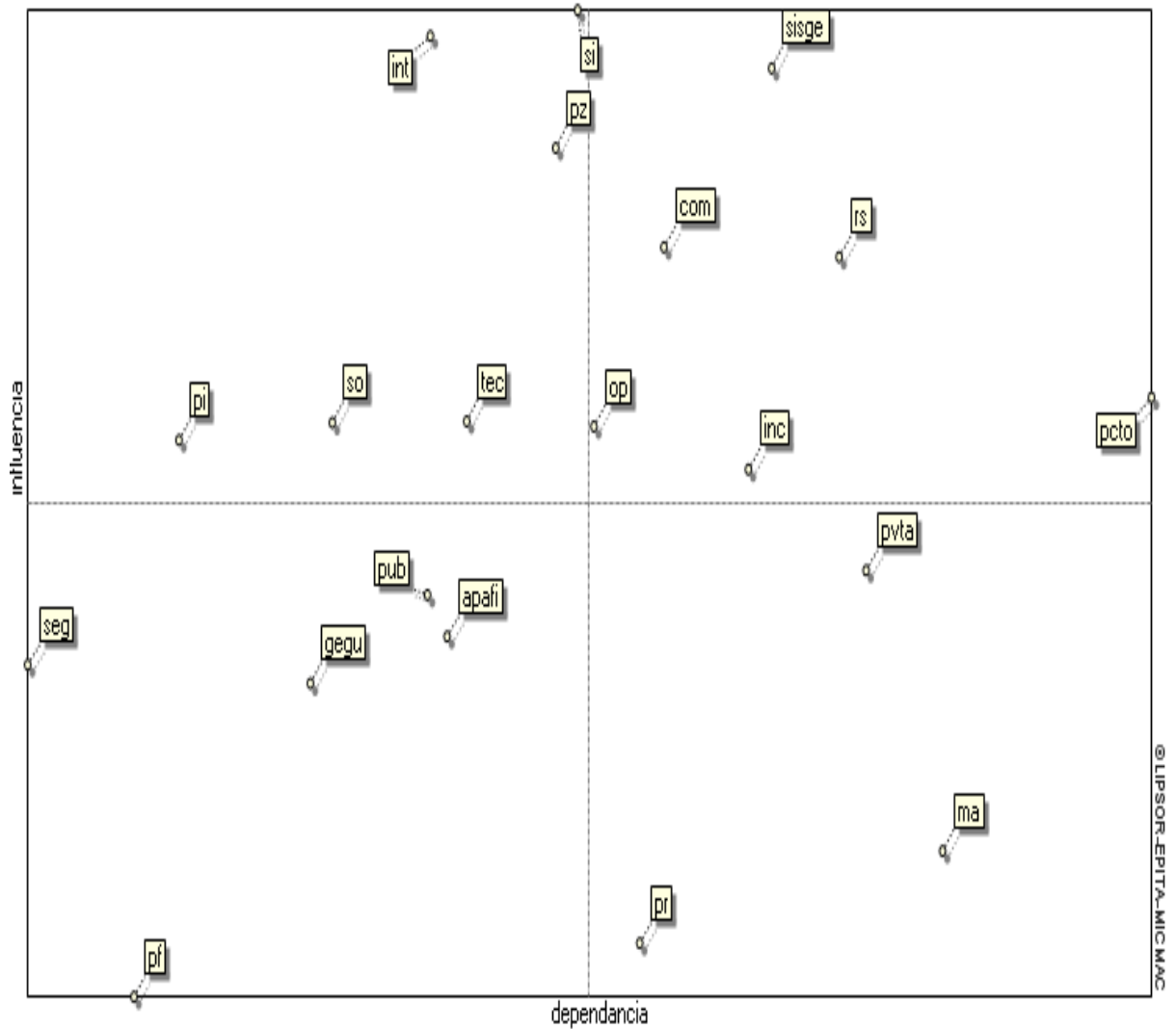
1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Plano de influencias / dependencias indirectas



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Después de haber aplicado el programa MICMAC para el análisis estructural de las variables teniendo en cuenta la influencia y dependancia, las variables estratégicas que más peso tienen son: **producto, promoción, ingreso de nueva competencia, sistemas de gestión, comunicaciones y responsabilidad social.**

Según los expertos, si AC & C desarrollara más proyectos con productos que desde su diseño aportaran a la sostenibilidad del medio ambiente y fuera más publicitado; el lanzamiento de sus proyectos dirigiendo la fuerza de ventas a los estratos 3 y 4; no sin antes optimizar sus procesos buscando que estén enmarcados en Sistemas de Gestión de calidad, Sistemas de gestión ambiental y políticas de responsabilidad social y con una efectiva comunicación, tanto interna como externa entre procesos, sería más fácil lograr la visión sistémica, presente de la organización, igual de esta forma lograríamos disminuir la amenaza de ingreso al mercado de nuevas empresas constructoras competidoras.

- **JUEGO DE ACTORES**

En el juego de actores se utilizó el programa MACTOR, en donde se calificó a los actores. A continuación se adjunta la tabla de calificación del programa MACTOR y la lista de actores.

Tabla 13. Lista de Actores

N°	Título largo	Título corto
1	Mercado objetivo	mdo
2	Contratista de mano de obra	mo
3	Proveedores de insumos y agregados	prov
4	AC&C	ac
5	Competencia específica INVERSIONES LA PENINSULA	comp
6	Empresas de servicios públicos	emp
7	Curadurías	cur
8	Entidades financieras	ef
9	Personal de planta	adm
10	Ente certificador	ico
11	Líderes de proceso	lp
12	Audidores internos	ai
13	Empleados resistentes al cambio	erc
14	Departamento de sistemas	ds
15	Directivas de la empresa	de
16	Coordinadores de obra	co
17	Coordinador de ventas	cv

18	Ingeniero de sistemas	is
19	Empresa proveedora de internet	tel
20	Departamento financiero	df
21	Proveedor de tecnología	JB
22	Cliente interno	ci
23	Gerencia	ger
24	Cliente externo	ce
25	Comunidad vulnerable	vuln

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

El análisis de la MACTOR nos identifica la influencia de los actores sobre las variables estratégicas de la compañía y cuales son los de mayor fuerza.

De esta forma:

- Los **25** actores relacionados son una fuerte influencia sobre la variable **producto**.
- En la variable **promoción** son **8** actores los que influyen: mercado objetivo, AC&C, competencia específica, directivas de la empresa, coordinador de ventas, departamento financiero, gerencia, y cliente externo.
- La variable **nuevos competidores** está influenciada por **6** actores: mercado objetivo, AC&C, competencia específica, directivas de la empresa, coordinador de ventas, gerencia y cliente externo.
- Son **17** actores los que afectan la variable **sistemas de gestión**: contratista de mano de obra, proveedores de insumos y agregados, AC&C, personal de planta, ente certificador, líderes de proceso, auditores internos, empleados resistentes al cambio, departamento de sistemas, directivas de la empresa, coordinador de obra, coordinador de ventas, ingeniero de sistemas, departamento financiero, cliente interno, gerencia, cliente externo.

- En la variable **Comunicaciones** **13** actores participan activamente así: AC&C, personal de planta, líderes de procesos, auditores internos, empleados resistentes al cambio, departamento de sistemas directivas de la empresa, coordinadores de obra, coordinadores de ventas ,ingeniero de sistemas, empresa proveedora de internet, cliente interno, gerencia.
- La **Responsabilidad Social** como variable está influenciada por **13** actores : AC&C, empresas de servicios públicos, proveedores de insumos y asociados, personal de planta, ente certificador, líderes de proceso, empleados resistentes al cambio, directivas de la empresa, coordinadores de obra, cliente interno, gerencia, cliente externo, comunidad vulnerable.

Tabla 14. Actores VS Variables

INFLUENCIA DE ACTORES SOBRE VARIABLES	
VARIABLES ESTRATÉGICAS	ACTORES QUE INFLUYEN
Producto	25
Sistemas de Gestión	17
Comunicación	13
Responsabilidad Social	13
Promoción	8
Nuevos Competidores	6

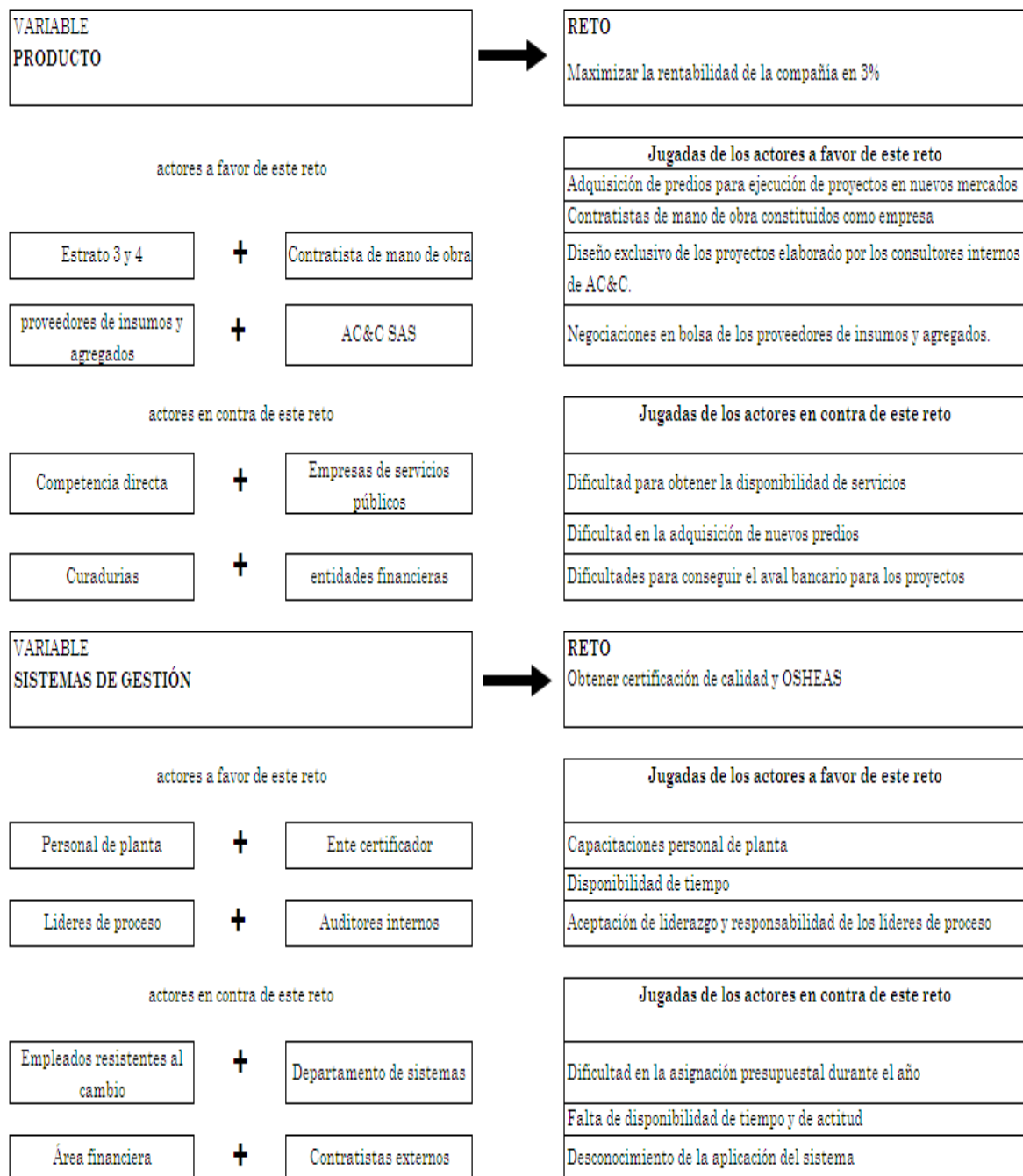
Fuente: Ídem. Autores del proyecto

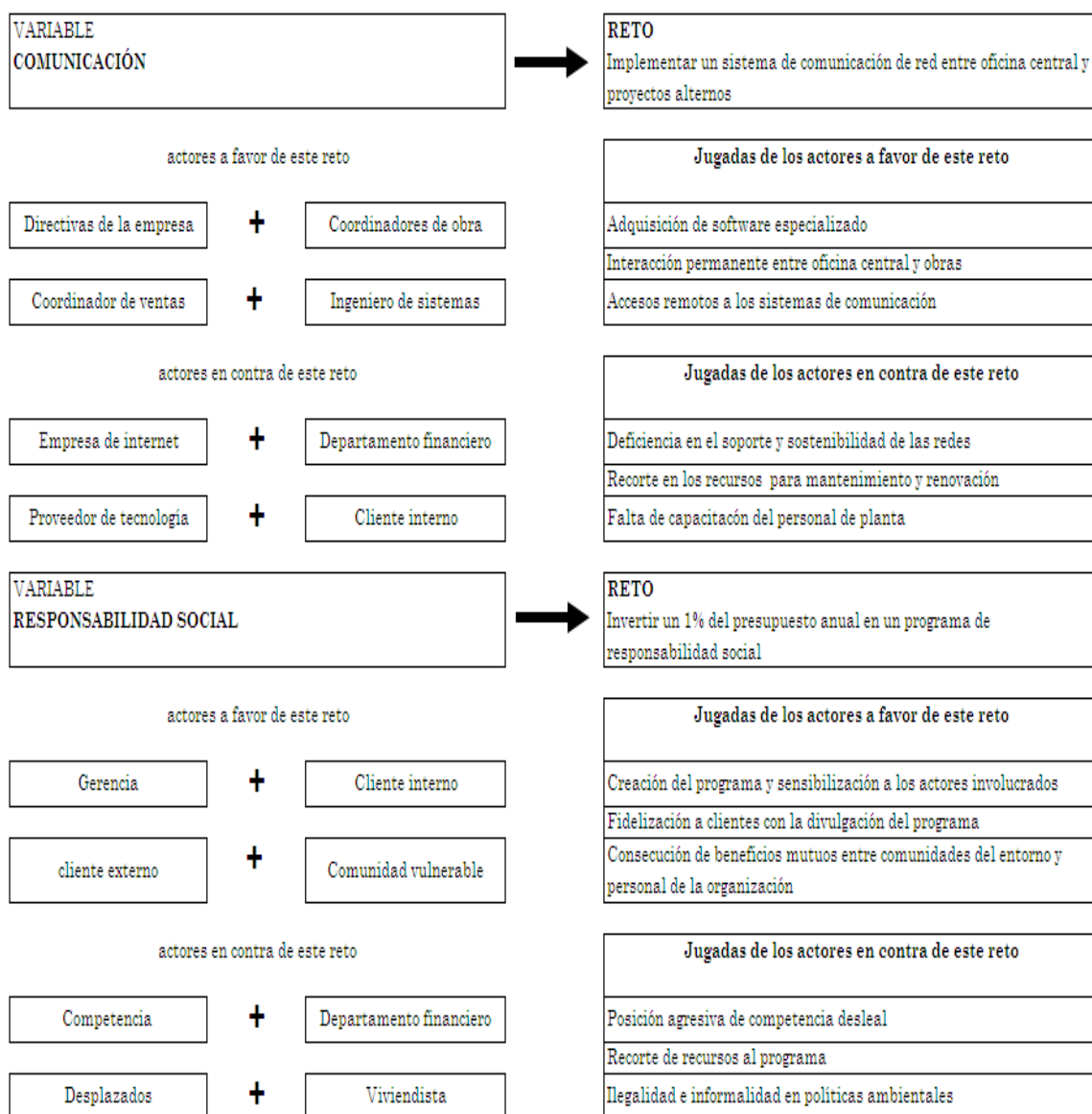
Se identificaron las 6 variables estratégicas que más peso tienen en AC&C SAS y 25 actores que influyen positiva y/o negativamente en el logro de los objetivos para determinar cuantitativamente como lo muestra la tabla las variables más influenciada por los actores. De esta forma seleccionamos las 4 variables con

mayor número de actores que influyen sobre ellas, para determinar las hipótesis respectivas.

Tabla 15. Juego de actores

JUEGO DE ACTORES





Fuente: autores del proyecto

En el juego de actores se tomaron las 4 variables estratégicas que más peso tienen en la compañía como son: **producto, sistemas de gestión, comunicación y responsabilidad social**. Se tomaron los actores a favor y en contra de cada uno de los retos y se determinaron cuáles eran las acciones que tomarían en cada caso.

Los retos u objetivos que se tomaron son: **Maximizar la rentabilidad de la compañía en un 3%, Obtener certificación de calidad y OSHAS, Implementar un sistema de comunicación de red entre oficina central y proyectos alternos e Invertir un 1% del presupuesto anual en un programa de responsabilidad social.**

La razón de tomar estos objetivos es la siguiente: la rentabilidad de la organización está actualmente en un 2,2%, con ventas de \$3.653.000.000 y una utilidad neta de \$81.000.000, el objetivo es maximizar esa rentabilidad a un 3%, con la ejecución de nuevos proyectos en otros mercados, que es lo que viene buscando la empresa.

Tiene también por objetivos obtener la certificación en calidad y OSHAS e implementar el sistema de comunicación de red para poder suplir falencias que tiene hoy en día en su funcionamiento y que no le ha permitido ser más competitiva y posicionarse en nuevos mercados.

Por último, se plantea el objetivo de invertir en un programa de responsabilidad social que hasta el día de hoy no lo viene haciendo y hace parte de la misión de la organización, además de ser un pilar fundamental para con sus clientes internos y externos; y poder consolidar su propuesta en la construcción de vivienda.

MATRIZ MAO

Con la matriz MAO se puede identificar que tan favorables u opuestos son los actores para con los objetivos, evidenciando en este caso la gran importancia que tiene la gerencia y el cliente interno de la organización para la obtención de estos objetivos que son indispensables para la misión, visión, procesos y en general la existencia de la compañía.

3.3.2 Matriz Mao

Tabla 16. Matriz Mao AC&C SAS

	max	cert	sisco	Rs
Mdo	2	0	0	4
Mo	4	4	2	2
Prov	4	2	2	1
ac	4	4	4	4
comp	-3	-3	0	-4
emp	-1	-1	0	-1
cur	-1	1	0	0
ef	-1	1	1	0
adm	3	4	3	2
ico	3	4	0	1
lp	2	4	3	2
ai	1	4	4	1
erc	1	-4	-1	0
ds	1	1	3	0
de	4	4	4	4
co	1	2	3	2
cv	4	3	3	2
is	1	1	3	2
tel	0	1	3	0
df	3	2	0	-1
JB	0	1	3	0
ci	4	4	3	2
ger	4	4	4	4
ce	4	2	1	3
vuln	0	0	0	4

Fuente: autores del proyecto

3.3.3 Matriz MID. Se anexa la matriz MID en donde se califica las importancias de los efectos sobre los diferentes actores.

Tabla 17. Matriz Mid AC&C SAS

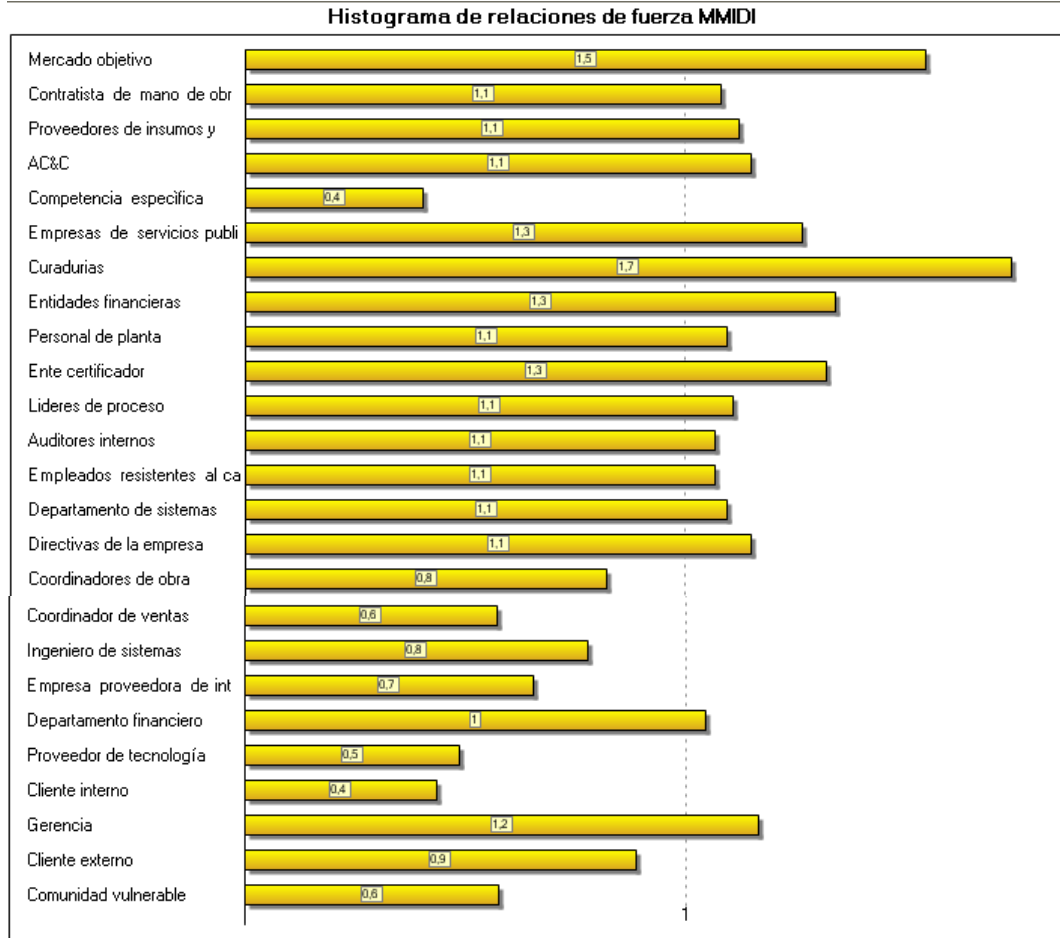
	mdo	mo	prov	ac	comp	emp	cur	ef	adm	ico	lp	ai	erc	ds	de	co	cv	is	tel	df	JB	ci	ger	ce	vuln	
mdo	0	0	0	2	2	2	0	2	1	0	1	1	0	0	2	0	1	0	2	0	0	1	2	2	2	
mo	0	0	2	2	2	2	0	1	1	1	1	1	1	0	2	1	0	1	0	1	0	2	2	2	0	
prov	0	2	0	2	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	2	1	0	2	0	2	0	1	2	0	0	
ac	1	2	2	0	2	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	1	2	2	2	1
comp	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	
emp	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	2	0	0
cur	2	0	0	2	2	1	0	0	1	0	1	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	
ef	1	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0	0
adm	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	1	2	2	2	1
ico	0	1	1	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2	1	2	1	1	0	0	0	0	2	2	0	0	
lp	1	1	1	2	0	0	0	0	2	2	0	2	2	0	1	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	
ai	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	2	0	2	1	2	1	1	1	1	0	1	0	1	2	0	0
erc	0	0	0	2	0	0	0	0	2	1	2	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0	
ds	0	1	1	2	0	0	0	1	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0
de	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	1	2	2	0	0
co	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
cv	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0
is	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	1	0	2	1	0	0	0
tel	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
df	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0
JB	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
ci	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
ger	0	2	2	2	1	0	0	1	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	1	2	0	1	0
ce	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
vuln	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0

Fuente: autores del proyecto

- La empresa AC&C SAS puede considerarse un actor fuerte en relación con los demás actores, por su competencia, proveedores y demás están por debajo en esta relación de fuerza; lo cual es bueno en este sector porque es la empresa la que debe tener el poder de decisión y negociación en el medio, sin embargo, si se evidencia que los actores más fuertes son las entidades e instituciones encargadas de aprobar y financiar los proyectos pues es muy difícil poner condiciones en las negociaciones, son ellos quienes toman las decisiones.
- El que aparece como el más fuerte de todos, son quienes en este caso demandan nuestros proyectos, ya que tienen la posibilidad de escoger cualquier opción de las que le ofrece el mercado.
- Dentro de mis posibles socios estarían los contratistas de Mano de Obra, clientes internos e inclusive podría considerarse a los proveedores y el ente certificador, que es de suma importancia para alcanzar uno de los objetivos.
- Cabe destacar que los socios se consideran fuertes y como se mencionó anteriormente, es importante la fuerza que representa la entidad de certificación, y además, la parte directiva y administrativa de la empresa que es fundamental para los procesos que aparecen como muy fuertes. Los contratistas se podrían decir que están por encima del promedio.
- Además, son muy poco ambivalentes, lo que da para pensar que mientras se mantengan las relaciones como están; no va a haber ningún inconveniente.

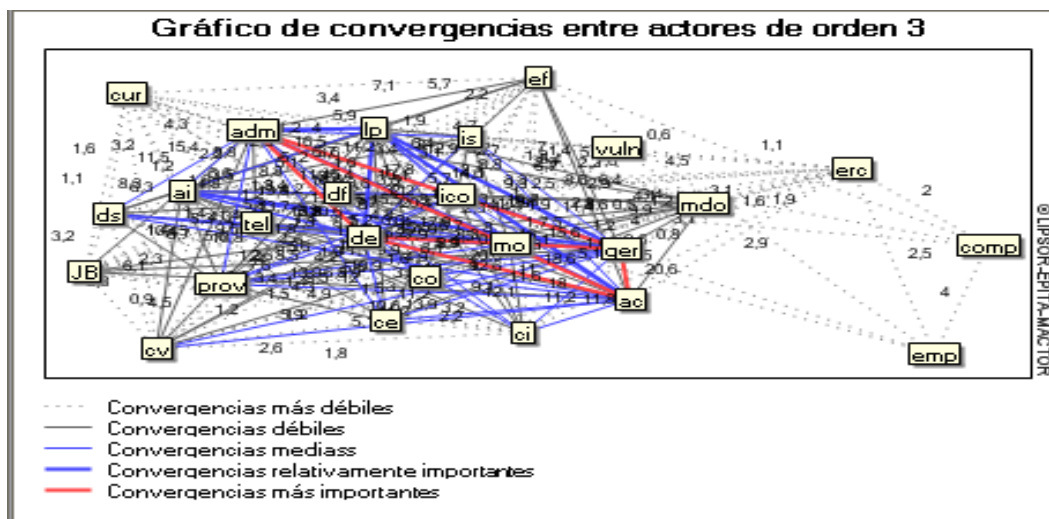
A continuación se adjuntan las gráficas:

Figura 7 Relaciones de Fuerzas de Actores AC&C SAS

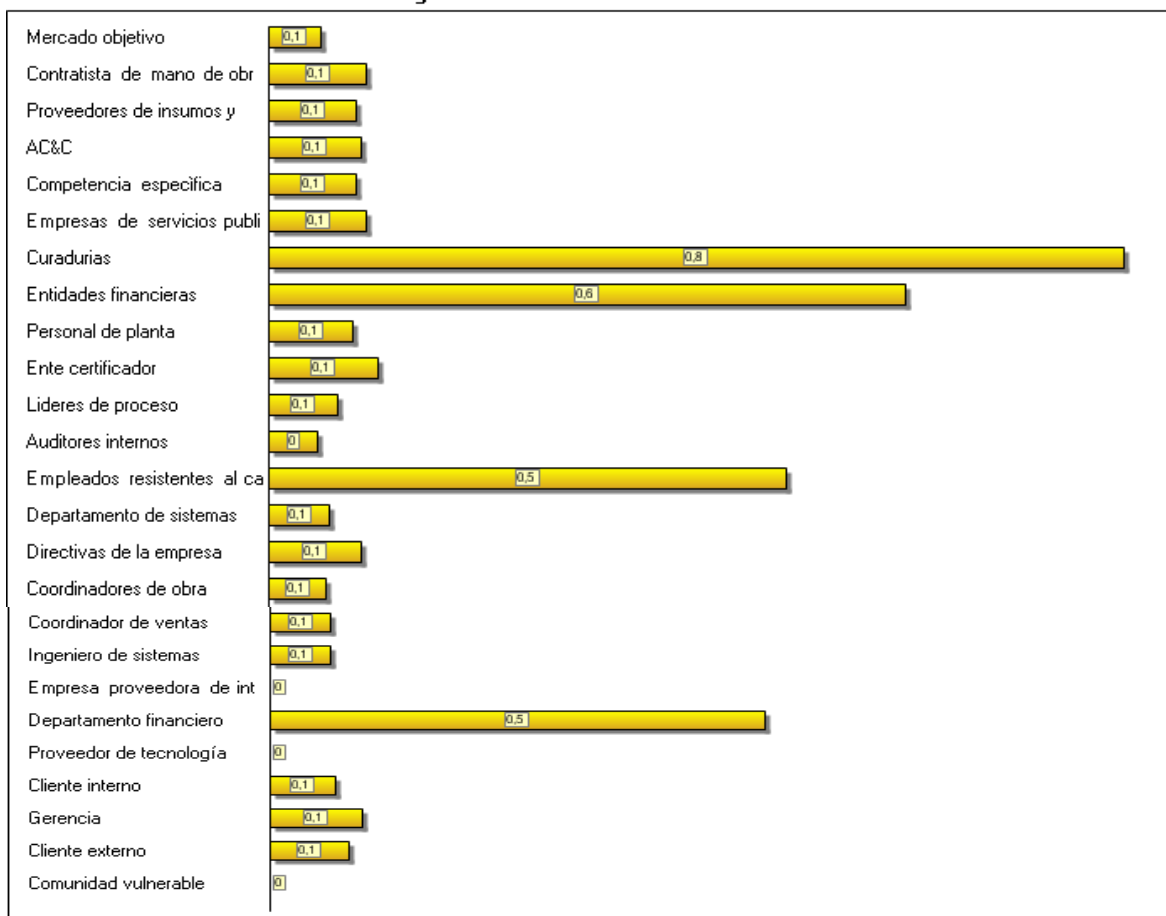


Fuente: autores del proyecto

Figura 8 Convergencias y Ambivalencias AC&C SAS



Histograma de la ambivalencia entre actores



Fuente: autores del proyecto

4. ANÁLISIS DE FUTURO

Para el análisis del futuro se trabajó con el programa SMIC, en donde se tomaron las hipótesis relacionadas a continuación tomando como expertos los consultores de AC&C SAS

4.1 MATRIZ SMIC

Tabla 18. Matriz Smic AC&C SAS

N°	Título largo	Título corto
1	Maximizar la rentabilidad de la compañía en un 3%	Max
2	Obtener certificación de calidad y OSHAS	cert
3	Implementar un sistema de comunicación de red entre oficina central y proyectos alternos	sisco
4	Invertir un 1% del presupuesto anual en un programa de responsabilidad social	rs

Fuente: autores del proyecto

- La participación de los expertos se hizo en proceso consultivo durante las distintas etapas y capítulos del plan estratégico ; pero destacamos para el desarrollo del SMIC el conocimiento que se tiene de cada uno de los aquí seleccionados sobre la estructura en general de la empresa ; donde cada uno se especializa en unas áreas específicas.
- Para diagnosticar la necesidad de sistema de gestión de calidad ; proceso liderado por la ing : Maria Cristina Novoa Ruiz ; se vió la necesidad de optimizar procesos dentro de la organización en calidad y acciones de mejora por cada dependencia ; más el manejo del recurso humano, para buscar mejorar la comunicación e implementar un manual de funciones, que le permita a la empresa crear perfiles para cargos estratégicos.

- De la misma manera en la etapa de investigación y aplicación de la SMIC se pudo establecer por la experta Ing. Madelen Clavijo sobre la implementación de sistemas operativos de comunicación, control y operación ; para mejorar y facilitar las operaciones de la empresa, a través de capacitaciones que el personal requiere para el buen funcionamiento de cada cargo.
- La parte directiva está a cargo de los técnicos en el sector de la construcción. ARQ. Miguel Angel León Villamizar y el ARQ. Luis Fernando Villamil Valderrama ; Subgerente y Gerente, respectivamente, con amplio conocimiento en materia de proyectos de construcción ; con alcances limitados en materia de organización empresarial. Quienes han planteado la necesidad de apoyar la estructura de la empresa en la planeación estratégica ; y la ejecución de un plan prospectivo que le permita el crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo.

El profesional de AC&C SAS, en el proceso de Coordinador de obra a cargo de Ingeniera **Madelen Clavijo Capre**, es un profesional capacitado en las áreas de:

- Coordinación de proyectos.
- Administración y manejo de información organizacional, conocimiento de internet y redes virtuales.
- Seguimiento a los procesos del sistema de calidad en compras, almacén y en servicio postventa.
- Amplia capacidad en el manejo de personal.
- Manejo del Sistema de Información para la vigilancia de la contratación Estatal SICE.
- Conocimiento en presupuesto, contabilidad, cartera, facturación, inventarios, nomina, estadísticas, en el sector público y privado.

- Procesos contractuales: pliegos de condiciones, propuestas, tramites de cuentas, Ley 80, Ley 1150, demás leyes, acuerdos y decretos relacionados con la contratación estatal.
- Conocimiento en control de materiales de obra (Almacén de obra, materiales granulares), herramientas y equipos.
- Evaluación y Revaluación de proveedores de materiales y mano de obra.
- Contratos y control de costos.
- Elaboración de documentos de obra: Actas, memorias de cálculo, informes de interventoría.
- Manejo de Software administrativo de obra (SAO), presupuesto y control de costos V25.
- Elaboración de indicadores de calidad en el proceso compras y presupuesto.
- Seguimiento y control a trabajos operativos y administrativos relacionados con obras civiles e interventorías de obras civiles.

Con los siguientes estudios:

- Ingeniería de Sistemas.
- Informix SQL y 4GL
- Servicio al cliente y relaciones humanas
- Tecnología para el sector salud, telecomunicaciones e infraestructura.
- Herramientas gerenciales para mejorar el proceso de facturación en los servicios de salud
- Gestión administrativa y contratación pública.
- Auditoria informática, conceptualización.
- Líder en prevención de accidentalidad y enfermedad profesional en el sector de la construcción.
- Sistema administrativo de obra (SAO), presupuesto y control de costos V25.
- ISO 9001: 2008 Fundamentos de un sistema de gestión de la calidad.

Con experiencia laboral en:

- Instituto Departamental de Salud en Arauca.
- Hospital San Vicente de Arauca-ESE.
- Alcaldía Municipal de Arauca.
- Consorcio Llanerías.
- Unión temporal Ponal
- Unión temporal Ecoparque.
- Fundación para el desarrollo de la Orinoquia.
- Coamdesor.
- Soluciones profesionales Arco Ltda.
- Coopconstructores.
- AC&C SAS desde 2010.

El profesional de AC&C SAS, en el proceso de Coordinador de Cartera y Calidad a cargo de Ingeniera **María Cristina Novoa Cruz**, es un profesional capacitado e Idóneo en las áreas de:

- Recaudo de cartera de acuerdo al prepuesto de ventas, estudios de crédito.
- Implementación del modelo de cartera como apoyo al desarrollo de estrategias de buen desempeño de la cartera.
- Control de cada una de las líneas de recaudo disminuyendo el riesgo de la cartera vencida, niveles óptimos de liquidez y adecuado crédito.
- Construcción de indicadores de comportamiento de cartera y recaudo para cada uno de los proyectos.
- Abrir, hacer seguimiento y cerrar oportunidades de mejora.
- Procesos de las Operaciones del Negocio, Planeación y Control de la Gestión, y Gestión de Recursos aprobados en el Comité de revisión de indicadores por la Dirección.

- Implementación de indicadores de calidad en cada proceso de la organización que permitan la mejora continua en lo administrativo y operativo mediante el manejo eficaz de los diferentes sistemas de información, dando cumplimiento a la política de calidad.
- Planear, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, asegurando el cumplimiento con los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008
- Programación y evaluación de capacitaciones para el personal en temas relacionados con el sistema de gestión de calidad.
- Manejo del Servicio de Información SOI para el pago de aportes a seguridad social y parafiscales.

Con los siguientes estudios:

- Ingeniería Financiera.
- ISO 9001: 2008 Fundamentos de un sistema de gestión de la calidad.
- Taller Tributario y de Contabilidad para empresarios.
- Acciones correctivas y preventivas y servicio no conforme.
- Gestión del Cambio.
- Comunicaciones Estratégicas y Efectivas.
- Técnicas y estrategias de cobranzas.
- Acciones correctivas y preventivas y servicio no conforme.
- Enfoque práctico de Excel avanzado.
- Manejo modulo administrativo de software Helissa.
- Seminarios financieros.
- Programa de emprendimiento.
- Desestrezate.

Con experiencia laboral en:

- Alcaldía de Bucaramanga, Departamento de Compras y presupuesto.
- Fondo de Pensiones y Cesantías Protección.
- AC&C SAS desde 2010.

El profesional de AC&C SAS, en el proceso de Subgerente y Director de Proyectos a cargo de Arquitecto **Miguel Ángel León Villamizar**, es un profesional capacitado e idóneo en las áreas de:

- Negociación con proveedores para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Elaborar y/o modificar con el Gerente los manuales de funciones y perfiles de cargo según las necesidades de la empresa.
- Desarrolla actividades de mercadotecnia de la empresa y publicidad contribuyendo a lograr objetivos de venta.
- Experiencia en diseño, estudios de prefactibilidad, supervisión, interventoría de proyectos, obras de edificaciones.
- Liderazgo de proyectos relacionados con levantamiento de información
- Planifica, dirige y controla el desarrollo de un proyecto con un costo mínimo, cumpliendo con estándar de calidad y objetivos propuestos, dentro de un período de tiempo específico.
- Manejo de herramientas y técnicas del análisis y diseño de sistemas, en la gestión y dirección de proyecto.
- Planificación, la selección de personal, la organización, la definición de calendarios, la dirección y el control en cada presupuesto de proyecto.
- Planificación de las tareas de proyecto y selección del equipo de analistas y los programadores de un proyecto.
- Evalúa las necesidades de recursos y formula un plan para llegar al cumplimiento de los estándares de calidad de la norma NTC ISO 9001:2008.

- Elaboración de indicadores del proceso constructivo, avance en el cumplimiento del cronograma de obra, control del evaluación del proyecto con lo presupuestado y medición de satisfacción del cliente.
- Capacidad de trabajo en equipo en la dirección, motivación, recompensación, asesoría, coordinación, delegar funciones y reconocer el trabajo de los miembros de su equipo.
- Manejo de herramientas de comparación de gráficos Perty Gantt en la gestión de evaluación y avance proyectos.
- Manejo de Software administrativo de obra (SAO), presupuesto y control de costos y presupuesto.

Con los siguientes estudios:

- Arquitecto.
- Gerencia de Proyectos.
- Ley de Ordenamiento Territorial.
- ISO 9001: 2008 Fundamentos de un sistema de gestión de la calidad.
- Gestión del Cambio
- Inteligencia Tecnológica para Empresas.
- Desestrezate.
- Corel Draw.
- Archicad.
- Autocad.

Con experiencia laboral en:

- Consultoría para los diseños y desarrollo del proyecto de vivienda Ciudadela Villamil.
- Consultoría para la vivienda tipo del proyecto Ciudadela Villamil.
- Firma Prada rojas ingenieros civiles asociados limitada.
- Diseño y construcción de vivienda unifamiliar

- Interventor de la firma construcciones Jairo Restrepo García.
- Sub-contratista de obra de la firma Antonio Ballesteros Vega
- Arquitecto residente de la firma Emicol Ltda.
- Diseño y remodelación de la galería de muebles Sánchez y Sánchez
- interventor de la firma Guillermo Prada Rojas.
- interventor construcción del edificio la Riviera
- interventor adecuación y remodelación de las instalaciones del centro multisectorial del Sena.
- Construcción del cerramiento escuela puna en el municipio de Tame.
- Construcción de las aulas en mampostería a la vista colegio nacional san Luis, municipio de Tame.
- Construcción de la cancha multifuncional y andenes del parque para la urbanización Santa Bárbara, en el municipio de Arauca,
- Sub-contratista de obra de la firma Antonio Ballesteros Vega, construcción del edificio Telecom.
- Construcción del edificio “la sabana” en el municipio de Arauca, diseño de la ampliación del salón social del conjunto unifamiliar Bulevar del Cacique
- Diseño de las instalaciones del club Dayamu, sede campestre y hotel, en el municipio de Tame, departamento de Arauca.
- Estudios y diseños del pabellón de oncología del hospital San Vicente de Arauca, departamento de Arauca.
- Terminación de las obras complementarias de las baterías sanitarias posteriores y de la fachada principal, escaleras del coliseo cubierto, en el municipio de Arauca, departamento de Arauca.
- Construcción de las instalaciones subterráneas de la primera fase y estudios y diseños de la segunda fase del malecón ecoturístico y recreacional, en el municipio de Arauca, departamento de Arauca.
- Estudios arquitectónicos del coliseo polideportivo del municipio de Sabana de Torres.

- actualización y diseño para el mejoramiento de las actuales instalaciones del palacio departamental y del archivo general del departamento de Arauca
- Diseño arquitectónico de las instalaciones de la sub. central telefónica, ubicada en la calle 14b y la carrera 18, del municipio de Girón
- Diseño y construcción de redes y obras de urbanismo

El profesional de AC&C SAS, en el proceso de Gerente y Jefe de Talento Humano a Cargo de Arquitecto **Luis Fernando Villamil Valderrama** es un profesional capacitado e idóneo en las áreas de:

- Programación y evaluación de capacitaciones para el personal en temas relacionados con el sistema de gestión de calidad.
- Estar en permanente contacto con los procesos de la Empresa con el fin de tomar en conjunto decisiones que permitan el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro en la planificación, organización, dirección, control, coordinación, análisis, y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, cumpliendo con el perfil de cada manual de funciones.
- Provee el personal idóneo y competente para ocupar los vacantes que se generen y desarrollar las habilidades en base a capacitaciones.
- Desarrolla estrategias de dirección, coordinación y ejecución en el área de Talento Humano, acordes con las políticas internas de la empresa.
- Administrar canales de comunicación internas y externas de la empresa.
- Permanente reconocimiento de marca y responsabilidad con clientes y proveedores
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo en coherencia con los objetivos de la política de calidad.

- liderar sistema de calidad ISO 9001, 2008 en el cumplimiento de la política de calidad de la empresa en la revisión anual de todo el sistema de la calidad y la mejora continua del mismo.
- Realizar la revisión de indicadores de todos los procesos.
- Planeación del presupuesto de funcionamiento, inversión y operación de la empresa.
- Aprobación de endeudamiento ante el sector financiero para operación de proyectos.

Con los siguientes estudios:

- Arquitecto.
- Especialización en Gerencia Estratégica.
- ISO 9001: 2008 Fundamentos de un sistema de gestión de la calidad.
- Programa de emprendimiento.

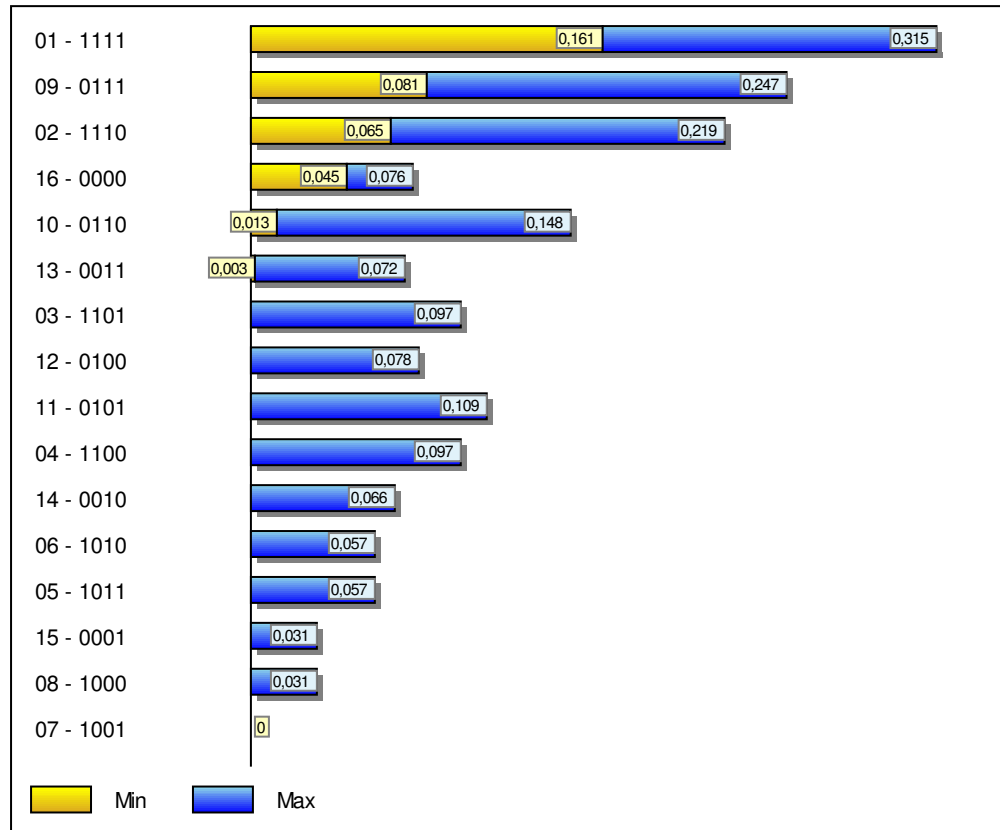
Con experiencia laboral en:

- Construcción en obras dotacionales, hospitales, colegios, parques, unidades deportivas infraestructuras viales, y proyectos ambientales.
- Diseño y construcción de redes y obras de urbanismo.
- Ejecución de Proyectos de vivienda.

4.2 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Tabla 19 Construcción de Escenarios.

Histograma de los extremums (consultor)



Fuente: autores del proyecto

Como se evidencia en la gráfica, para la empresa el escenario tendencial y el escenario apuesta es el mismo, lo que determina que la empresa **AC&C SAS** va bien; y si continua con la tendencia cumplirá sus objetivos y materializará el mejor escenario. Por lo tanto se toma un escenario alternativo en este caso **0111**, que es el que da con el segundo valor más alto. Es la desviación más probable que podría tener el sistema. De esta forma no se dé la maximización de la rentabilidad y se dan los otros tres objetivos y se hace el análisis.

AC&C SAS está constituida legalmente como una empresa competitiva en el sector de la construcción y su participación en el mercado corresponde a una empresa de tamaño pequeño y planea tener una estructura que le permita aumentar su participación en el mercado, competir con las medianas y grandes.

La empresa inicia actividades con un proyecto semilla de carácter familiar, con instrumentos comerciales que le permiten involucrarse en el sector de la construcción y en el mercado de la vivienda.

Para implementar este modelo de empresa se hace necesario cumplir con los estándares de calidad y en general los procesos comerciales y legales para hacer empresa, esto hace que parta de dos pilares fundamentales como son: el tener y saber hacer.

Dentro de sus operaciones comerciales ha tenido ventas, construcción y promoción de proyectos que le han permitido tener un crecimiento de acuerdo al tamaño de empresa e implementando procesos internos como el mercadeo, consultivo, constructivo, compras, calidad y mejora.

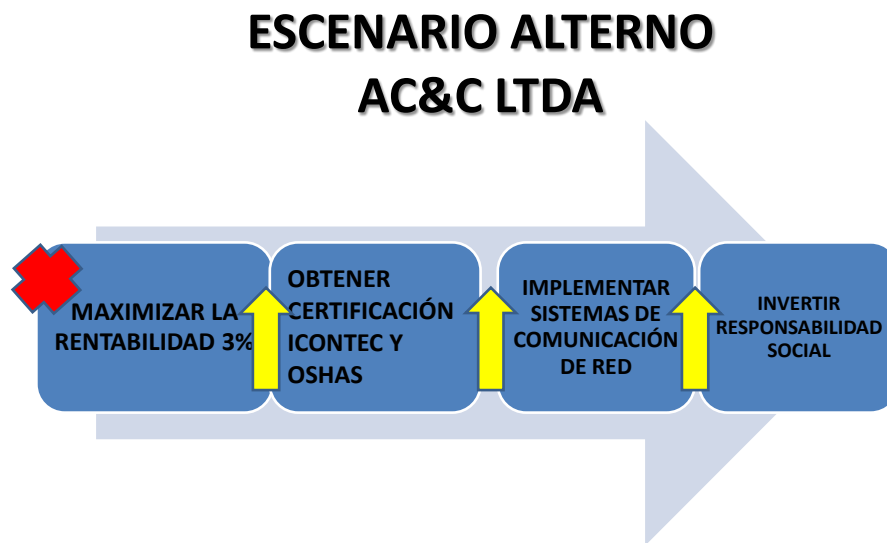
Dentro del mercado que atiende está especializado en proyectos de vivienda de interés social, el cual es un mercado de alta demanda y poca oferta, teniendo como resultado, alta satisfacción del cliente con calidad y precios adsequibles con facilidades de financiación donde se destaca la administración y recaudo de subsidios de vivienda.

Estas operaciones comerciales se han logrado desde el año 2009 al 2012 con resultados de crecimiento en ventas y participación de utilidades, donde se destacan las vigencias del 2010 y 2011 en sus balances comerciales y estados de resultados. Estos indicadores se reflejan en las estadísticas del sector para empresas del área metropolitana de Bucaramanga. En donde sus competidores

son de mayor tamaño y trayectoria; consiguiendo resultados que superan las expectativas del sector y de la misma organización, consiguiendo un posicionamiento destacado para el sector en la región.

Dentro de sus expectativas la empresa planea participar en otro segmento del mercado (estrato 3 y 4) por el buen comportamiento que éste presenta en la economía nacional, además de fortalecerse internamente, certificándose y adquiriendo las herramientas necesarias para ser más eficiente. Con esto, lo que pretende es seguir por el mismo camino de crecimiento y posicionamiento y mitigar los efectos que genera el ingreso de nueva competencia que se está dando en el sector y que para AC&C resulta ser una variable estratégica de gran relevancia.

4.2.1 Escenario alternativo



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Análisis de la Gráfica: Para la empresa el escenario tendencial y el escenario apuesta es el mismo, lo que determina que la empresa AC&C SAS; si continua con la tendencia cumplirá sus objetivos y logrará el mejor escenario.

Por lo tanto se toma un escenario alternativo en este caso **0111**, que es el que da con el segundo valor más alto. Es la desviación más probable que podría tener el sistema. De esta forma no se dé la maximización de la rentabilidad y se dan los otros tres objetivos y se hace el análisis.

En las siguientes figuras para el Escenario Alterno relacionamos las Hipótesis de Futuro identificando Variables y Actores que influyen:

ESCENARIO ALTERNO ANÁLISIS DE HIPÓTESIS VARIABLES Y ACTORES ANALIZADOS

HIPÓTESIS 1

**QUE NO SE DÉ EL AUMENTO DE LA FACTURACIÓN Y
LOS OTROS TRES OBJETIVOS SI SE DEN**

VARIABLES

- PRECIO DE INSUMOS
- INTERVENTORIA
- TECNOLOGÍA
- MAYOR COMPETENCIA
- PRECIO DE VENTA
- PRODUCTO
- PUBLICIDAD
- APALANCAMIENTO FINANCIERO

ACTORES

- PROVEEDORES
- AC&C CONSULTORES
- ENTIDAD FINANCIERAS
- STAFF ADMINISTRATIVO
- DIRECTIVAS EMPRESA
- CORDINADOR DE OBRA
- INGENIERA DE SISTEMAS
- DEPARTAMENTO FINANCIERO
- CLIENTE INTERNO

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

ESCENARIO ALTERNO ANÁLISIS DE HIPÓTESIS VARIABLES Y ACTORES ANALIZADOS

HIPÓTESIS 2

CERTIFICACIÓN DE CALIDAD Y OSHAS

VARIABLES

- PRODUCTO
- OPERACIÓN
- MEDIO AMBIENTE
- SALUD OCUPACIONAL
- SEGURIDAD INDUSTRIAL

ACTORES

- INCONTEC
- SGS
- ENTIDADES
- LIDERES DE PROCESOS
- AUDITOR INTERNO
- EMPLEADOS RESISTENTES AL CAMBIO
- GERENCIA

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

ESCENARIO ALTERNO ANÁLISIS DE HIPÓTESIS VARIABLES Y ACTORES ANALIZADOS

HIPÓTESIS 3

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

VARIABLES

- PLAZA
- OPERACIÓN
- SEGURIDAD
- SALUD OCUPACIONAL

ACTORES

- PROVEEDORES
- AC&C CONSULTORES
- ENTIDAD FINANCIERAS
- STAFF ADMINISTRATIVO
- DIRECTIVAS EMPRESA
- CORDINADOR DE OBRA
- INGENIERA DE SISTEMAS
- DEPARTAMENTO FINANCIERO
- CLIENTE INTERNO

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Tabla 20. Escenario Alterno

ESCENARIO ALTERNO					
N°	HIPÓTESIS DEL FUTURO	ACCIONES	HORIZONTE	VARIABLE	ACTORES
1	Que no se de la maximización de la rentabilidad y se den la certificación de Sistemas de Gestión, la implementación de sistemas de comunicación, y se de la inversión en Responsabilidad Social	Adquisición de nuevos terrenos y conformación de alianzas estratégicas con empresas constructoras para nuevos proyectos	2020	Producto	Directivas de la Empresa
		Fortalecer el departamento de consultoría a personas naturales y empresas	2019	Tecnología	AC&C Consultores
		Participar en proyectos de otras regiones del país	2019	Mayor Competencia	Directivas de la Empresa
		Ejecutar otro tipo de proyectos de construcción diferentes al de vivienda	2018	Mayor Competencia	AC&C Consultores
		Ejecutar proyectos de menor cobertura y cuantía	2018	Producto	Staff administrativo
		Establecer alternativas de negociación de créditos constructor y clientes largo plazo	2017	Precio de Insumos	Proveedores
		Buscar incentivos comerciales que impulsen la promoción de los proyectos que se ofrecen	2017	Mayor Competencia	Directivas de la Empresa

2	Certificación de Sistemas de Gestión	Implementación de capacitaciones y asesorías de personal especializado para liderar procesos de calidad	2012	Operación	SGS
3	Implementar Sistemas de Comunicación	Realización de comités internos de manejo de comunicación organizacional	2012	Operación	Cliente Interno
4	Invertir en Responsabilidad Social	Ofrecer planes de mitigación ambiental en los procesos constructivos a cargo de la empresa	2015	Medio Ambiente	Gerencia

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

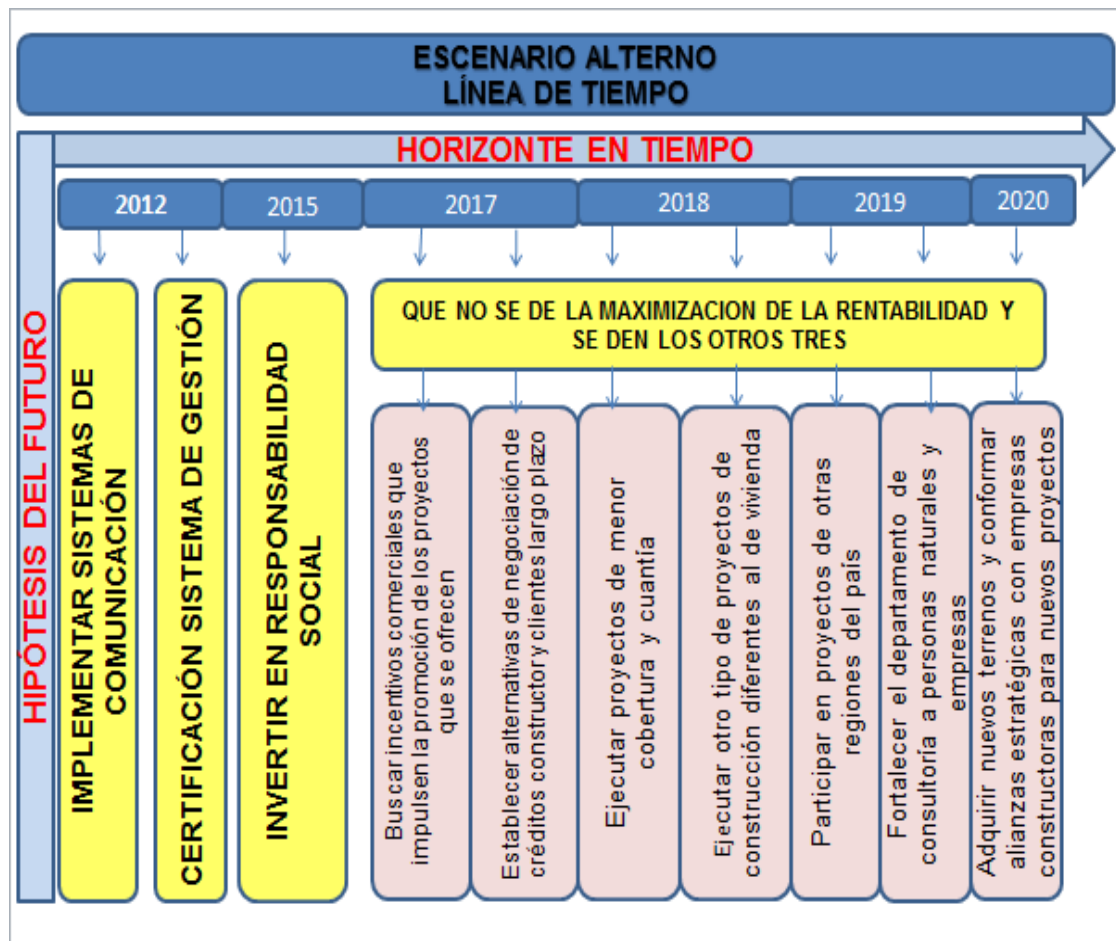
Ante un escenario alterno que lleve a la empresa al no cumplimiento de su principal iniciativa e hipótesis que es la maximización de la rentabilidad y se den la demás hipótesis así : la certificación de Sistemas de Gestión, la implementación de sistemas de comunicación, y se de la inversión en Responsabilidad Social.

Las acciones que se llevaría a cabo se proyectarían en otros 4 años siguientes :

- contemplar y enfocarnos en la búsqueda de incentivos comerciales que impulsen la promoción de los proyectos que se ofrecen.
- estableciendo alternativas de negociación de créditos constructor y clientes a largo plazo.
- Ejecutando proyectos de menor cobertura y cuantía.
- Ejecutando otro tipo de proyectos de construcción diferentes a los de vivienda.
- Participar en proyectos en otras regiones del país.

- Fortalecer el departamento de consultoría a personas naturales y empresas.
- Adquisición de nuevos terrenos y conformación de alianzas estratégicas con empresas constructoras para nuevos proyectos.

Figura 9. Línea de Tiempo Escenario Alterno



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

La gráfica de línea de tiempo muestra en conjunto la composición el escenario alternativo en donde: NO SE DA LA MAXIMIZACIÓN DE LA RENTABILIDAD Y SE DAN CERTIFICACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN, IMPLEMENTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INVERTIR EN RSE.

Nos permite visualizar las hipótesis del futuro planteadas en el eje de la Y y sobre el eje de las x se visualiza el año en el que se proyectan desarrollar 2017 al 2020

4.2.2 Escenario apuesta-tendencial

Tabla 21. Escenario apuesta-tendencial

ESCENARIO APUESTA-TENDENCIAL					
Nº	HIPÓTESIS DEL FUTURO	ACCIONES	HORIZONTE	VARIABLE	ACTORES
1	Maximizar la Rentabilidad 3%	Ejecutar proyectos de vivienda para estratos 3 y 4	2016	Apalancamiento Financiero	Departamento financiero
		Implementación de alianzas estratégicas con fondos de empleados de empresas de la región	2013	Productor	Directivas de la Empresa
		Ampliar la fuerza de ventas a través de mayor cobertura de promoción y publicidad	2012	Publicidad	AC&C Consultores
		Poner en funcionamiento el área financiera para estructurar los proyectos en el corto, mediano y largo	2012	Mayor Competencia	Staff Administrativo
		Participar en alianzas con proveedores en volúmenes, promociones, precios y plazos	2013	Precio e Insumos	Proveedores
2	Certificación de Sistemas de Gestión	Implementación de capacitaciones y asesorías de personal especializado para liderar procesos de calidad	2012	Operación	SGS
3	Implementar Sistemas de Comunicación	Realización de comités internos de manejo de comunicación	2012	Operación	Cliente Interno
4	Invertir en Responsabilidad Social	Ofrecer planes de mitigación ambiental en los procesos constructivos a cargo de la empresa	2015	Medio Ambiente	Gerencia

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

En el Escenario de Apuesta Tendencial se proponen 4 hipótesis importantes que se concentran en el objetivo de crecimiento de la compañía.

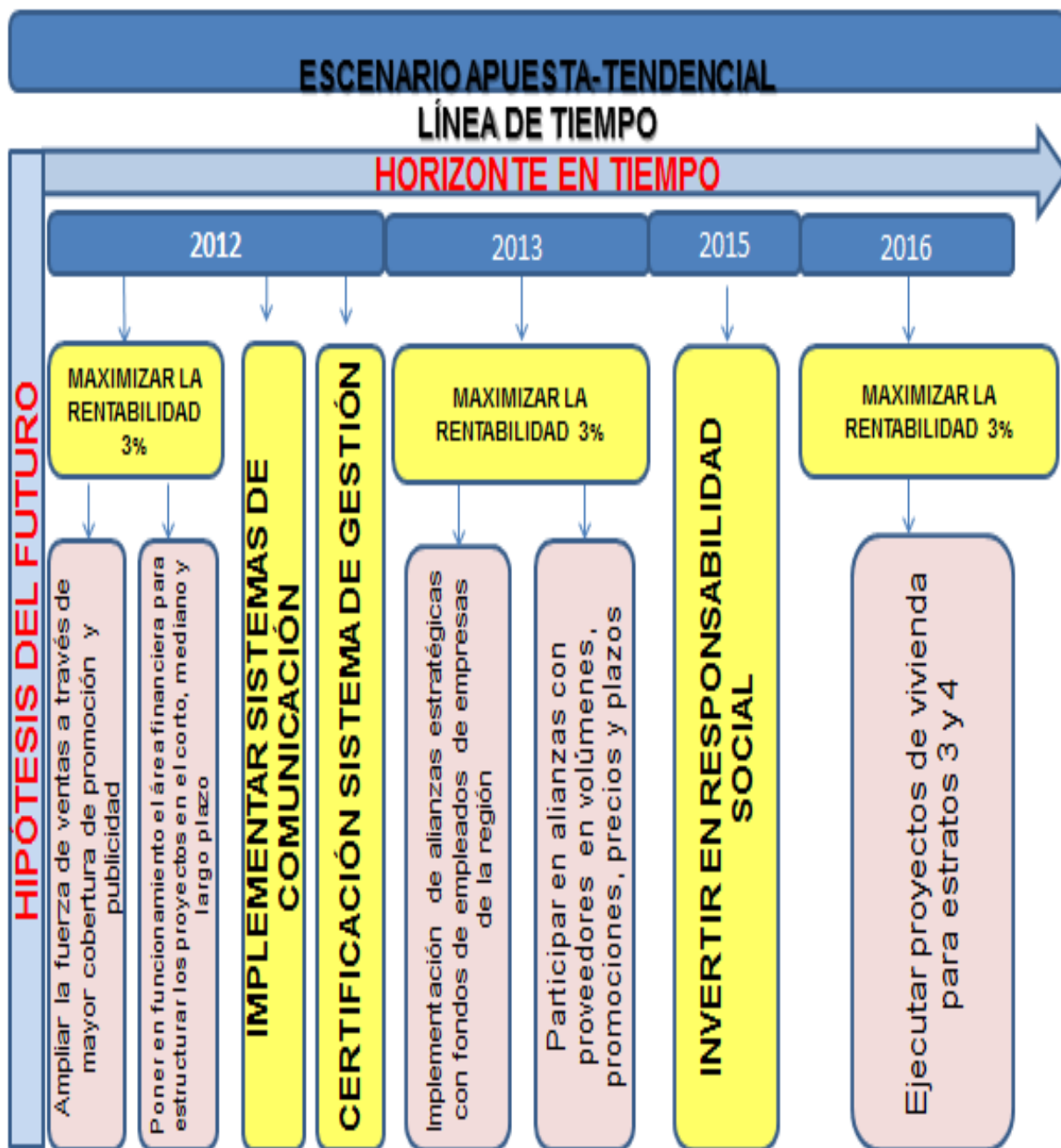
- Maximizando la rentabilidad de AC&C SAS en un 3% a 2016, iniciando con acciones de fortalecimiento del área financiera, área comercial ampliando la fuerza de ventas, logrando alianzas estratégicas con clientes externos y proveedores, logrando ejecutar proyectos en los estratos 3 y 4 que aumenten la experiencia y expansión de la compañía.
- Implementar el sistema de gestión de calidad bajo el conocimiento y la dirección de expertos consultores en el tema.
- Implementar un sistema de comunicaciones que fortalezca las relaciones empresariales.
- Desarrollar las acciones de la empresa dirigidas con responsabilidad social bajo planes de mitigación ambiental.

GRÁFICA EN LÍNEA DE TIEMPO

ESCENARIO APUESTA-TENDENCIAL

La gráfica de línea de tiempo muestra en conjunto la composición el escenario Apuesta Tendencial en donde se dan todas las Hipótesis del futuro planteadas así: **MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD, CERTIFICACION SISTEMA DE GESTION, IMPLEMENTAR SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INVERTIR EN RSE**. Nos permite visualizar las hipótesis del futuro planteadas en el eje de la Y y sobre el eje de las x se visualiza el año en el que se proyectan desarrollar partiendo del 2012 y hasta 2016

Figura 10. Escenario Apuesta-Tendencial



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 ESTRATEGIA BASICA O GENERICA DE AC&C SAS

5.1.1 Estrategia de Diferenciación AC&C SAS

- Para la empresa es fundamental en sus políticas de ventas poder ofrecer a los clientes variedad de opciones de pago en el momento de elegir una inversión para vivienda, independiente del porcentaje de cuota inicial si es el 30% o el 40%, lo importante es facilitarle la inversión de los recursos iniciales a través de modalidades de ahorro programado, inversión de cesantías, títulos de inversión y cuotas mensuales en recursos propios.
- Para dar acceso a los proyectos podemos ofrecer unidades de vivienda habitables y en proceso de desarrollo constructivo que le permita reducir costos de inversión inicial, buscando que el cliente tenga el dominio del inmueble y lo desarrolle progresivamente.
- Esto nos permitirá desarrollar nuevos proyectos en distintas zonas del área metropolitana de la ciudad. Para lograr la expansión de la empresa es necesario fortalecer el área comercial a través de una coordinación en el área de ventas con sus vendedores.
- Es importante la preparación del recurso humano para enfrentar las nuevas metas en ventas y promoción de proyectos teniendo en cuenta capacitaciones que se exigen por parte de un sistema de gestión de la calidad; donde podamos integrar las distintas áreas de desarrollo empresarial, mejoramiento de procesos internos creación de una cultura organizacional y de comunicaciones entre los

distintos equipos de trabajo y su interacción con el cliente externo, facilitando con nuevas herramientas; como equipos con tecnología de punta.

Tabla 23. Estrategia Básica o Genérica AC&C SAS

CONCEPTOS	DESCUENTOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE DESCUENTOS	ENFOQUE DIFERENCIACIÓN
Precios adsequibles de venta		X		
Lanzar nuevos proyectos		X		
Optimizar los procesos		X		
Mejorar la calidad del producto		X		
Fortalecer el área comercial		X		
Promover acc-socio-ambientales		X		
Desarrollo del talento humano		X		
Renovación continua de equipos		X		
Incrementar una cultura de comunicación		X		

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- La Estrategia Básica o Genérica de AC&C SAS es de diferenciación
- AC&C sas ha incursionado en el mercado de la vivienda VIS que le ha permitido favorables a las expectativas trazadas, y al mismo tiempo implementar políticas de desarrollo y organización estratégica, para incursionar en nuevos mercados.
- La estrategia por diferenciación que muestra la tabla es el resultado de la planificación basada en objetivos claros del mercado que puede atender como empresa nueva en el mercado del área urbana con un producto que llena las expectativas de los clientes; en precios adsequibles con calidad y economía constructiva, posicionando un producto en la mente de los consumidores

demostrándose que si es posible la adquisición de vivienda propia, con características sobresalientes, sin sacrificar las normas mínimas de habitabilidad.

- Esta diferenciación es la que le permite incursionar en nuevos mercados de vivienda, por ser la vivienda, un producto de alta inversión para los consumidores, y a la vez la empresa debe implementar nuevas técnicas de organización interna y externa para enfrentar los retos que esto implica.

5.2 ESTRATEGIA POSICIÓN COMPETITIVA AC&C SAS

5.2.1 Posición de Nicho

- Al presentarse AC&C sas como una empresa mas pequeña y en proceso de organización, genera una estrategia competitiva de nicho con una participación en el mercado de 7.32% frente a las otras empresas analizadas.
- Con la diferencia que empresas como Consuegra Santos, Prestigio y la Península llevan 30 años de participación en el mercado; Constructora Mardel y Area Urbana, llevan 20 años; contra 4 años que lleva AC&C sas constructora; si bien todas han participado en el segmento de vivienda VIS” actualmente AC&C logra su facturación solo en este nicho del mercado, posicionandose dentro de las empresas pequeñas.

Tabla 24. Estrategia Competitiva AC&C SAS

ESTRATEGIA COMPETITIVA							
EMPRESAS	VENTAS	PM	PRM	RANGO	POSICION	CRECIMIENTO	CRECI/PIB
prestigio	14195	29,70%	100%	100	LIDER	-0,64%	-18,64%
la peninsula	11289	23,62%	79,53%	68-99	RETADOR	-25,29%	-43,29%
consuegra santos	8788	18,39%	61,91%	34-67	SEGUIDOR	30,12%	12,12%
mardel	5235	10,95%	36,88%	34-67	SEGUIDOR	-57,26%	-75,26%
area urbana	4787	10,0%	33,72%	0-33	NICHO	1,22%	-16,78%
AC & C	3500	7,32%	24,66%	0-33	NICHO	-30,00%	-48,00%
MERCADO	47794					18,00%	

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

Figura 11. Posición competitiva de AC&C SAS



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

5.3 ESTRATEGIAS DE GUERRA

5.3.1 Estrategia Guerra de Guerrillas AC&C SAS

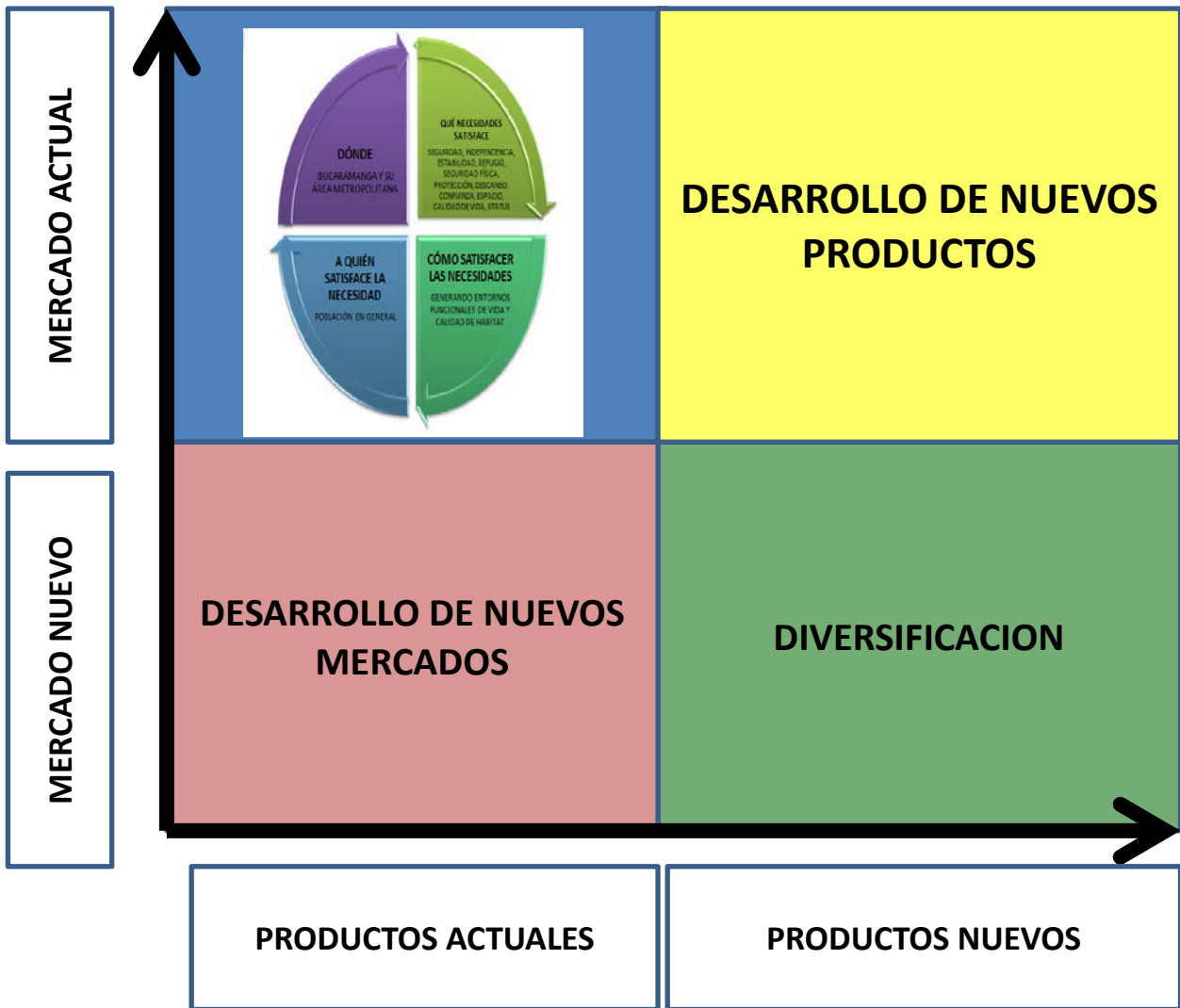
- La estrategia de guerra para AC&C SAS es la guerra de guerrillas, debido a que su posición competitiva es de nicho.
- Este segmento del mercado es de una demanda alta y una baja oferta; porque se considera que los márgenes de rentabilidad no son atractivos para las grandes compañías del sector, contra lo dispendioso que resulta la gestión de comercialización y posibilidades de inversión por parte de los clientes potenciales para este.
- El segmento es pequeño, y permite trazar estrategias de consolidación, por ser un mercado amplio y poco atendido; la compañía ha podido crecer y tener un reconocimiento de su producto principal que es la vivienda de interés social, pero no se comporta como líder, porque su objetivo a este nivel es crecer en el mercado, del sector y en su estructura organizacional.
- La empresa ha logrado alcanzar metas en ventas en sus primeros años de operaciones y comercialización, sin llegar a generar inversiones en recursos de promoción y publicidad, manteniendo discreción frente a sus competidores, esto le permite seguir consolidándose en un mercado de grandes oportunidades sin mostrarse como el constructor más importante.
- Este mismo esquema se piensa mantener en proyectos de la misma escala pero en sectores diferentes, incursionando en otros estratos y niveles de vivienda, cuando se halla generado la confianza suficiente para generar proyectos de gran inversión, y aun cuando sea necesario el cambio de modelos de proyectos, porque esta se encuentra preparado en su estructura

organizacional para estar modificando sus posturas ante los mercados de vivienda.

5.4 ESTRATEGIA DE DESARROLLO AC&C SAS

5.4.1 Estrategia de Diversificación AC&C SAS

Figura 12. Estrategia de Desarrollo AC&C SAS

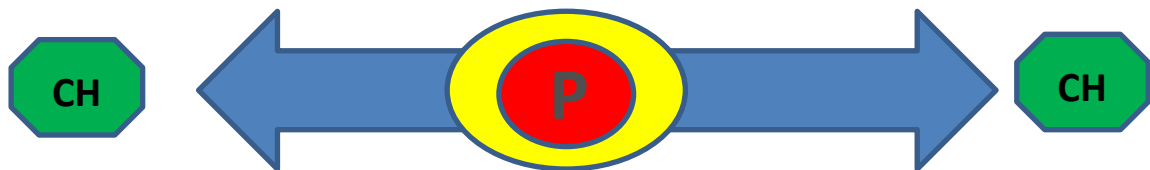


Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- AC&C SAS tiene una estrategia de diversificación al desarrollar un nuevo producto, vivienda multifamiliar y dirigida a un nuevo mercado; Los estratos 3 y 4.
- Para consolidar su proceso de crecimiento la empresa planea incursionar en nuevos mercados, con nuevos productos dirigidos a clientes con características diferentes en su capacidad de compra y estándares de calidad; para esto debe ampliar sus posibilidades de adquisición de un banco de tierras y debe tener capacidad de negociación por que el sector muestra dificultades en el valor del suelo con tendencias especulativas y exigentes normas de los planes de ordenamiento territorial; o planear la estrategia con suelos de bajo costo; pero ofrecer altos niveles de exigencias técnicas, que le permitan manejar proyectos acorde a los mercados donde quiere incursionar, cómo los estratos 3 y 4; con tendencias hacia el desarrollo multifamiliar, con nuevas técnicas industriales que le exigirá estar preparada para enfrentar este reto.
- Esta proyección, consolida AC&C sas; su estrategia de desarrollo y estaría en muy corto tiempo incursionando en un mercado selectivo y estrecho, pero importante para que la empresa pueda expandir su organización y consolidar su objeto social como empresa importante del sector.

5.5 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO AC&C SAS

Figura 13. Estrategia de Crecimiento horizontal



Fuente: autores del proyecto

- La estrategia de crecimiento de AC&C es horizontal ya que se mueve en la misma línea de negocio, con otros productos pero sin cambiar de industria.
- Si bien su objeto social registrado es amplio dentro de los alcances que da el sector de la construcción; la experticia de sus socios registra un ejercicio profesional de 25 años en áreas específicas de consultorías y construcción; en el sector público y privado; desarrollando proyectos en distintas zonas del país.
- Para la empresa su mercado meta y objetivo es claro dentro del sector y hace que la estrategia de crecimiento sea siempre en el mismo sentido y focalizado solo en ejecución de proyectos de construcción; donde la paleta de posibilidades es amplia sin salirse del sector.
- La empresa está en capacidad de abrir nuevos mercados de vivienda y participar en proyectos de infraestructura y dotacionales en el sector público; como estrategia para los periodos de recesión; además de desarrollar consultorías en los distintos proyectos que se requieran para el desarrollo de la economía nacional.
- Otra posibilidad para la estrategia de desarrollo horizontal es incursionar en proyectos en otras zonas o regiones del país; su estructura organizacional se lo permite incluso a través de alianzas estratégicas o contratos de asociación con otras empresas del sector.

5.6 MATRIZ DOFA

A continuación se presenta la matriz DOFA con las respectivas estrategias

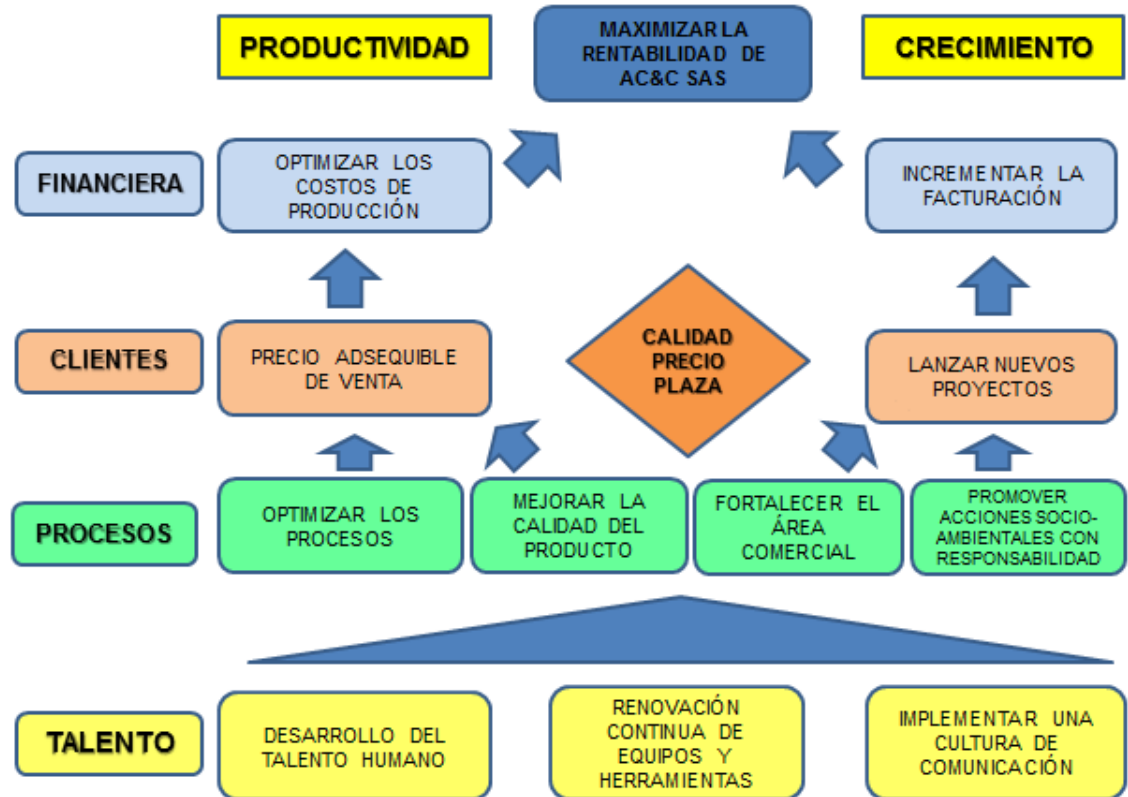
Tabla 25. Matriz Dofa AC&C SAS

<h1>UEN</h1>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado • Procesos organizacionales • Poder negociación proveedores • Respaldo financiero • Satisfacción de clientes 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado • Estructura Financiera • Concentración en un solo segmento del mercado • Posicionamiento del mercado • Comunicación Interna
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en nichos de mercado • Aplicación sistema subsidio de vivienda • Ventajas tributarias en recuperación de IVA • Nuevas figuras de sociedades SAS • Incentivos a las 	<p>ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento del mercado nos lleva a identificar nichos de desarrollo y crecimiento real • Respaldo financiero se alcanza con los incentivos a tasas de financiación • La satisfacción del cliente va de la mano 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación del mercado penetrando nuevos nichos • Estructurar financieramente con las ventajas tributarias en recuperación del IVA.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Impacto por desaceleración económica • Dependencia de insumos muy volátiles • Alta exigencia para créditos 	<p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar el segmento vis frente a la competencia • Poder de negociación con los proveedores manteniendo dependencia de los insumos 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr mayor Posicionamiento del mercado frente a la competencia • Una estructura financiera sólida frente al impacto por desaceleración económica

Fuente: Autores del proyecto

6. MAPA ESTRATÉGICO DE AC&C SAS

Figura 14. Mapa Estrategico AC&C SAS



Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- Agotado el proceso de desarrollo de la estrategia; donde se tuvo en cuenta la visión, misión y valores de AC & C; realizando una auditoria interna y externa con la colaboración de los expertos; se evaluaron amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades. Se identificó claramente la posición de AC & C; en la competitividad, la atractividad del sector de la construcción en Santander; y de hacer un análisis estructural de la influencia y dependencia de los actores que involucra el alcance de los objetivos para formular diferentes estrategias.

- Hay que avanzar con la planificación de la estrategia que convierte las estrategias en objetivos, indicadores, metas e iniciativas que ayudan a orientar las acciones; las miden e identifican responsables con el fin de alinear la organización para una ejecución exitosa.

Para construir el mapa estratégico de AC & C tomamos las variables estratégicas como resultado de la aplicación del MIC MAC.

7. METAS OBJETIVOS E INICIATIVAS

Tabla 26. Metas Objetivos e Iniciativas

OBJETIVO		INDICADORES	FORMULA	METAS		INICIATIVAS
Maximizar la rentabilidad	f1	Rentabilidad neta sobre ventas	Utilidad neta/ventas*100	3%	Anual	
Optimizar costos de producción	f2	Menor gasto operacional por ventas	Gastos operacionales/ventas*100	Menor o igual a 75%	Anual	Contratar especialista para elaborar los presupuestos anuales
Incrementar la facturación	f3	Aumentar ventas	(Ventas actuales-ventas anteriores)/ventas anteriores*100	Mayor o igual 15%	Anual	Contratar consultor en mercadeo con el fin de identificar nichos de mercado
Precio adsequible de venta	c1	Cobertura de 24 meses del pago de la cuota inicial	Unidades vendidas con cobertura de 24 meses/total de unidades vendidas*100	70%	Semestral	Adquirir programa de seguimiento de clientes
Lanzar nuevos proyectos	c2	Nuevos proyectos en nuevos segmentos del mercado por año	Nuevos proyectos en nuevos segmentos/Total de proyectos*100	50%	Anual	Contratar consultor en mercadeo para realizar proceso de segmentación

Metas Objetivos e Iniciativas

						Identificar bancos de tierras ubicadas en estrato 3 y 4
Optimizar los procesos	p1	Eficacia del proceso de ejecución de los proyectos	Unidades entregadas en el tiempo establecido/total de unidades vendidas*100	90%	Anual	Implementar sistema digitalizado de seguimiento de proyectos
		Optimización en el proceso de construcción	Material desperdiciado/total material*100	4%	Mensual	Capacitación de personal en sistema SAO
		Perdidas en almacén	Inventario faltante/total inventario*100	7%	Mensual	Implementar sistema digital de seguimiento de inventarios
Mejorar la calidad del producto	p2	Satisfacción de clientes	Clientes satisfechos/total encuestados*100	95%	Anual	Realizar encuesta de satisfacción de clientes
						Implementar sistema de quejas y reclamos postventa

Fortalecer el area comercial	p3	Aumentar presupuesto de publicidad	(presupuesto de publicidad actual- presupuesto anterior)/(presupuesto anterior)*100	50%	Anual	Contratar expertos en publicidad
		Asignar presupuesto para investigacion de mercados	(Presupuesto actual de investigacion de mercados-preupuesto anterior)/(presupuesto anterior)*100	50%	Anual	Contratar consultoria de mercadeo
Promover acciones ambientales con	p5	Asignar presupuesto para acciones ambientales y de RSE	Presupuesto de RSE/total presupuesto*100	1%	Anual	Planificar politicas ambientales y de RSE
Desarrollo del talento humano	t1	Cobertura de empleados capacitados	Empleados capacitados/ empleados totales *100	90%	Anual	Ejecutar el plan de capacitacion de empleados
Renovacion continua de equipos y herramientas	t2	Asegurar la incorporacion de nuevas tecnologias	Tecnologias incorporadas/tecnologias identificadas*100	50%	Anual	Identificar e implementar tecnologias de punta
Implementar una cultura de comunicacion	t3	Seguimiento de la estrategia	Metas alcanzadas/total de metas*100	90%	Anual	Establecer red de comunicacion interna y organizacional

Fuente: Ídem. Autores del proyecto

- Las metas de los indicadores son para el final del plan y por objetivo se tomo una iniciativa (esto teniendo en cuenta el tamaño de la empresa) que salen de la prospectiva y nos dicen como conseguir lo que desea lograr AC & C SAS para el año 2016. Las iniciativas hacen que la organización salga de su estado de confort venciendo la resistencia al cambio son de duración limitada y están diseñadas para alcanzar el desempeño deseado.

Tabla 27. Iniciativas y Presupuesto

OBJETIVO		INICIATIVAS	PRESUPUESTO	ALCANCE
Maximizar la rentabilidad	f1			
Optimizar costos de producción	f2	Contratar especialista para elaborar los presupuestos anuales	\$ 1.000.000,00	02/11/2012
Incrementar la facturación	f3	Contratar consultor en mercadeo con el fin de identificar nichos de mercado	\$ 2.000.000,00	05/01/2013
Precio adsequible de venta	c1	Adquirir programa de seguimiento de clientes	\$ 1.000.000,00	01/02/2013
Lanzar nuevos proyectos	c2	Contratar consultor en mercadeo para realizar proceso de segmentación	\$ 2.000.000,00	02/11/2013
		Identificar bancos de tierras ubicadas en estrato 3 y 4	\$ 1.000.000,00	02/12/2013

Optimizar los procesos	p1	Implementar sistema digitalizado de seguimiento de proyectos	\$ 1.000.000,00	02/02/2014
		Capacitacion de personal en sistema SAD	\$ 1.000.000,00	02/10/2012
		Implementar sistema digital de seguimiento de inventarios	\$ 1.000.000,00	02/10/2012
Mejorar la calidad del producto	p2	Realizar encuesta de satisfacción de clientes	\$ 1.000.000,00	02/12/2012
		Implementar sistema de quejas y reclamos postventa	\$ 1.000.000,00	02/12/2012
Fortalecer el area comercial	p3	Contratar expertos en publicidad	\$ 2.500.000,00	02/06/2013

		Contratar consultoria de mercadeo	\$ 2.000.000,00	02/06/2013
Promover acciones ambientales con responsabilidad	p5	Planificar politicas ambientales y de RSE	\$ 2.500.000,00	02/06/2013
Desarrollo del talento humano	t1	Ejecutar el plan de capacitación de empleados	\$ 5.000.000,00	para el año 2013
Renovacion continua de equipos y herramientas	t2	Identificar e implementar tecnologías de punta	\$ 1.000.000,00	02/01/2013
Implementar una cultura de comunicación	t3	Establecer red de comunicación interna y organizacional	\$ 1.000.000,00	02/10/2012

8. CONCLUSIONES

- Se analizó la conformación de su estructura administrativa a través del mapa de procesos, donde se identificaron los procesos de mercadeo, ventas y cartera; procesos consultivo y constructivo; y procesos de compras calidad y mejora; en su saber hacer (raíces); operaciones y producción (tronco); y sus resultados (ramas). se elaboró el árbol de competencias, considerando 13 variables endógenas frente a su pasado, presente y futuro; quienes son las que nos determinan los procesos a intervenir en el plan estratégico.
- Para el estudio se dieron prioridad a 7 fortalezas y 7 debilidades; mostrando una posición competitiva débil, por el tamaño y edad de la empresa en un mercado de alto impacto en la economía, pero identificando fortalezas en la novedad de su producto y el rápido crecimiento y la organización que ha logrado en el corto tiempo.
- Así mismo se han determinado sus amenazas y oportunidades externas, analizando el entorno dentro del sector y encontramos que AC&C sas entra como un nuevo competidor en un mercado abierto, pero con empresas de alta trayectoria y desempeño; y empresas en igualdad de condiciones; donde están en juego factores de innovación para ser sostenibles en el largo plazo.
- Se elaboró la matriz de perfil competitivo; con una posición para AC&C sas de media atractividad y medio-baja competitividad dentro del mercado; por su condición de nuevo competidor y participación en un solo segmento del mercado, enfocando su estrategia a abrir nuevos nichos y participar más activamente en el sector; para lograr productividad; y poder desarrollar mejor rentabilidad.

- La aplicación de la metodología mostro la capacidad de interacción que pueda tener la empresa con los expertos que propone para el desarrollo e implementación de las estrategias, teniendo como herramienta la matriz de juego de actores (Mactor); que se realizó, e identifico 4 variables estratégicas que más peso tienen en la organización; que son: El producto, Sistemas de gestión, comunicación interna y responsabilidad social.
- A través del Marco Pestel; se identificaron los factores de orden políticos, como los de poco apoyo gubernamental, un marco normativo y legal conocido por la empresa que le exige estar preparado para los cambios que este proponga. Uno socio-cultural, que marca una necesidad y demanda alta de la población, con un sensible respeto por los aspectos ambientales y de tecnologías de punta que la globalización ofrece. Y tal vez el que más impacta, el factor económico, por el buen momento que pasa la construcción de vivienda e infraestructura.
- El estudio permitió formular 5 estrategias; para lograr sus objetivos: una básica o genérica por diferenciación, una de posición competitiva correspondiente a nicho, una estrategia de guerra de guerrillas, de desarrollo por diversificación y una estrategia de crecimiento horizontal.
- Para el análisis de futuros tomamos 4 hipótesis; que nos permiten trazar objetivos en escenarios alternos: 1. Maximizar la rentabilidad en 3%, obtener certificados en calidad y oshas, implementar sistemas de comunicación en red, y asignar un 1% del presupuesto en Responsabilidad social empresarial.
- Si bien el estado actual nos presenta una empresa que en sus inicios ha tenido un comportamiento positivo en todas sus acciones empresariales; es el momento a través de la planificación estratégica y análisis prospectivo,

orientar las acciones futuras utilizando las herramientas necesarias, y creando políticas de desarrollo en el mediano y largo plazo.

- Al término de este Plan Estratégico para 2016 AC&C SAS se han logrado:
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad, clasificando en las siguientes actividades: Diseño y construcción de edificaciones institucionales, industriales, comerciales de vivienda: obras de infraestructura en acueductos, alcantarillado, redes eléctricas, gas, saneamiento básico y ambiental, vías y parques.
- Se lograron acciones de mejora en el clima laboral por la implementación del sistema de gestión de la calidad, y la construcción del mapa estratégico para optimizar los procesos internos de la empresa.
- Para AC&C sas; este plan estratégico implica la aplicación de una herramienta para promover el desarrollo, la competitividad y sostenibilidad en el largo plazo y poder consolidarse como una empresa del sector.

9. RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos para facilitar la implementación del plan.

- La empresa AC&C sas debe elaborar un programa de ejecución del plan estratégico donde planifique tiempo y recursos para cada una de las acciones aquí planteadas.
- Es importante que se tenga en cuenta que toda estrategia en crecimiento de una empresa empieza por la fuerza de ventas; que nos permita generar recursos para funcionar en organización y estrategias de desarrollo.
- Para la implementación y puesta en marcha es imprescindible que se nombre un líder del proceso, que tenga el conocimiento y la experticia para ejecutar el plan prospectivo y estrategias planteadas.
- Para mantener su competitividad es importante hacer seguimiento al plan de ejecución, revisando los indicadores de gestión respecto al plan prospectivo.
- Si bien una de las acciones son el crecimiento y la maximización de la rentabilidad con la apertura de nuevos mercados, es importante la consolidación del mercado conquistado en la vivienda VIS; como una marca de identidad.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ CHAN KIM, W., MOURBOGNE, Renné. 2004. Libro La Estrategia del Océano Azul. editorial Norma Bogotá.
- ✓ IBARRA FERNÁNDEZ, Mikel I. Conceptos: Tomados del material de Prospectiva Estratégica.
- ✓ KAPLAN, Robert y NORTONPAGS, David. The Execution Premium. Pág. 72, 73, 95-131
- ✓ MICHEL, Godet. 1990. Anticipación a la acción. Alfa Omega editorial.
- ✓ RAMASWAMY, Venkat C.K. Prahalad. 2000. El Futuro de la Competencia, gestión.
- ✓ SIERRA ARIAS, Darío Alfonso. Conceptos: Tomados del material de Pensamiento y Análisis estratégico.

WEBGRAFÍA

- ✓ <http://claroline.ucaribe.edu.mx/claroline/claroline/backends/download.php?url=L0MVJCT0xERNPTVBFVEVOQ0IBUy0xLS5ZGY%3D&cidReset=true&cidReq=PROSPECTIVA>
- ✓ <http://www.compite360.com/web200/default.aspx#/Ranking/6/1>
- ✓ <http://www.consuegrasantos.com/empresa.php>
- ✓ <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- ✓ <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/11/12/suvienda/1258038566.html>
- ✓ <http://www.lapeninsulaconstructores.com/secciones-10-s/tag-historia.htm>
- ✓ <http://www.mardel.com.co/corporativo>
- ✓ <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2011/pib2010.pdf>
- ✓ <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>
- ✓ www.Camacolsantander.com.co/coordenadaurbana.com
- ✓ www.gent.uab.cat/dpo/sites/gent.uab.cat.dpo/files/PubliStocksEnunV2.pdf
- ✓ www.javeriana.edu.co/.../PDF/North-teoria_neoinstitucionalista.pdf

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	
3	AUTOR(es)	Niño Ramirez Leonor, Rueda Otálvaro Pedro José, Galvis Delgado Claudia Rocio, Villamil Valderrama Luis Fernando
4	AÑO Y MES	2012 Septiembre
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Ibarra Fernández Mikel Iñaki
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Analizar el sistema en cual se desenvuelve la empresa AC&C sas, sus factores internos y externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro, con el fin de Diseñar y formular un plan estratégico para AC&C para el año 2016. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el tiempo propuesto (2016).</p> <p>Analyze the system in which the company operates AC & C SAS, its internal and external factors to identify their competitive development and what affects their change from present to future, in order to design and develop a strategic plan for AC & C by 2016. Establish and know the different scenarios which can be seen under the proposed organization in time (2016).</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Factores, actores sociales, competitivo, escenarios, estratégico, prospectivo.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Construcción
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Elaboración y formulación de un plan estratégico que conlleve a la obtención de los objetivos planteados para la organización AC&C sas
10	OBJETIVO GENERAL	Elaborar el plan estratégico 2016 para la empresa AC&C SAS.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los factores endógenos y exógenos con el fin de identificar su desarrollo competitivo que afecta su presente y su futuro para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro. • Identificar el problema que hace necesario desarrollar el plan prospectivo de AC&C SAS • Identificar las variables estratégicas del sistema por medio de un análisis estructural • Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles y mecanismos de poder frente al desarrollo de AC&C SAS • Identificar los diferentes escenarios a los cuales se puede ubicar AC&C SAS en el año 2016 • Construir el mapa estratégico con el fin de tener una herramienta de comunicación y medición que ayudaran a realizar el seguimiento de los objetivos del plan estratégico

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>2. IBARRA FERNÁNDEZ, Mikel I. Conceptos: Tomados del material de Prospectiva Estratégica.</p> <p>3. KAPLAN, Robert y NORTONPAGS, David. The Execution Premium. Pág. 72, 73, 95-131</p> <p>4. MICHEL, Godet. 1990. Anticipación a la acción. Alfa Omega editorial.</p> <p>5. RAMASWAMY, Venkat C.K. Prahalad. 2000. El Futuro de la Competencia, gestión.</p> <p>6. SIERRA ARIAS, Darío Alfonso. Conceptos: Tomados del material de Pensamiento y Análisis estratégico. WEBGRAFÍA</p> <p>7. http://claroline.ucaribe.edu.mx/claroline/claroline/backends/download.php?url=L0MVJCT0xERNPTVBFVEVOQ0IBUy0xLS5ZGY%3D&cidReset=true&cidReq=PROSPECTIVA</p> <p>8. http://www.compite360.com/web200/default.aspx#/Ranking/6/1</p> <p>9. http://www.consuegrasantos.com/empresa.php</p> <p>10. http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/</p> <p>11. http://www.elmundo.es/elmundo/2009/11/12/suvienda/1258038566.html</p> <p>12. http://www.lapeninsulaconstructores.com/secciones-10-s/tag-historia.htm</p> <p>13. http://www.mardel.com.co/corporativo</p> <p>14. http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2011/pib2010.pdf</p> <p>15. http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/</p> <p>16. www.Camacolsantander.com.co/coordenadaurbana.com</p> <p>17. www.gent.uab.cat/dpo/sites/gent.uab.cat/dpo/files/PublStocksEnunV2.pdf</p> <p>18. www.javeriana.edu.co/.../PDF/North-teoria_neoinstitucionalista.pdf</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>La posición de AC&C en el mercado es media baja de competitividad y media alta de atractividad, lo que la lleva a aumentar sus resultados económicos con la ejecución de proyectos en otros segmentos del mercado. AC&C desarrolla una estrategia genérica de diferenciación, pues para la empresa es fundamental en sus políticas de ventas poder ofrecer a los clientes variedad de opciones de pago en el momento de elegir una inversión para vivienda, independiente del porcentaje de cuota inicial si es el 30% o el 40%, lo importante es facilitarle la inversión de los recursos iniciales a través de modalidades de ahorro programado, inversión de cesantías, títulos de inversión y cuotas mensuales en recursos propios; ofrece además, unidades de vivienda habitables y en proceso de desarrollo constructivo que le permita reducir costos de inversión inicial, buscando que el cliente tenga el dominio del inmueble y lo desarrolle progresivamente, siendo éste un factor innovador.</p> <p>La tesis permitió identificar 6 variables estratégicas, actores y objetivos, que determinaron la construcción de un grupo de posibles escenarios futuros, entre ellos el escenario apuesta que contiene cuatro objetivos fundamentales para la empresa al 2016, que en este caso son: Maximizar la rentabilidad de la compañía en un 3%, Obtener certificación de calidad y OSHAS, Implementar un sistema de comunicación de red entre oficina central y proyectos alternos e Invertir un 1% del presupuesto anual en un programa de responsabilidad social.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>La metodología se basó en proponer las orientaciones y las acciones estratégicas fundamentadas en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno. A esta metodología estratégica se le agregó una prospectiva para enfocar sus acciones</p>
		<p>procesos de mercadeo, ventas y cartera; procesos consultivo y constructivo; y procesos de compras calidad y mejora; en su saber hacer (raíces); operaciones y producción(tronco); y sus resultados (ramas). se elaboró el árbol de competencias, considerando 13 variables endógenas frente a su pasado, presente y futuro; quienes son las que nos determinan los procesos a intervenir en el plan estratégico.</p> <p>2. Para el estudio se dieron prioridad a 7 fortalezas y 7 debilidades; mostrando una posición competitiva débil, por el</p>

15 CONCLUSIONES

tamaño y edad de la empresa en un mercado de alto impacto en la economía, pero identificando fortalezas en la novedad de su producto y el rápido crecimiento y la organización que ha logrado en el corto tiempo.

3. Así mismo se han determinado sus amenazas y oportunidades externas, analizando el entorno dentro del sector y encontramos que AC&C sas entra como un nuevo competidor en un mercado abierto, pero con empresas de alta trayectoria y desempeño; y empresas en igualdad de condiciones; donde están en juego factores de innovación para ser sostenibles en el largo plazo.

4. Se elaboró la matriz de perfil competitivo; con una posición para AC&C sas de media atractividad y medio-baja competitividad dentro del mercado; por su condición de nuevo competidor y participación en un solo segmento del mercado, enfocando su estrategia a abrir nuevos nichos y participar más activamente en el sector; para lograr productividad; y poder desarrollar mejor rentabilidad.

5. La aplicación de la metodología mostro la capacidad de interacción que pueda tener la empresa con los expertos que propone para el desarrollo e implementación de las estrategias, teniendo como herramienta la matriz de juego de actores (Mactor); que se realizó, e identifico 4 variables estratégicas que más peso tienen en la organización; que son: El producto, Sistemas de gestión, comunicación interna y responsabilidad social.

6. A través del Marco Pestel; se identificaron los factores de orden políticos, como los de poco apoyo gubernamental, un marco normativo y legal conocido por la empresa que le exige estar preparado para los cambios que este proponga. Uno socio-cultural, que marca una necesidad y demanda alta de la población, con un sensible respeto por los aspectos ambientales y de tecnologías de punta que la globalización ofrece. Y tal vez el que más impacta, el factor económico, por el buen momento que pasa la construcción de vivienda e infraestructura.

7. El estudio permitió formular 5 estrategias; para lograr sus objetivos: una básica o genérica por diferenciación, una de posición competitiva correspondiente a nicho, una estrategia de guerra de guerrillas, de desarrollo por diversificación y una estrategia de crecimiento horizontal.

8. Para el análisis de futuros tomamos 4 hipótesis; que nos permiten trazar objetivos en escenarios alternos: 1. Maximizar la rentabilidad en 3%, obtener certificados en calidad y oshas, implementar sistemas de comunicación en red, y asignar un 1% del presupuesto en Responsabilidad social empresarial.

9. Si bien el estado actual nos presenta una empresa que en sus inicios ha tenido un comportamiento positivo en todas sus acciones empresariales; es el momento a través de la planificación estratégica y análisis prospectivo, orientar las acciones futuras utilizando las herramientas necesarias, y creando políticas de desarrollo en el mediano y largo plazo.

10. Al término de este Plan Estratégico para 2016 AC&C SAS se han logrado:

11. Implementar el Sistema de Gestión de Calidad, clasificando en las siguientes actividades: Diseño y construcción de edificaciones institucionales, industriales, comerciales de vivienda: obras de infraestructura en acueductos, alcantarillado, redes eléctricas, gas, saneamiento básico y ambiental, vías y parques.

12. Se lograron acciones de mejora en el clima laboral por la implementación del sistema de gestión de la calidad, y la construcción del mapa estratégico para optimizar los procesos internos de la empresa.

13. Para AC&C sas; este plan estratégico implica la aplicación de una herramienta para promover el desarrollo, la competitividad y sostenibilidad en el largo plazo y poder consolidarse como una empresa del sector.

16	RECOMENDACIONES	<p>Es importante tener en cuenta los siguientes puntos para facilitar la implementación del plan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa AC&C sas debe elaborar un programa de ejecución del plan estratégico donde planifique tiempo y recursos para cada una de las acciones aquí planteadas. 2. Es importante que se tenga en cuenta que toda estrategia en crecimiento de una empresa empieza por la fuerza de ventas; que nos permita generar recursos para funcionar en organización y estrategias de desarrollo. 3. Para la implementación y puesta en marcha es imprescindible que se nombre un líder del proceso, que tenga el conocimiento y la experticia para ejecutar el plan prospectivo y estrategias planteadas. 4. Para mantener su competitividad es importante hacer seguimiento al plan de ejecución, revisando los indicadores de gestión respecto al plan prospectivo. 5. Si bien una de las acciones son el crecimiento y la maximización de la rentabilidad con la apertura de nuevos mercados, es importante la consolidación del mercado conquistado en la vivienda VIS; como una marca de identidad.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA
Coordinador Comité de Investigación