

**Plan prospectivo para la empresa Ágora Constructores S.A.S hacia el año
2024**

John Camilo Arroyave Giraldo

Fundación Universitaria Luis Amigó

Escuela de Posgrados

Maestría en Administración MBA

Medellín

2016

**Plan prospectivo para la empresa Ágora Constructores S.A.S hacia el año
2024**

John Camilo Arroyave Giraldo

Proyecto para optar al título de Magíster en Administración

Asesor

Juan Santiago Calle Piedrahita

Magíster en Administración

Fundación Universitaria Luis Amigó

Escuela de Posgrados

Maestría en Administración MBA

Medellín

2016

Contenido

1. Problema de Investigación	5
2. Objetivos.....	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos específicos	10
3. Justificación de la Investigación	11
4. Revisión preliminar de antecedentes teóricos pertinentes con el problema de investigación. ..	14
4.1 Prospectiva	14
4.2 Estrategia	17
4.3 Prospectiva estratégica	19
5. Marco de antecedentes	21
6. Marco Teórico Conceptual	24
6. 1 Prospectiva.....	25
7. Metodología.....	29
7.1 Enfoque cualitativo	30
7.2 Perspectiva teórica de la investigación: Hermenéutica	33
7.3 Diseño de estudio de caso	35
7.4 Población y Muestra.....	38
7.5 Estrategias y técnicas metodológicas.....	38
7.5.1 Fases metodológicas.....	40
7.6 Instrumentos.....	41
7.6.1 Entrevista a profundidad	41
7.6.2. Análisis por categorías	42
8. Resultados	45
8.1. Diagnosticar e identificar las variables y factores críticos de éxito que tendrá Ágora Constructores S.A.S hacia el año 2024 por medio de entrevistas a profundidad.	45
8.2 Análisis de los factores críticos de éxito por medio de MicMac y elaboración de los tres principales escenarios (Optimista-Pesimista-Normal).	49
8.2.1. Interpretación de matrices y gráficos arrojados por MicMac (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación).....	51
8.2.1.1. Influencia directa	52
8.2.1.2. Potencial influencia Directa	55
8.2.1.3. Potencial influencia indirecta	58
8.3. Escenario futuro probable y deseable de Ágora Constructores S.A.S. en el año 2024.	62

9. Conclusiones	64
Referencias	67

Ilustración 1: Retos de prospectiva, realizada por el investigador a partir de la lectura de diversas fuentes.	8
Ilustración 2: Mapa de Influencia directa.....	52
Ilustración 3: Gráfico de Influencia directa	53
Ilustración 4: Mapa de potencial influencia Directa	55
Ilustración 5: Gráfico de potencial influencia Directa	56
Ilustración 6: Mapa de potencial influencia indirecta	58
Ilustración 7: Gráfico de Potencial influencia indirecta	59

Problema de Investigación

El sector construcción enfrenta un escenario futuro orientado a retos fundamentales respecto al nuevo mercado, las nuevas regulaciones (Plan de ordenamiento territorial-POT), la tecnificación, las necesidades del contexto y la capacitación a los empleados. La empresa Ágora Constructores S.A.S. es una compañía ubicada en la ciudad de Medellín, la cual se dedica desde hace dos años, al diseño, reparación, construcción y mejora de edificaciones y además de toda obra de construcción civil y cualquier otro acto lícito de construcción o de comercio; afrontará un escenario futuro cargado de retos fundamentales como la adecuada estructuración de su portafolio de productos, la elaboración de un efectivo plan de mercadeo, una eficaz gestión financiera, la generación de un balance social positivo, una minimización del impacto ambiental, optimización del recurso tecnológico disponible y todas las maniobras del nivel gerencial que propendan por llevar adelante su accionar.

Algunos de los anteriores retos a los que Ágora Constructores S.A.S. habrá de dar respuesta en este periodo, son endógenos, otros de naturaleza exógena, otros eventualmente endógeno / exógenos. Algunos de ellos se habrán incubado por espacio de mucho tiempo y emergerán en toda su magnitud en los próximos años; otros serán sustancialmente nuevos retos, tal vez aun no imaginados. Una manera apropiada de aproximarse a la problemática que subyace a este estudio prospectivo es comenzar admitiendo que Ágora Constructores S.A.S. es un sistema organizacional complejo; y que como tal, involucra múltiples componentes sistémicos de análisis. En cada uno de ellos la empresa tiene el imperativo de dar respuesta anticipatoria en clave de futuro.

En lo concerniente al *portafolio de productos* y servicios que estructurarán la oferta de la empresa dentro de un decenio, se deberá explorar cuáles son las tendencias que marcarán el mercado y el impacto social que tendrán. En su dimensión del *mercado*, surgen preguntas acerca de cuáles resultarán ser los nichos y sectores

de mayor demanda para la construcción; en su dimensión *financiera*, están latentes preguntas como cuál estructura de ingresos y egresos deberá tener la empresa en los próximos años.

En conjunto, son estos los elementos que facilitarán el cabal cumplimiento de la misión, al tiempo que se garantice la obtención de los excedentes financieros para cada periodo, posibilitando así, el mantenimiento y reproducción empresarial en el largo plazo; en la dimensión *social*, cuál será el nivel de impacto en las comunidades intervenidas; en su dimensión *ambiental*, cuáles serán los métodos implementados para reducir los daños ambientales; y en la dimensión *tecnológica*, cuáles serán los nuevos medios tecnológicos que harán más efectivos los procesos.

Los retos de prospectiva que enfrenta la empresa no se limitan a los seis planos antes mencionados. En el nivel de la gerencia, los desafíos futuros son de una envergadura similar o quizá mayores. La necesidad del surgimiento de una nueva concepción de la organización, en la cual juegue un papel importante el replanteamiento de los valores socioeconómicos que supere los aspectos deshumanizantes del presente, reflejados en casos tan sonados como el del edificio Space.

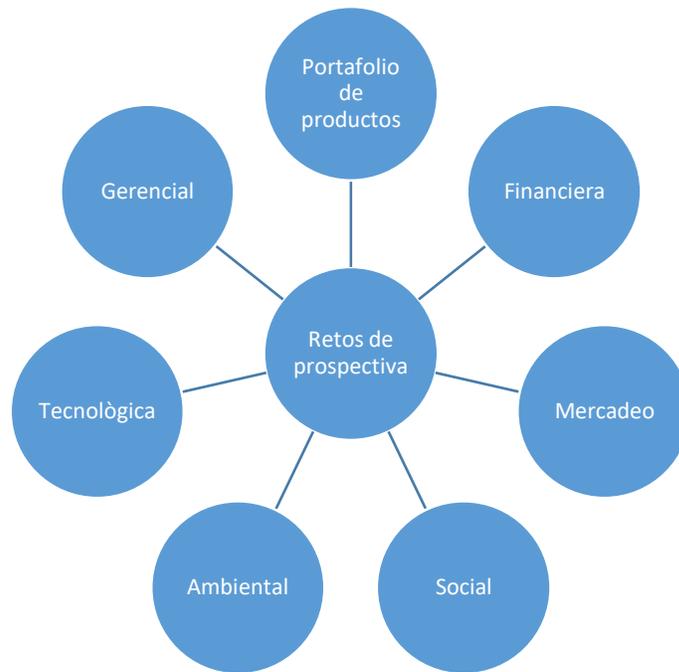


Ilustración 1: Retos de prospectiva, realizada por el investigador a partir de la lectura de diversas fuentes.

Una síntesis a manera de pregunta que responderá el estudio prospectivo es:

¿Cuáles son los escenarios tendencial, futurible, futuro y las decisiones y acciones estratégicas que permitirán alcanzar el escenario deseable y posible de Ágora Constructores S.A.S. hacia el año 2024?

Las principales preguntas que deberá responder un estudio prospectivo como el que propone adelantar Ágora Constructores S.A.S. para el período 2015 – 2024 son:

1. ¿Hacia dónde va Ágora Constructores S.A.S en el largo plazo?
(Escenario Tendencial)
2. ¿Es hacia allá adónde debería ir?

3. ¿Qué alternativas de futuro tiene Ágora Constructores S.A.S? (Escenarios Futuribles)

4. ¿Cuál de esos escenarios es deseable y posible? (Escenario Futurable)

5. ¿Qué cambios deberá hacer hoy Ágora Constructores S.A.S. para llegar a dónde desea en el futuro? (Decisiones y acciones estratégicas articuladas a la Prospectiva)

6. ¿Cuáles son los factores que definirán críticamente el futuro de Ágora Constructores S.A.S con un horizonte hacia el año 2024?.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un plan prospectivo para la empresa Ágora Constructores S.A.S. hacia el año 2024, a partir del análisis de los posibles escenarios futuros y la toma de decisiones estratégicas que conduzcan a la elección del que sea más ventajoso y adecuado para ella.

2.2 Objetivos específicos

-Comprender las principales teorías de prospectiva y estrategia para la identificación y conexión de la importancia de estas en las organizaciones.

-Diagnosticar e identificar las variables y factores críticos de éxito que tendrá Ágora Constructores S.A.S hacia el año 2024 por medio de entrevistas a profundidad.

-Analizar los principales aspectos de los factores críticos de la prospectiva estratégica por medio de MIC-MAC y los tres principales escenarios (Optimista-Pesimista-Normal).

-Determinar el escenario futuro probable y deseable en el que se estará desarrollando Ágora Constructores S.A.S. en el año 2024 con el diseño del Plan Prospectivo 2015-2024.

3. Justificación de la Investigación

El conjunto de retos – actuales y futuros– de la más diversa índole, a los cuales Ágora Constructores S.A.S. ha de responder, hacen que la organización y su línea directiva, deba velar porque el contenido y el estilo de esas respuestas no sean de corte pasivo, en la cual el futuro se sufre; esperando a que sean los acontecimientos los que determinen si la empresa debe continuar y cómo. Tampoco de carácter reactivo, la propia del que reacciona según impulsos momentáneos o de moda, donde frecuentemente se da prioridad a lo urgente y se pierde la perspectiva de lo que es estratégico a mediano / largo plazo. Más bien, la posición desde la cual Ágora Constructores S.A.S. ha de hacer frente y responder a los retos antes mencionados, debe ser prospectiva. Es decir, con un enfoque preactivo y proactivo.

El presente proyecto, permitirá a Ágora Constructores S.A.S., adelantarse a una serie de situaciones y circunstancias en que se verá inmersa en un futuro, (mediano-largo plazo) y que traerán consigo, la necesidad de tomar decisiones cruciales para la organización, estas situaciones y circunstancias, configuran en conjunto, los diferentes escenarios sobre los cuales la empresa habrá de desarrollar un agudo análisis, como componente fundamental del plan prospectivo estratégico y a fin de decidir cuál de ellos es el que ofrece las condiciones ideales a futuro para la organización.

Para Ágora Constructores S.A.S. es importante desarrollar un estudio prospectivo porque ha comprendido, que debido a la dinámica del sector construcción y sus constantes cambios en aspectos como: diversidad de portafolios de productos, manejo financiero, esquemas de mercadeo, expectativas a nivel social, normativa ambiental, gestión tecnológica y manejo gerencial, la manera más acertada de controlar y proyectar positivamente en el futuro todos estos aspectos, para buscar el bienestar en el mediano y largo plazo, es anticiparse a los acontecimientos que pueda traer consigo el futuro, mediante la recreación de diversos escenarios.

Ágora Constructores S.A.S. sabe que partiendo de su situación actual, y conociendo las tendencias que marcan la movida en el sector de la construcción, el escenario más fácil de conocer, sería aquel al que se dirige conservando sus actuales prácticas y simplemente esperando los acontecimientos y el impacto natural que estos traen consigo, es decir el tendencial, pero quiere conocer otros “futuros”, a los que su actuar le pueda llevar de manera segura, en la medida que introduzca cambios en sus prácticas y establezca propósitos claros, es decir escenarios futuribles.

De entre todas estas alternativas de futuro, de las que pueda disponer Ágora Constructores S.A.S. quiere apostar por aquella que sea alcanzable para ella, y a la vez, le ofrezca mayores y mejores garantías de éxito. El escenario deseable y posible en que Ágora Constructores S.A.S. quiere verse en el futuro, es decir futurable, exige la toma de decisiones e implementación de acciones estratégicas articuladas y coherentes con el escenario que se recree, de ahí que es con base en este, que se han de establecer los objetivos, metas y lineamientos estratégicos del plan prospectivo.

Ahora bien, el escenario futurable por el que Ágora Constructores S.A.S. dirija su apuesta, exige también un análisis retrospectivo para conocer los precedentes de la situación actual y que permita entender esta, como consecuencia de las decisiones tomadas en el pasado. Hacer trazabilidad del proceso desarrollado hasta hoy por Ágora Constructores S.A.S., e identificar en él, posibles fallas y repararlas.

Un diagnóstico de Ágora Constructores S.A.S. en el que se refleje su historia y los acontecimientos que han marcado su tránsito hasta hoy, además de las situaciones resaltables en que se ha visto involucrada cómo organización, permitirá iluminar en gran medida el camino a seguir, para establecer el punto de partida del plan de acción al ejercicio prospectivo estratégico, sabido que este se

desarrolla a partir de la necesidad que tiene la organización hoy, por conocer sus alternativas de futuro.

Desarrollar este estudio prospectivo, es para Ágora Constructores S.A.S. un objetivo primario en su estrategia por crecer, posicionarse y proyectarse en el futuro hacia una situación de vanguardia en el mercado, toda vez que es conocedora de las ventajas que se pueden obtener a partir de la realización de este y de los resultados favorables que arrojará, en coherencia con las expectativas, dirección y diseño de los objetivos y estrategias que se establezcan para ser competitivos y lograr crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

4. Revisión preliminar de antecedentes teóricos pertinentes con el problema de investigación.

El presente estudio centra su atención principalmente, en el estudio de dos conceptos fundamentales; estrategia y prospectiva, los cuales derivan en la temática desde la cual se pretende dar respuesta a la pregunta central de este; la planeación prospectiva o planeación por escenarios o planeación estratégica por escenarios.

4.1 Prospectiva

Construir el futuro de una empresa con base en perspectivas no es una acción sencilla, métodos como los estudios prospectivos brindan los indicios de los escenarios futuros de una organización, con el propósito de disminuir la incertidumbre que se deriva de los escenarios organizacionales actuales en los que hay poca certeza aún sobre el futuro más cercano. Prever el futuro de una empresa resulta ser el elemento clave para constituir planes estratégicos, que se anticipen a posibles obstáculos y que aprovechen las oportunidades. El presente estudio se centra en las teorías de la estrategia y la prospectiva, más específicamente, en las teorías de Berger y Godet (2007, 2009), quienes basan la prospectiva en el carácter científico de las ciencias económicas.

Para dar claridad al estudio, se parte de comprender la prospectiva como “anticipación para esclarecer la acción; que tiene que ver con ‘ver de lejos, largo y profundo’, pero también con innovación y conjunto, donde la visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción” (Godet, 2007, p.10). Es una herramienta esencial para empresas, gracias a que anticipa las tendencias y riesgos, lo cual permite cambiar el presente y reorientar las estrategias, todo con el fin de buscar un escenario futurible ideal (Godet, 2009).

La prospectiva nació en medio de una permanente batalla entre posiciones escépticas, deterministas o fatalistas acerca del futuro. Se convierte en un campo

de investigación interdisciplinario desde finales de la década de los cincuenta. Esta surge como respuesta a la nueva percepción de aceleración del tiempo histórico, y especialmente, de la mirada de riesgo asociada al futuro. Desde sus inicios, se considera como una herramienta de planeación que pretende incrementar la capacidad de prever y modelar el futuro de las sociedades y organizaciones.

La prospectiva podría resumirse como un conjunto de tentativas que permite observar a largo plazo el futuro, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que posibiliten mejores resultados. La prospectiva como “la actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente (Parra, Miklos, Tomás; Herrera, Alma & Soto, 2007, p. 2), resulta ser un acto imaginativo inicialmente, luego una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de articulación de las expectativas de la sociedad para lograr ese porvenir deseado (Mojica, 2008; Parra, et. al, 2007).

Quiroga (2008) deja entre ver el escenario de donde parte la necesidad de la prospectiva

Las decisiones empresariales individuales tomadas en ambientes de incertidumbre de competencia global, conllevan a altos riesgos empresariales. Es por ello que las decisiones colectivas de los actores directamente relacionados con las empresas disminuyen estos riesgos en forma considerable, percibiéndose la importancia y necesidad de que la empresa posea herramientas de gestión como la prospectiva empresarial, que permite diseñar y construir el futuro con el menor riesgo posible y con el mayor grado de probabilidad de ocurrencia, aún en ambientes de incertidumbre (Quiroga, 2008, p. 24).

Según Ramírez (2004), la afirmación fundamental de la prospectiva resulta ser “hay varios futuros posibles”, de ahí, que parta del principio lógico que el futuro aún no existe y que depende exclusivamente de la acción del hombre (Godet, 2000).

Miklos y Tello (2000) consideran que la prospectiva presenta una visión del porvenir orientada hacia el presente, la cual desborda la proyección exclusiva de tendencias, para construir alternativas que posibiliten una aproximación progresiva al futuro deseado.

La palabra escenario es un concepto que está centrado en pensar el futuro, se articula a este concepto las palabras planeación, imaginación, proyección, análisis y conocimiento (Schwartz, 2003; Bradfield, 2005). Los escenarios pueden definirse como “secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones” (Vergara, Fontalvo & Maza Ávila, 2010, p. 23), es también, la descripción de un futuro potencial o posible, que clarifica el cómo llegar a ese punto contemplando factores exógenos y endógenos (Porter, 2004; Nicol, 2005; Schoemaker, 2005).

La planeación por escenarios se considera como parte de la planeación estratégica, “relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro” (Vergara, Fontalvo & Maza Ávila, 2010, p. 23), es decir, ha de tenerse presente que los escenarios por si solos, no son una estrategia. De ahí, la relación tan directa entre estrategia y prospectiva.

La prospectiva se centra en la anticipación, se estructura de acuerdo al esclarecimiento de la acción que hace, de ahí que mencione Godet (2007) que la prospectiva y la estrategia son indisociables, por eso varios autores utilizan la expresión prospectiva estratégica. Para una empresa u organización, la prospectiva “no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico” (Godet, 2007, p. 11).

4.2 Estrategia

Otro concepto central del estudio, la estrategia, se comprende como aquello que está ligado a la dirección de operaciones destinadas a lograr objetivos preestablecidos; es decir, con un agregado de decisiones por los cuales una empresa se dirige hacia el alcance de diversos objetivos. El concepto de estrategia que se asume en este estudio, implica el plan general de una organización e instaura un marco conceptual básico por medio del cual ésta se transforma, evoluciona y se adapta al contexto en que se encuentra (Orozco, 2006). Esta estrategia se establece como un plan de acción claro, que se dirige a configurarse en una planeación estratégica. Esta es definida como una transición sistemática entre la posición que una empresa tiene en el presente y la que planea para el futuro (Martónez, 1994).

Para Contreras Sierra (2013), la palabra estrategia ha extendido su utilización en general, a todos los campos: militar, político, administrativo, económico, religioso, cultural y social, tomando un lugar en estos y haciéndose término de referencia debido a la forma de uso. Definitivamente su utilización es frecuente, tanto en diferentes actividades como por cualquier tipo de persona.

El término estrategia, tiene su origen y aplicación en el ámbito militar, de ahí que sus raíces sean las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el que orientaba las tropas en el combate por poseer los territorios y ejercer la soberanía, además era quien buscaba por medio del diálogo con los adversarios, evitar la necesidad de combatir. De esta manera, los Atenenses a través del diálogo; los Espartanos con el uso de la fuerza y los Tebanos por la aplicación de la estrategia, se posicionaron.(Contreras Sierra, 2013).

Por otra parte, podría decirse que el autor más reconocido por el manejo y manera en que aplica el término estrategia, es Sun Tzu (aprox. 544 - 496 A.C), el cual fue,

de acuerdo con Contreras Sierra (2013), un general chino y es el autor del libro “*El arte de la guerra*”: guía de muchos escritores, por compendiar un serie de principios que son de obligatorio estudio para aquellos que buscan aplicar los conceptos de la estrategia.

El concepto de estrategia puede entenderse como un paquete de engaños, tal como lo expone a continuación:

De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere (Tzu, 2009, p.4, citado en Contreras Sierra, 2013, p. 159).

Con base en Contreras Sierra (2013), básicamente se plantea que el engaño es válido en la medida que se disponga de los elementos para mantenerlo; es un imperativo, el poseer las armas para batallar, aunque el objetivo sea hacer que el enemigo piense que se está inerme ante él; el contendor no debe conocer la situación real en que se encuentra nuestro ejército, no debe tener elementos para prepararse, nuestro ataque debe ser una sorpresa para él.

Según Miklos y Maldonado “La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (2000, p. 33).

Davies (2000), citado por Contreras Sierra (2013), dice a cerca de la estrategia, que por el hecho de poseer múltiples caminos, opciones y resultados, su diseño e implementación es más complejo que otros caminos, dice también que el lenguaje

de la estrategia puede llegar a ser confuso; muchos manifiestan sus posturas y las defienden pero no se encuentra relación entre estas.

4.3 Prospectiva estratégica

Para hablar de la prospectiva estratégica, es esencial primero considerar el “forecasting”, el cual es anterior a la “prospectiva”. Según Mojica (2006), este concibe la realidad linealmente, además que pretende pronosticar. Metafóricamente se define como “ciencia del futuro”.

La prospectiva estratégica fue constituida a finales de la década de los 50 por la escuela francesa en París. Esta se caracterizaba por: concebir que la realidad es observable mediante una visión compleja, manejar la incertidumbre a través del lente de la complejidad, considerar que el futuro es múltiple y no predecible (Mojica, 2006). Metafóricamente se define como “ciencia del cambio”.

El presente estudio, en comparación con otros que se orientaron a un análisis o planeación prospectiva en el sector construcción, presenta similitudes y diferencias. Entre las similitudes se identifica: la mirada de los estudios propositivos como una forma de alcanzar la anticipación del éxito y la competitividad en el futuro de las empresas constructoras (Fundación OPTI, 2010); la creación de nuevos planes y programas para la construcción que favorezcan su posicionamiento en el sector de la construcción (Soler, Solcedo & Nuñez, 2013); la identificación y priorización de los fenómenos de cambio que afectan al sector, y la construcción de los escenarios deseables, probables y posibles para las empresas (Granados & Arango, 2013); y la comprensión de que un estudio prospectivo es una herramienta para las empresas constructoras, en la medida que posibilita equilibrar el pensamiento estratégico, planteando un horizonte ideal, y planes de acción claros (Niño & Manjarres, 2014).

El presente estudio se diferencia de otros, en las necesidades a las que lleva el inicio del estado. Para el caso de Brito y Castillo (2008), ellos realizaron el estudio prospectivo con el propósito de enfrentar la problemática de la organización, referida al mal estado de la empresa que no respondía a las exigencias del entorno, para el presente estudio el escenario de partida es la búsqueda de seguir posicionando la empresa, teniendo de base una empresa con rentabilidad. La investigación de INFOTEP (2013) no se centró en la necesidad de consolidar la empresa en las dimensiones servicios, mercado, finanzas, social y ambiental sino en la tecnológica del sector y análisis de los impactos ocupacionales en el sector. Por último, en los estudios de Mellicer (2011) y Alvarado, Duque y Hoyos (2011) el interés se focalizó en identificar tendencias actuales, y no tanto en las proyecciones futuras, como es el caso del presente estudio.

Los resultados de este estudio, contribuirán en diversos aspectos. En el caso del conocimiento, propiamente en la teoría prospectiva, este estudio aportará a la consolidación de sus propósitos en las lógicas de crecimiento y posicionamiento de grandes, medidas y pequeñas empresas, a la vez de señalar la importancia y aplicabilidad de esta teoría en el sector constructor. Esto, porque el acelerado crecimiento de la economía de las constructoras, su auge y altas demandas del medio, pueden hacer que las empresas se centren sólo en el presente y dejen de pensarse a largo plazo.

Igual y principalmente este estudio, contribuirá al desarrollo de Ágora Constructores S.A.S. porque le proporcionará recursos a las directivas para desarrollar planes que apunten a las dimensiones de servicio, mercadeo, finanzas, social y ambiental. Será un insumo para que actúen con mayor claridad y pertinencia, y se estructuren las lógicas y dinámicas de la constructora con base en las verdaderas necesidades del contexto.

5. Marco de antecedentes

Entre los estudios realizados sobre el tema figuran:

Gómez Ulloa, Rodríguez Céspedes y Torres Arciniegas (2012), quienes desarrollaron un estudio prospectivo aplicado a la empresa Extrucol S.A., la cual se propuso direccionar estratégicamente su accionar con la utilización de herramientas estratégicas para alcanzar el escenario apuesta y llevar a la empresa a un crecimiento rentable, cimentado en la creación de nuevos productos y/o servicios y el fortalecimiento de su estructura organizativa. También se propusieron y desarrollaron acciones para cada objetivo estratégico, además de las variables clave que se intervinieron como las partes interesadas y posibles escenarios que permitieron cumplir con los objetivos propuestos al respecto hasta el año 2014.

Luego de desarrollar esta investigación aplicada en la que se empleó una metodología de recolección de información financiera, definición de variables tanto internas como externas y utilización de la herramienta MIC-MAC, definición de las variables claves e hipótesis para con ellas aplicar el Método Delphi por medio de encuesta a 6 expertos y determinar los escenarios posibles a partir de la implementación del Eje de Peter Swartz, finalmente se elaboró el Direccionamiento Estratégico con el que se espera alcanzar el escenario apuesta para concluir con la construcción del Cuadro de Mando Integral (BSC).

Finalmente, Gómez Ulloa et al. (2012) concluyen que el direccionamiento estratégico desarrollado para Extrucol S.A., a partir del estudio prospectivo, permitirá encaminar la compañía hacia un crecimiento sostenible basado en rentabilidad, diversificación de portafolio y fortalecimiento de su estructura organizacional, a su vez identifican las variables claves objeto de intervención, así como la relación de actores y su grado de poder.

Otro estudio sobre el tema es el realizado por Gobert, Domínguez y Veral (2012), el cual se titula Escenarios prospectivos del sector Español de fabricantes de baldosas. Esta investigación tuvo como objetivo presentar los resultados obtenidos a partir de un análisis de prospectiva realizado en el Área de Mercado del Instituto de Tecnología Cerámica en España.

En este estudio resultó esencial la elección de un horizonte temporal que permitiera la proyección de escenarios en un tiempo determinado, con el fin de garantizar la efectiva validez de los resultados. El horizonte temporal seleccionado determinó el año 2016 como plazo para la culminación del estudio.

La metodología empleada en el estudio, se centró en los siguientes pasos: el primero tuvo como objetivo entender el pasado del sector para determinar los motores de cambio. El segundo paso, se focalizó en el ejercicio prospectivo, determinando las variables críticas del estudio. Para el alcance del estudio, realizaron 28 entrevistas en profundidad a diversos profesionales del sector cerámico, detectándose los siguientes factores del cambio del sector español de fabricantes de baldosas: factores económicos, factores políticos, factores tecnológicos, factores de consumo y consumidor, factores que afectan a la distribución, factores energéticos y medioambientales y factores derivados de la globalización y de la competencia internacional. El tercer paso tuvo como finalidad la definición de los componentes que explicaban cada dimensión. “El cuarto paso de la investigación ha consistido en definir aquel componente que describe a cada una de las dimensiones, así como la formulación de las configuraciones de dicho componente que explica cada una de las dimensiones” (s.f, p. 5). El quinto y último paso consistió en la descripción de tres escenarios: un escenario global continuista, un escenario global de súper crisis y un escenario global de recuperación. Con estos, los investigadores determinaron la probabilidad de las configuraciones de las dimensiones para cada escenario global y el nivel de intensidad de cada dimensión.

Este estudio, tuvo como resultado, la identificación de tres escenarios futuros: escenario dormant consumption, escenario crisis as a rule, y escenario world war of tiles.

Además se encuentra el estudio realizado por Noguera y Rincón de Parra (2009), el cual plantea que las organizaciones del sector construcción, buscan condiciones que viabilicen la toma de decisiones en todos los niveles. A partir de esto, el objetivo del estudio, es diseñar directrices o acciones en el mediano plazo, para presupuestar, determinar y gestionar los costos de producción de la empresa Construcciones y Asfalto Andes CA.

La investigación desarrollada fue de tipo proyectiva aplicada y la metodología empleada para la generación de escenarios, fue la prospectiva, en la que se conservó un constante acercamiento a los actores sociales de la organización a fin de lograr una adecuada aplicación de la metodología, por otra parte, se apoyó el estudio, en la observación directa, la entrevista no estructurada y los cuestionarios.

Luego de procesar la información, se conocieron los resultados parciales de la investigación, así: a) La empresa no costea por línea de producción, sino de manera global para todas sus líneas. b) La información que se obtiene, sólo se emplea en el estudio de la rentabilidad. c) La única herramienta usada en la presupuestación de los costos, es el análisis de precios unitarios. A la luz de los hallazgos y la necesidad latente de alcanzar el objetivo, se plantearon acciones empresariales, a fin de mejorar la presupuestación, determinación y correcta gestión de los costos de producción.

Comparativo: Estudios Prospectivos Realizados a Nivel Empresarial y/o sectorial				
Autor	Objeto del estudio	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos
Gómez Ulloa, Rodríguez Céspedes y Torres Arciniegas (2012)	Extrucol S.A	Estructuración del direccionamiento estratégico para alcanzar el escenario apuesta	definición de variables tanto internas como externas y utilización de la herramienta MIC-MAC aplicar el Método Delphi por medio de encuesta a 6 expertos Implementación del Eje de Peter Swartz.	Identificación de variables clave objeto de intervención, así como la relación de actores y su grado de poder.
Gobert, Domínguez y Veral (2012)	sector Español de fabricantes de baldosas	Presentación de resultados del análisis de prospectiva realizado en el Área de Mercado del Instituto de Tecnología Cerámica en España.	Diagnostico retrospectivo del sector, entrevistas en profundidad a profesionales del sector cerámico, definición de componentes explicativos, definición del componente que describe cada una de las dimensiones y Descripción de escenarios.	Identificación de escenarios futuros: escenario dormant consumption, escenario crisis as a rule, y escenario world war of tiles.
Noguera y Rincón de Parra (2009)	Construcciones y Asfalto Andes CA.	diseñar directrices o acciones en el mediano plazo, para presupuestar, determinar y gestionar los costos de producción	Generación de escenarios de prospectiva, Observación directa, entrevista no estructurada y cuestionarios.	El estudio arrojó que la empresa no costea por línea de producción, sino de manera global, la información que se obtiene, sólo se emplea en el estudio de rentabilidad, la única herramienta usada en la presupuestación de los costos, es el análisis de precios unitarios.

Tabla 1: Comparativo: Estudios Prospectivos Realizados a Nivel Empresarial y/o sectorial

6. Marco Teórico Conceptual

6. 1 Prospectiva

La prospectiva puede ser considerada no tanto una ciencia sino una disciplina cercana al arte y la tecnología, que según Medina (1998) se interesa en la evolución, la transformación y la dinámica de los sistemas sociales. Podría definirse como un conglomerado de conceptos, teorías y técnicas que permiten comprender, explicar y producir anticipadamente escenarios futuros. Medina (1998) resume esta definición como una actitud de la meta hacia la problemática del porvenir.

Como disciplina la prospectiva posibilita el análisis del futuro para accionar con mayor certeza en el presente, si una organización practica esto será más competitiva por ser capaz de anticiparse a los acontecimientos presentes y adelantarse a otras organizaciones que acostumbran a vivir el día a día y sin inquietarse por lo que pueda venir (Mojica, 2010).

En palabras el autor:

La prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizáramos, adquiriríamos ventajas, sencillamente porque nos estamos adelantando a toma decisiones que otros no han pensado. De esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro nos sorprenda. (Mojica, 2005).

Mojica (2010) considera que “la relación pasado – presente – futuro es fundamental para entender el papel de la prospectiva ya que entre estos tres tiempos ocurre una relación de causalidad” (Mojica, 2010, p.5). De modo que el pasado condiciona el presente; afirmar esto, es constatable cuando observamos

situaciones cotidianas, de una empresa, pues lo bueno o malo que sucede, es consecuencia de determinaciones tomadas en el pasado. De tal manera que, el estado en que se encuentre una empresa en un futuro, se podrá explicar por las decisiones tomadas por sus dirigentes en el presente.

Medina y Ortegón (2006) definen la prospectiva como proceso de anticipación de la opinión experta que viene de redes e instituciones gubernamentales, organizaciones e instituciones de educación superior en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica. Con el fin de estructurar visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su rol en la competitividad y el desarrollo de un ente económico, empresa o institución. Igualmente, los autores definen la prospectiva como “disciplina para el análisis de sistemas sociales que permite conocer mejor la situación presente, identificar tendencias futuras y analizar el impacto del desarrollo científico y tecnológico en la sociedad” (Medina & Ortegón, 2006, p.85).

Gavigan (2002, citado por Medina & Ortegón, 2006, p. 85) menciona que el propósito más amplio de la prospectiva es alentar el cambio cultural, una mejor comunicación, un mejor relacionamiento y una mayor comprensión entre los actores sociales para pensar su futuro y decidir en el presente.

La prospectiva como proceso cambia rápidamente debido a que se nutre de disciplinas que se transforman continuamente, lo que lleva al desarrollo de diversos enfoques, objetos y énfasis. De acuerdo con Medina y Ortegón (2006) se vienen dando cambios en los paradigmas de los fundamentos de la prospectiva en lo que tiene que ver con tres aspectos fundamentales de esta:

Estudios de futuro: también conocido como pensamiento de largo plazo. Permite entender la formulación que se hace de la visión estratégica de un país, territorio o institución como imagen estructurada de su futuro y con un horizonte a largo plazo, en el que considera y organiza sus objetivos

económicos, sociales, políticos, culturales, científico-tecnológicos y ambientales. Este complementa el pensamiento estratégico toda vez que ambos pretenden determinar los lineamientos de desarrollo. Requiere identificar una imagen objetivo y las rutas para llegar a esta.

Planificación estratégica: las empresas hoy operan en un entorno estratégico caracterizado por la incompletitud de la información, lo cual no permite el uso de reglas racionales, debido a lo complejo del entorno social y económico en el cual debe relacionarse. El cambio tecnológico y social deriva de dificultades en el contexto de las decisiones y esto genera incertidumbre. El gerente debe gestionar esta incertidumbre, asimilarla y convivir con ella en entornos cada vez más inciertos, cambiantes y hostiles.

Álvarez (2013) por su parte, define la prospectiva como conjunto de teorías y métodos orientados a la previsión y construcción de futuros. El autor aclara que:

Aunque el concepto de prospectiva se acuña en el siglo XX como aspecto epistemológico por diferentes autores principalmente por la escuela francesa con los trabajos de Gastón Berger y Michel Godet, el pensamiento prospectivo cobra cuerpo científico con el desarrollo de diversas ciencias, entre ellas, la teoría económica, el pensamiento filosófico y la investigación operacional (Álvarez, 2013, p.5).

Para Correa (s.f) los pilares de la prospectiva son los escenarios deseables, la construcción de estos resulta ser una tarea ardua, debido a las diversas direcciones que estos pueden tomar. El autor explica, que resultan ser muchas las técnicas, métodos y modelos que pueden utilizarse para alcanzar dicha dirección, complejizándose a si su establecimiento. De ahí, que surja la necesidad que generar una organización y una metodología para la realización del ejercicio de la prospectiva, el cual lleva a la “construcción de un modelo facilitador del proceso

que incluya técnicas y herramientas estratégicamente seleccionadas (Correa, s.f, p.3).

Medina (1998), nombra como objetivos de la prospectiva: explorar los escenarios deseables o futuros, identificar y seleccionar los más pertinentes y probables, y por último, construir las estrategias que permitan alcanzarlo.

Son tres los aspectos centrales a resaltar en la prospectiva de acuerdo con Godet (1996): primero, la prospectiva no puede confundirse con la previsión caracterizada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias, sino que debe asociarse con una apuesta a futuro distinta al pasado; segundo, lo que se experimenta en el futuro es el producto de las actuaciones del pasado, a fin de dar explicación a las razones del presente; y tercero, la prospectiva permite la iluminación de la acción, ayuda a tomar las decisiones que llevan a los deseado.

7. Metodología

La investigación es entendida como un proceso sistemático y riguroso que permite generar conocimiento científico, en palabras de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4). Buendía Eisman, Colás Bravo e Hernández Pina (1998) señalan que la investigación consiste en una recolección de datos producto de un proceso teórico-práctico, que se da en un contexto determinado.

Isaza (2012) menciona respecto a la investigación que:

Para llevar a cabo esta obtención de datos en un contexto, con un objeto de estudio específico y unos instrumentos determinados, es pertinente y necesario en toda investigación, un plan coherente y racional de trabajo, con una estrategia general aunque flexible orientada a la estructuración de un estudio, y a la selección de esas técnicas de recolección y análisis de los datos (p. 1).

En los procesos investigativos, se debe desarrollar una construcción estratégica de pensamiento racional, que busque desde un diseño de investigación, tomar decisiones que permitan el alcance de la coherencia interna e integridad de la investigación. El diseño puede definirse como una toma de decisiones estratégica que parte de un plan de acción del desarrollo del proceso investigativo, el cual incluye: tema, justificación, problema, preguntas, objetivos y metodología. Esta planeación, según Isaza (2012), permite tener al investigador una estructura organizada de la aproximación al objeto de estudio. Para algunos autores, el diseño es asumido como una técnica, la cual se estructura de acuerdo al problema de investigación (Besse, 1999). El diseño investigativo, resulta ser un método aplicado, este se circunscribe a una serie de actividades sucesivas y organizadas desde el desarrollo de estrategias y tomas de decisiones. Alvarado (2008), considera que el diseño debe entenderse como:

La forma de aproximación del investigador al objeto de estudio para obtener la información necesaria con el fin de responder a las preguntas o acercarse al logro de los objetivos planteados inicialmente con el plan; es un esquema global o programa que sigue el investigador para poder dar solución a su problema, la manera como puede constatar la relación entre las variables (p. 28).

En términos generales, el diseño de investigación es esencial porque propicia el desarrollo de un plan estructurado de acción, el cual mediante unos objetivos básicos posibilita la obtención de información relevante a los problemas planteados (Arnau,1990). El investigador expone sus conjeturas respecto de qué, cómo y para qué va a llevar a cabo su investigación. Es en el diseño, donde el investigador anuncia su objeto problema de investigación, los alcances y los modos de operar. En definitiva, el diseño es una estrategia que orienta los procesos que harán parte del desarrollo investigativo, es la estrategia que el investigador acoge para alcanzar los objetivos de su estudio. En palabras de Alvira (1996), el diseño es un “plan global de investigación que (...) intenta dar de una manera clara y no ambigua, respuestas a las preguntas planteadas en la misma” (p. 87).

7.1 Enfoque cualitativo

Los diseños de investigación pueden adoptar dos lógicas diferentes, una lógica más emergente o cualitativa, una lógica estructurada o cuantitativa, es también posible una lógica mixta (cualitativa y cuantitativa). Es el investigador quien de acuerdo al objeto de estudio e intereses existentes selecciona el diseño.

Para el caso de esta investigación, debido a su objeto de estudio y alcances proyectados, el enfoque seleccionado es el cualitativo.

La investigación cualitativa se caracteriza por tener un diseño abierto en la medida que realiza un transitar apresto a las nuevas informaciones y flexible, el cual permite que las etapas de la investigación se presenten simultáneamente o en un orden distinto, acepta cambios en el trascurso de la investigación a medida que el investigador va tomando decisiones (Lincoln y Guba, 1995). Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), el enfoque cualitativo se guía por áreas específicas, y las preguntas de estudio e hipótesis son planteadas antes, durante y después de la recolección y análisis de datos, a diferencia del enfoque cuantitativo. Este enfoque resalta como la actividad indagadora “se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien –circular- y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular” (p. 7).

La investigación cualitativa presenta una estructura definida, pero es una estructura interconectada en la cual el diseño de investigación es un proceso reflexivo que atraviesa cada etapa de un proyecto (Hammersley y Atkinson, 1983). La investigación cualitativa exige según Gallart (1993) un ir y venir entre los datos y la teoría, que permiten al investigador modificar procesos a lo largo de la investigación.

Según Salamanca (2007) e Isaza (2010), la investigación cualitativa depende del objeto de estudio y se caracteriza por adaptarse a las circunstancias que emergen, fusiona diferentes metodologías, presenta una postura holística, hace lecturas cercanas al contexto, exige de un análisis continuo de los datos, permite la participación activa del investigador.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), resumen las características esenciales de la investigación cualitativa:

- La revisión de la literatura es complementaria durante todo el proceso de investigación.

- Frecuentemente se regresa a etapas previas del estudio.
- Resulta esencial la inmersión inicial al campo, con el propósito de conocer el contexto, identificar informantes claves y verificar la pertinencia del estudio.
- Simultáneamente se realizan las fases de: muestreo, recolección y análisis.
- No se desarrolla un plan estructurado y claramente definido desde el inicio.
- La teoría que apoya el estudio, es definida y estructurada a partir del contexto y los datos recolectados; mediante un proceso inductivo.
- La recolección de datos consiste los puntos de vista de los participantes, para lo cual es útil la interacción que el investigador tiene con estos.
- Se utilizan técnicas de recolección de datos, entre estas están: observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida e interacción con grupos o comunidades.
- El proceso de indagación se caracteriza por ser flexible y por buscar la reconstrucción de la realidad.
- Se centra en evaluar el proceso natural de los hechos.
- El investigador tiene un papel activo en el proceso investigativo, formando parte del contexto e integrándose a las lógicas de los participantes.
- No se busca la generalización de los resultados.

Así para el presente estudio, en el cual la recolección de los datos se dio por medio de la utilización de instrumentos como entrevistas a profundidad y el análisis de los datos se desarrolló por medio de la utilización de MicMac, obedece a la manera en como los autores sugieren se articulen todos sus elementos.

7.2 Perspectiva teórica de la investigación: Hermenéutica

La Hermenéutica en griego significa hermeneia, el acto de la interpretación. Esta se transformó en el pilar de la intelectualidad cristiana; dado que permite el análisis de textos bíblicos. Aunque la hermenéutica tiene una raíz tan fuerte en el conocimiento teológico, ha tomado fuerza en otras ciencias.

La hermenéutica también nos sugiere y sin duda, antes que toda otra consideración un posicionamiento distinto con respecto a la realidad aquel de las significaciones latentes. Se trata de adoptar una actitud distinta de empatía profunda con el texto con lo que allí se ha expresado a través del lenguaje. No se trata de suprimir o de intentar inhibir su propia subjetividad (con sus implícitos prejuicios) sino de asumirla. En otras palabras, la búsqueda de sentido en los documentos sometidos a análisis, se ve afectado por un doble coeficiente de incertidumbre, la interpretación es relativa al investigador así como al autor de los textos en cuestión (Baeza, 2002. p.45).

De acuerdo con Rueda (s.f), la hermenéutica tiene como objetivos: descubrir los significados de las cosas, interpretar las palabras, los escritos y la conducta humana, en definitiva, cualquier acto u obra. Con la difícil tarea de conservar la singularidad del contexto en el que está inmerso.

Echeverría (1997) y Coreth (1972), señalan que Schoemaker (2005) es el padre de la hermenéutica moderna, el cual entendía a la hermenéutica como el arte del entendimiento que se da por el establecimiento del diálogo. Schoemaker (2005), criticaba la hermenéutica por su falta de unidad; afirmaba que " la hermenéutica, como arte de la comprensión, no existía como un campo general, sino como una pluralidad de hermenéuticas especializadas"; debido a ello, trató de integrar sus diferentes técnicas en un campo general unificado y propuso una serie de principios básicos o cánones (contextuales, sociales o psicológicos), que servían

para interpretar tanto un documento legal como un texto bíblico, uno de la literatura "o un acontecimiento social de trascendencia" (Rueda, s.f, p. 3).

Schoemaker (2005), defendía la idea de que para lograr una clara y precisa comprensión de un texto se requería revivir la experiencia del autor al momento de escribir el texto original, en otras palabras, que el acto de interpretación era similar al acto original de la construcción del documento.

De acuerdo con Rueda (s.f), sostiene "que no sólo los textos escritos, sino toda expresión de la vida humana es objeto natural de la interpretación hermenéutica" (Rueda, s.f, p.3). Esto significa, que el proceso hermenéutico del conocer, puede aplicarse a todo aquello que pueda tener algún significado: "el comportamiento en general, las formas no verbales de conducta, los sistemas culturales, las organizaciones sociales y los sistemas conceptuales científicos o filosóficos" (Rueda, s.f, p.3). En síntesis, la hermenéutica entendida como un método general de la comprensión se resume en "ciencia de la correcta interpretación y comprensión".

Para Heidegger (citado en Rueda, s.f), el método hermenéutico resulta ser el acercamiento adecuado para el estudio de la acción humana. Para él, el ser humano es un ser interpretativo, lo que lleva a pensar que la interpretación no es un instrumento que se utiliza para lograr conocimiento, por el contrario, es la forma natural de ser de los seres humanos. Heidegger considera que las búsquedas cognitivas para desarrollar conocimientos resultan ser manifestaciones de la interpretación. Con su método hermenéutico, el autor señala la no existencia de una verdad única, y defiende la lucha de no separar al sujeto de su objeto de estudio, dado que "los seres humanos conocemos a través de la interacción y del compromiso" (Rueda, s.f, p.4).

En resumen, retomando a Bautista (2011), la hermenéutica es un encuentro interpretativo que permite el diálogo "entre un horizonte de entendimiento y el

mundo vital desde el cual se está siendo visto” (p. 51), yendo más allá de temporalidades y lugares. Busca interpretar las construcciones que hacen los investigadores de las culturas y contexto a partir de las expresiones de los informantes; para ello, los investigadores requieren capacidad de análisis discursivo, textual y de contenidos.

7.3 Diseño de estudio de caso

Dentro del enfoque cualitativo, el diseño de estudio de caso resulta ser una alternativa para la comprensión de los fenómenos organizacionales, dirigidos a determinar estrategias que indaguen el entorno actual en que se desempeña económicamente la organización. De acuerdo a Cortez Ramírez (2008), “esta estrategia investigativa, cumple con rigor metodológico para garantizar la validez de sus resultados y facilita el avance en el conocimiento, sin desconocer los aportes y bondades que pueden entregar otras estrategias y métodos investigativos” (p. 94).

El estudio de caso es definido como una investigación que se realiza por medio de procesos cuantitativo, cualitativo o mixto; ésta estudia a profundidad una unidad de análisis en busca de responder a un problema, examinar una hipótesis y generar una teoría (Martinez Rodriguez, 2011). El autor, define igualmente el estudio de caso “como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad” (p. 23).

El estudio de caso está definido por su objeto de estudio, para él, entre más concreto y único sea el objeto, y entre más desarrolle un sistema propio, más responde a las lógicas del estudio de caso.

Para Mertens (2005), el estudio de caso puede ser entendido como un diseño y una muestra, el cual puede utilizar diversos métodos. Se pueden utilizar encuestas, entrevistas o grupos focales como herramientas para recolectar datos. En un estudio de caso, se realiza triangulación de fuentes de datos, y para ellos es posible utilizar diferentes herramientas, algunas de estas son: documentos, archivos, entrevistas, observación, artefactos, grupos de enfoque, cuestionarios y otros (Yin, 2003; Creswell, 2005 y Mertens, 2005).

Martinez Rodriguez (2011), menciona dos aspectos esenciales en los estudios de caso, el primero, que no presenta como punto de partida una hipótesis, sino que los supuestos se generan a medida que se recolectan y analizan los datos; el segundo, que busca articular la teoría y la práctica, en este se selecciona un caso significativo que posibilite desde la realidad construir una teoría.

Martinez Rodriguez (2011), sugiere al investigador con miras en alcanzar la confiabilidad y credibilidad:

Documentar la evidencia de manera sistemática, completa y ofrecer detalles específicos del desarrollo de la investigación; utilizar fuentes múltiples de datos e información; realizar triangulación de datos y entre investigadores; establecer la cadena de evidencia; verificar con la persona o personas pertinentes los resultados; evaluar cuidadosamente cómo los detalles del caso explican los resultados; documentar los procedimientos utilizados (p. 24).

Los estudios de caso pueden realizarse o enfocarse en un contexto específico, y en un proceso, grupo, evento o individuo (Creswell, 2005). Martinez Rodriguez (2011), señala que en ocasiones se dirige a patrones culturales o a procesos de interacción.

Algunas recomendaciones dadas por Yin (2003) y Creswell (2005) para los estudios de caso son:

- El caso seleccionado debe tener significado y ser de interés para un grupo social.
- El caso debe ser abordado de forma holística, y no limitarse a ciertas áreas o algunos cuantos lugares.
- El caso se concluye cuando este responde al planteamiento del problema.
- El caso tiene que estar contextualizado, más aun cuando adopta diversas perspectivas.

Según Crespo (2000), este diseño resulta ser una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento. Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994):

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (p.13).

Cortez Ramírez (2008), considera que el estudio de caso se caracteriza por la totalidad, particularidad, realidad, participación, negociación, confidencialidad y accesibilidad. Según este autor, con un estudio de caso se busca alcanzar la mayor cantidad de información por parte de los participantes, haciendo posible conocer sus percepciones. La información que se recoge en un estudio de caso, resulta ser útil, importante y manejable en función de los objetivos propuestos, y

se “recurre a la combinación de categorías y niveles por las ventajas que ofrece al evaluador, para favorecer nuevas formas de análisis y captación del problema” (p.96).

7.4 Población y Muestra

La población objeto de estudio es la empresa Ágora Constructores S.A.S. en cabeza de su gerente y el líder del área de ingeniería, quienes conocen suficientemente el contexto en que se ha desenvuelto la empresa desde su constitución, además de las características del sector de la construcción y su comportamiento.

7.5 Estrategias y técnicas metodológicas

Para la obtención de los resultados propuestos en este estudio, se implementó una serie de acciones secuencialmente establecidas, que responden a la lógica del estudio de caso que se aborda y tributan a la naturaleza del mismo en términos de la resolución del problema de investigación, así:

Realización del diagnóstico organizacional por medio de análisis de factores internos y externos a partir de la información recogida con la aplicación del instrumento definido para tal propósito; como instrumento se utilizó la entrevista a profundidad aplicada a sus directivos y líderes.

La información recogida en las entrevistas fue categorizada y codificada a fin de establecer el listado de factores críticos de éxito, que posteriormente fueron ingresadas como variables de cruce en el Software MicMac (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación) para conocer las diferentes matrices y gráficos que este arroja y en los que se describe el nivel de influencia y/o de dependencia de los factores que se identificaron como críticos para el éxito de Ágora Constructores S.A.S hacia el año 2024.

Finalmente se presenta como resultado de la investigación y como respuesta a las preguntas problema de esta, una serie de conclusiones estructuradas que orienten a Ágora Constructores S.A.S en la determinación de cual o cuales deben ser los pasos a seguir en el futuro para lograr la posición que se busca en el sector de la construcción.

7.5.1 Fases metodológicas

El cuadro a continuación, relaciona los aspectos principales de cada una de las fases que se desarrollaron durante este estudio:

Fase	Método	Instrumentos
Identificación de la situación actual de Ágora Constructores S.A.S	Análisis de los datos	Entrevistas a profundidad aplicadas a las cabezas visibles de la empresa.
Categorización de la información para la obtención de los factores críticos de éxito, como variables de cruce.	Definición y estructuración de factores críticos de éxito a partir del análisis de la información.	Entrevistas a profundidad aplicadas a las cabezas visibles de la empresa.
Procesamiento de las variables clave para la obtención de matrices y gráficos de influencia – dependencia.	Asignación de valores a cada factor crítico (variable) de éxito.	software MicMac
Interpretación de matrices y gráficos de influencia – dependencia para la determinación de escenarios futuros y pautas de actuación.	Análisis estratégico	Matrices y Gráficos de MicMac
Determinación de escenarios posibles y escenario apuesta hacia el año 2024.	Interpretación del análisis hecho a las matrices y gráficos de influencia – dependencia.	Posibles escenarios (tendencial, futurible, futurable).

Tabla 2: Fases metodológicas

Fuente: elaboración propia

7.6 Instrumentos

7.6.1 Entrevista a profundidad

La entrevista en profundidad es una técnica cualitativa que se estructura a partir de objetivos específicos. Se caracteriza por no definir un número mínimo o máximo de entrevistados, dado que la meta no se articula a una representación estadística, sino que se orienta un estudio minucioso de la información que se alcanza con los entrevistados (Patton, 1990).

De acuerdo con Roble (2011) la entrevista en profundidad

Se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado (p. 41).

El guión de la entrevista a profundidad, se estructura con base en la hipótesis y los objetivos propuesto en la investigación. Generalmente, incluye una introducción en la cual se da a conocer el propósito de la entrevista, la estructura y alcances.

Para el caso de este estudio se determinó un guion por medio del cual, se buscaba indagar en cada una de los aspectos inherentes a la empresa Ágora Constructores S.A.S., esto es; preguntas de carácter general sobre información de la empresa, preguntas que indagaban por los aspectos estructurales de la empresa, preguntas que buscaban saber del sector construcción, unas preguntas sobre el entorno de la empresa, tanto externo como interno y finalmente, unas preguntas de prospectiva que daban cuenta en gran parte del propósito final del estudio.

7.6.2. Análisis por categorías

Previa aplicación de la entrevista a profundidad a los líderes de Ágora Constructores S.A.S, se establecieron las categorías y sub categorías de análisis, que en este caso obedecen al orden de teóricas, por haberse establecido antes de la aplicación del instrumento de recolección de información y no después. Aplicadas las entrevistas como instrumento central de recolección de información, se llevó a cabo la categorización y ordenamiento de los elementos que en el contenido de estas, daban respuesta o referían elementos relacionados con cada una de las categorías o subcategorías, conformando de esta manera, una primera estructura conceptual a modo de matriz (anexo) que presenta los conceptos de una manera desagregada y desarticulada, pero que son el insumo central para la elaboración, previo análisis e interpretación de las conclusiones del estudio

El proceso de análisis cualitativo realizado para generar categorías se realizó de acuerdo a los pasos establecidos por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014). Los cuales son:

- a. Recolección de datos por medio de entrevistas a profundidad.
- b. Revisión de datos que permitiera tener un panorama general.
- c. Organización de datos e información, en este se determinó los criterios de organización y se organizaron los datos con base a ese criterio.
- d. Preparación de datos para los análisis, esta consistió en la transcripción de las entrevistas (datos verbales a escritos).
- e. Descripción de la unidad de análisis: estudio prospectivo.

- f. Codificación de la unidad de análisis (primer nivel), a partir de las tres categorías abordadas en este estudio: conceptos, feelings y características. En esta codificación de primer nivel llamada también codificación abierta, se codificaron las unidades (datos en bruto) en categorías.

Estas fueron teóricas, es decir, se establecieron a partir de las teorías que estudian el objeto de estudio de esta investigación. Así mismo, se establecieron las subcategorías: de conceptos: futuro, situación económica, entornos y enfoques; de feelings: emociones, percepciones, afectivos y social; y de características: planeación, estructura y filosofía.

En el estudio, no se localizaron ni asignaron categorías emergentes, dado que no surgieron a lo largo de análisis de las entrevistas elementos nuevos, las categorías teóricas fueron suficientes. Así mismo, no fue necesario continuar con la recolección de datos, pues se dio saturación de categorías, es decir, al revisar nuevos datos (entrevistas.), ya no se encontraron categorías nuevas (significados diferentes) ni información relevante; igualmente, los datos encajaban fácilmente dentro del esquema de categorías (Neuman, 2009, citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014)). La saturación de categorías “significa que los datos se vuelven repetitivos o redundantes y los nuevos análisis confirman lo que hemos fundamentado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 435).

La codificación se realiza con el fin de “tener una descripción más completa de éstos, se resumen, se elimina la información irrelevante y se realizan análisis cuantitativos elementales; finalmente, se trata de entender mejor el material analizado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014, p. 426)

- g. Codificación de las categorías por medio de programa MicMac (análisis de segundo nivel), se realizó un análisis que permitió un relacionamiento de las subcategorías.

En esta codificación de segundo nivel se compararon las categorías entre sí para agruparlas y buscar posibles vinculaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

- h. Los análisis realizados permitió un alcance explicativo para el estudio prospectivo.

8. Resultados

Los resultados del presente estudio prospectivo, se presenta en tres apartados, correspondientes a los objetivos propuestos al inicio de este estudio.

8.1. Diagnosticar e identificar las variables y factores críticos de éxito que tendrá Ágora Constructores S.A.S hacia el año 2024 por medio de entrevistas a profundidad.

A partir de la categorización de las entrevistas, se pudo realizar la interpretación de su contenido, relacionando esta con las categorías y subcategorías previamente determinadas, pudiéndose identificar los factores críticos que definirán el éxito de Ágora Constructores S.A.S hacia el año 2024, los cuales se enuncian a continuación, así:

- Futuro
- Situación Económica
- Entornos
- Enfoques
- Planeación
- Estructura
- Filosofía
- Emociones
- Percepciones
- Afectivos
- social

El primero, llamado *Futuro*, es la forma en que se percibe el devenir de la empresa, habla propiamente de conceptos de prospectiva. Frente a este factor, la mirada es positiva como se evidencia en las siguientes expresiones “nosotros en el 2024 nos vemos como una empresa sólida, la veo en 10 años, como una empresa posicionada en el mercado” (Gerente, 02/02/2016) y “veo a Ágora

Constructores en diez años como una empresa con una filosofía hecha” (Ingeniero, 07/03/2016).

El segundo factor es *Situación Económica*, referida al desempeño financiero que tendrá la empresa y que le posibilitará o no, el logro de los objetivos propuestos en términos de crecimiento y posicionamiento en el medio. En palabras del gerente, la empresa cuenta con un plan financiero que le permitirá orientar acciones conducentes a lograr un respaldo económico que brinde “tranquilidad de enfrentar proyectos que puedan ser sostenibles financieramente” (Gerente, 02/02/2016).

Entornos como el tercer factor, hace referencia a la manera en que Ágora Constructores S.A.S considera el macro y micro entorno en sus acciones. Se identifica que la construcción es percibida como un sector que se mueve por tendencias, siendo estas las que marcan momentos en la dinámica sectorial, lo cual resulta ser incluso más determinante en el éxito de la empresa, que la productividad, tal y como lo enunció el ingeniero entrevistado “no solo siendo productivo se va a garantizar el éxito” (07/03/2016).

El cuarto factor, *Enfoques*, visto como la lógica desde la cual debe operar y orientar sus acciones la empresa, caracterizada por una mirada hacia los retos misionales pero sin dejar de lado los objetos de corto plazo. Frente a este factor desde la gerencia se tiene muy claro que a futuro la empresa habrá de orientarse hacia la especialización, “tratar de que las obras y las actividades que realice la empresa sean cada vez más especializadas” (Gerente, 02/02/2016), y evitar la generación de proyectos dispares para “aspirar a desarrollar otro nivel de proyectos y negociar a un nivel más alto” (Ingeniero, 07/03/2016).

La *Planeación* como quinto factor, se define como la perspectiva con que se concibe la empresa en un futuro y el paquete de acciones que se tendrán que ejecutar para alcanzar esa situación. Ágora Constructores S.A.S proyecta consolidarse en el sector público y privado, cumplir los estándares de calidad establecidos en el sector y crecer en el mercado, pero con la claridad que expresa el gerente de “crecer hasta el punto donde podamos tener control” (02/02/2016).

Como sexto factor se encuentra la *Estructura*, esta habla de la conformación y organización financiera y humana de la empresa. Ágora Constructores S.A.S es una empresa que inició con pocos recursos económicos y cero conocimientos del sector, pero que generó un crecimiento rápido asociado a la calidad de su producto, es “una empresa que arranco de cero, con muy poco capital, con cero experiencia en el gremio” (Gerente, 02/02/2016). La cantidad de empleados con los que cuenta la empresa, generalmente está definido por el volumen de obras que desarrolle.

El séptimo factor, la *Filosofía*, es la manera como desde la mirada de la gerencia debe actuar la empresa en el medio y como generar recordación en él. Ágora Constructores S.A.S desde su filosofía se orienta a impactar la vida de los sujetos (grupos de interés) a partir de sus obras: “obras que transformen en la ciudad”, “generar una calidad de vida para los empleados”, “queremos llegar a hacer obras que transformen la vida de las personas” y “que socialmente generen un impacto que perdure en el tiempo” (Gerente, 02/02/2016).

Las *Emociones*, octavo factor, son aquellas expresiones que se asocian a sentimientos y determinan en algunos casos, la disposición de la empresa hacia el contexto. Las emociones presentes en la gerencia de Ágora Constructores S.A.S son positivas, hay satisfacción con los logros y altas expectativas con las metas futuras: “vamos por buen camino”, “estamos haciendo las cosas bien”, “no tenemos ningún problema” y “es una empresa que ha venido creciendo” (Gerente, 02/02/2016).

El noveno factor, las *Percepciones*, aluden a manera en que se observa la dinámica general que envuelve a la empresa, esto involucra todos los planos de actuación de ella. Estas percepciones permiten identificar las posibilidades y limitantes que la empresa concibe. Por una parte, logra percibir que el sector construcción es un medio muy competido, lo que hace que no sea fácil, donde surgen imprevistos que complejizan los proceso y el alcance de las metas, y donde “los cambios a nivel gerencial son demasiado dinámicos” (Gerente, 02/02/2016). Por otra parte, perciben a Ágora como una empresa ambiciosa, la

cual se mueve en un sector que en este momento tiene demasiado crecimiento, y que a la vez genera clima de confianza debido al apoyo de las agremiaciones financieras y las aseguradoras. En definitiva, la percepción es favorable, como lo indica el ingeniero “creo que AGORA constructores se ha desempeñado durante este tiempo, de una manera muy hábil y ha sabido mantener en un buen nivel ese desempeño para responder a las demandas del medio” (07/03//2016)

Afectivos, como décimo factor, enmarca todo ese aspecto filial que se teje al interior tanto al interior de la empresa como por fuera de ella, y que involucra a todos sus grupos de interés. Este factor se hace evidente en la respuesta positiva y empática de los empleados por permanecer activos en la empresa, “la gente quiera trabajar en la empresa (Gerente, 02/02/2016).

Por último, el factor *Social*, definido como la fuerza que mueve a la empresa y las problemáticas que esta encierra. Entre las problemáticas sociales aparecen: la fluctuación y escasez de personal, y con ellas se hace necesario la implementación de medidas que contrarresten este fenómeno, “está muy escaso el personal, entonces las empresas para poder captar personal están pagando unos salarios más altos y eso está incrementando los costos y finalmente disminuye la competitividad de la empresa frente al mercado”. (Gerente, 02/02/2016).

8.2 Análisis de los factores críticos de éxito por medio de MicMac y elaboración de los tres principales escenarios (Optimista-Pesimista-Normal).

A manera de guía para la interpretación del mapa se describen a continuación las características a que responden las ubicaciones de cada uno de los factores, entendido esto en términos de motricidad y/o dependencia así:

Al encontrar que un factor se ubica en el cuadrante superior izquierdo del plano, podemos definir que representa un elemento de poder en la empresa por ejercer alta influencia sobre todos los demás, también porque su comportamiento influirá directamente a los demás y tendrá repercusiones en el sistema.

Cuando un factor se ubica en el cuadrante superior derecho; zona de mayor influencia y mayor dependencia, indica que se encuentra en zona de conflicto, es decir, son altamente influyentes pero también altamente influenciados por los demás, de esta manera se permite entender que su comportamiento puede afectar los factores de salida, ubicados en el cuadrante inferior derecho.

Por otro lado, los factores que se ubican en el cuadrante inferior derecho, también denominados de salida, se caracterizan por tener una baja motricidad, pero una alta dependencia, indican que son el resultante de las relaciones e interrelaciones que se establecen entre factores críticos.

Por último, las variables autónomas, ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo, caracterizadas por baja motricidad y baja dependencia, es decir que su comportamiento tiene poco impacto sobre sí mismas y sobre los demás.

Para identificar los factores tanto en los mapas como en los gráficos que arroja MicMac, se ha asignado a cada uno de estos, un nombre abreviado que lo identifique en cada uno y permita una más caracterización para su interpretación, así:

Factor	Nombre Abreviado
Conceptos	Conc
Futuro	Fut
Situación Económica	SE
Entornos	Ent
Enfoques	Enf
Características	Car
Planeación	Pla
Estructura	Est
Filosofía	Fil
Feelings	Fee
Emociones	Emo
Percepciones	Per
Afectivos	Afe
Social	Soc

Tabla 3: Factores Críticos de Exito

8.2.1. Interpretación de matrices y gráficos arrojados por MicMac (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

Producto de la asignación de valores a cada uno de las variables, y posterior tratamiento de estas, mediante su operación en el software MicMac, se pueden visualizar una serie de matrices y gráficos que se interrelacionan y entregan, previa interpretación, una respuesta en forma de escenarios, de cómo se puede ver la empresa en un futuro.

Mientras que los mapas y gráficos de influencia directa e indirecta reflejan la actualidad de la empresa en términos de motricidad; es decir, en qué grado los factores críticos de éxito identificados para el análisis ejercen poder sobre los demás y si este poder se ejerce de manera directa o indirecta; por su parte, los mapas y gráficos de potencial influencia directa e indirecta ilustran como los factores que han sido sometidos al análisis ejercerán influencia directa o indirecta sobre los demás en el futuro, como se darán esas relaciones de poder y como se configuran los escenarios que el estudio busca conocer y de entre los cuales habrá de apostar por uno; aquel que ofrezca de manera segura, las mejores condiciones para Ágora Constructores S.A.S.

Así pues, será la habilidad del líder en la toma de decisiones acertadas usando la información resultante de la interpretación de los gráficos y mapas, el elemento clave que marcará la diferencia entre un futuro posible solamente o probable y deseable.

8.2.1.1. Influencia directa

A continuación, mapa y gráfico de influencia directa muestran como los factores críticos de éxito identificados para el análisis ejercen poder sobre los demás y porque este poder se ejerce de manera directa.

Mapa de Influencia directa

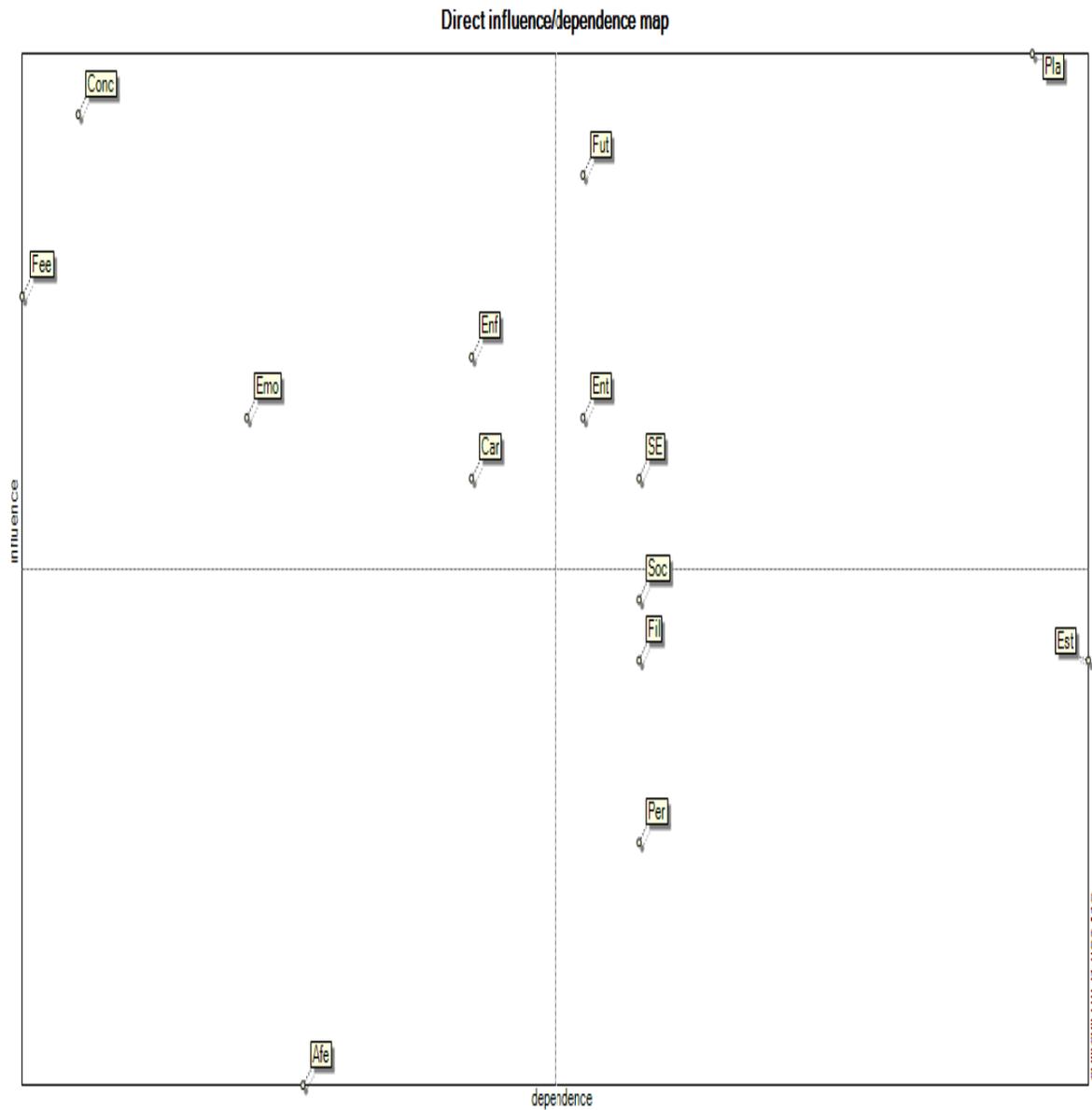


Ilustración 2: Mapa de Influencia directa

Fuente : elaboración propia usando MicMac

Gráfico de Influencia directa

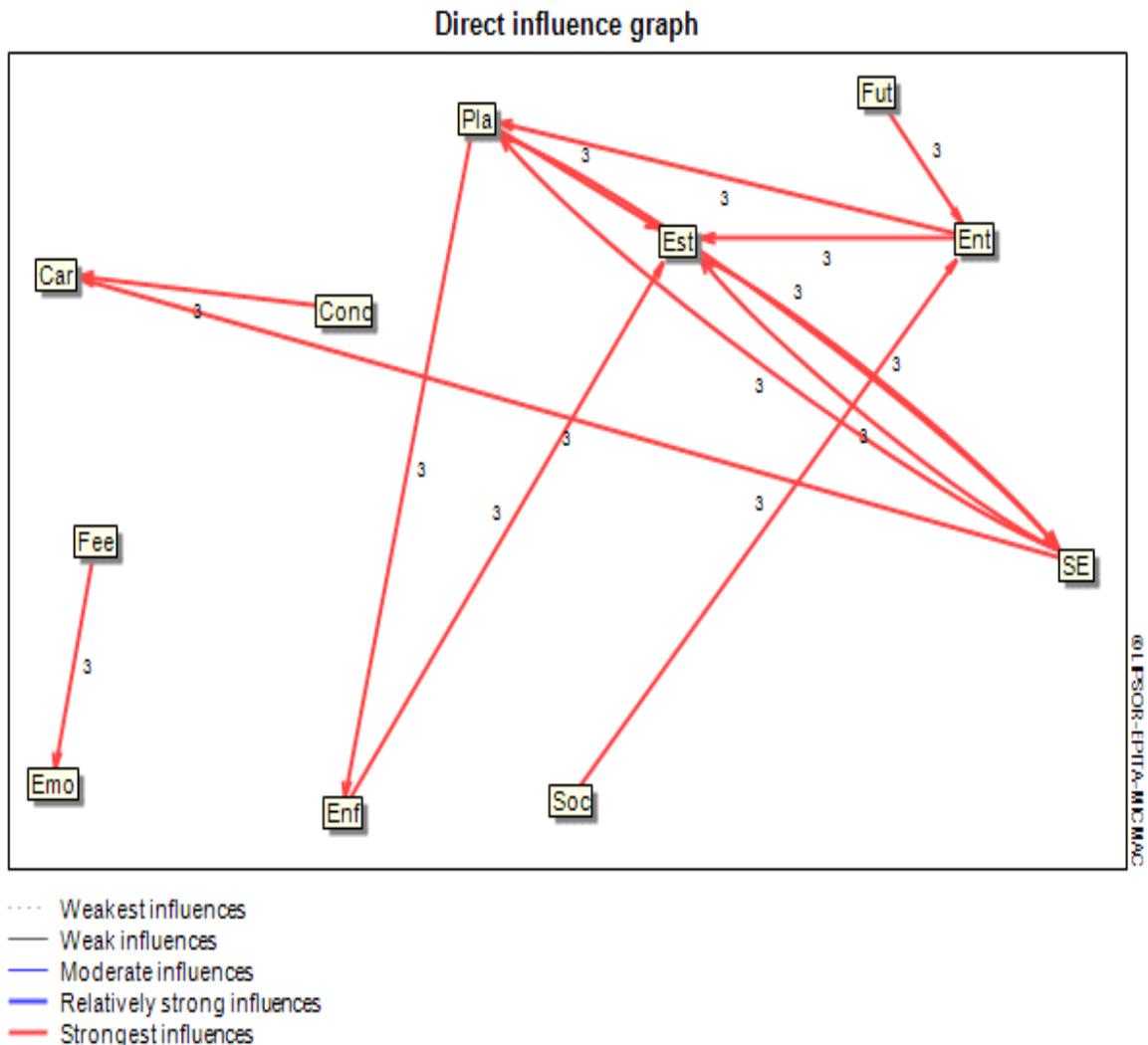


Ilustración 3: Gráfico de Influencia directa

Fuente : elaboración propia usando MicMac

Mapa y gráfico de influencia directa, como primeros productos arrojados por MicMac reflejan las relaciones actuales de dominancia de unos factores sobre los demás y les asigna una posición específica para significar la característica de cada uno. Así el mapa, que presenta en un área dividida en cuatro recuadros, ilustrará en el cuadrante superior izquierdo los factores más motrices, es decir los

que generan mayor influencia sobre los demás a la vez que dependen poco de ellos. Representan una gran fuerza en la empresa y baja vulnerabilidad, de manera que en la medida que estos se vean modificados, generarán también cambios en el resto de la empresa.

De acuerdo con esta observación, y al cotejarla con lo que refleja el gráfico, se puede definir que Ágora Constructores S.A.S posee tres factores que ejercen una fuerte influencia sobre los demás, a la vez que se muestran poco dependientes de estos. En consecuencia, el factor Conceptos, el factor Feelings y el factor Emociones, son conjuntamente, los elementos de poder en Ágora Constructores S.A.S y los que de cierta manera marcan en la actualidad, la pauta para el futuro de la estructura.

Podría decirse que los factores Conceptos, Feelings y Emociones serán determinantes en gran medida y de acuerdo con el estilo de decisiones que se tomen en la gerencia de Ágora Constructores S.A.S, de los escenarios futuros en que se verá la empresa. La apuesta desde la gerencia, podría ser por idear estrategias que propendan por el empoderamiento en todas las áreas funcionales de la de la empresa, de estos factores y hacerlos tangibles en acciones.

8.2.1.2. Potencial influencia Directa

A continuación, mapa y gráfico de potencial influencia directa muestran como los factores críticos de éxito identificados para el análisis ejercerán poder sobre los demás y porque este poder se ejercerá de manera directa.

Mapa de potencial influencia Directa

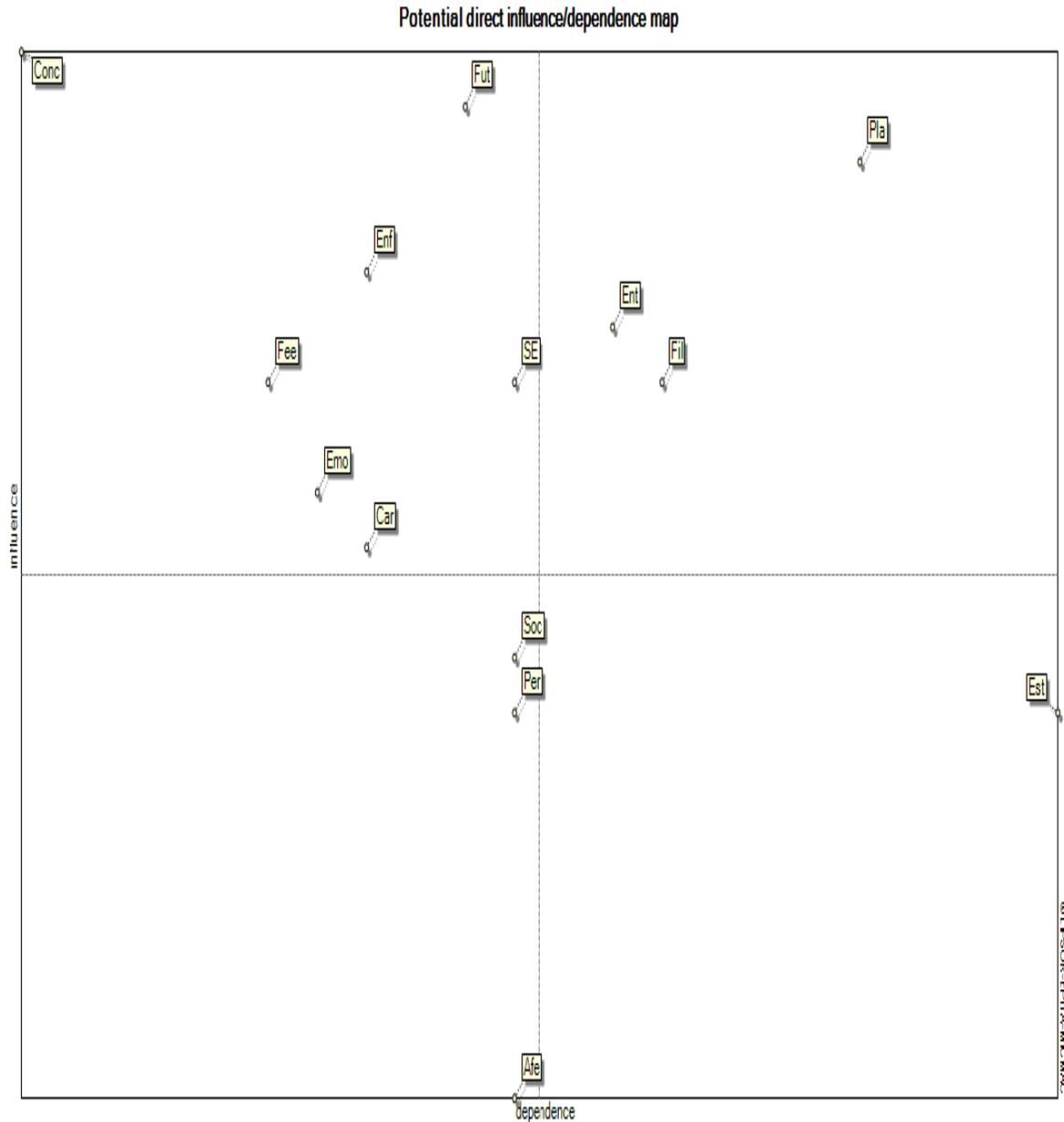


Ilustración 4: Mapa de potencial influencia Directa

Fuente : elaboración propia usando MicMac

Gráfico de potencial influencia Directa

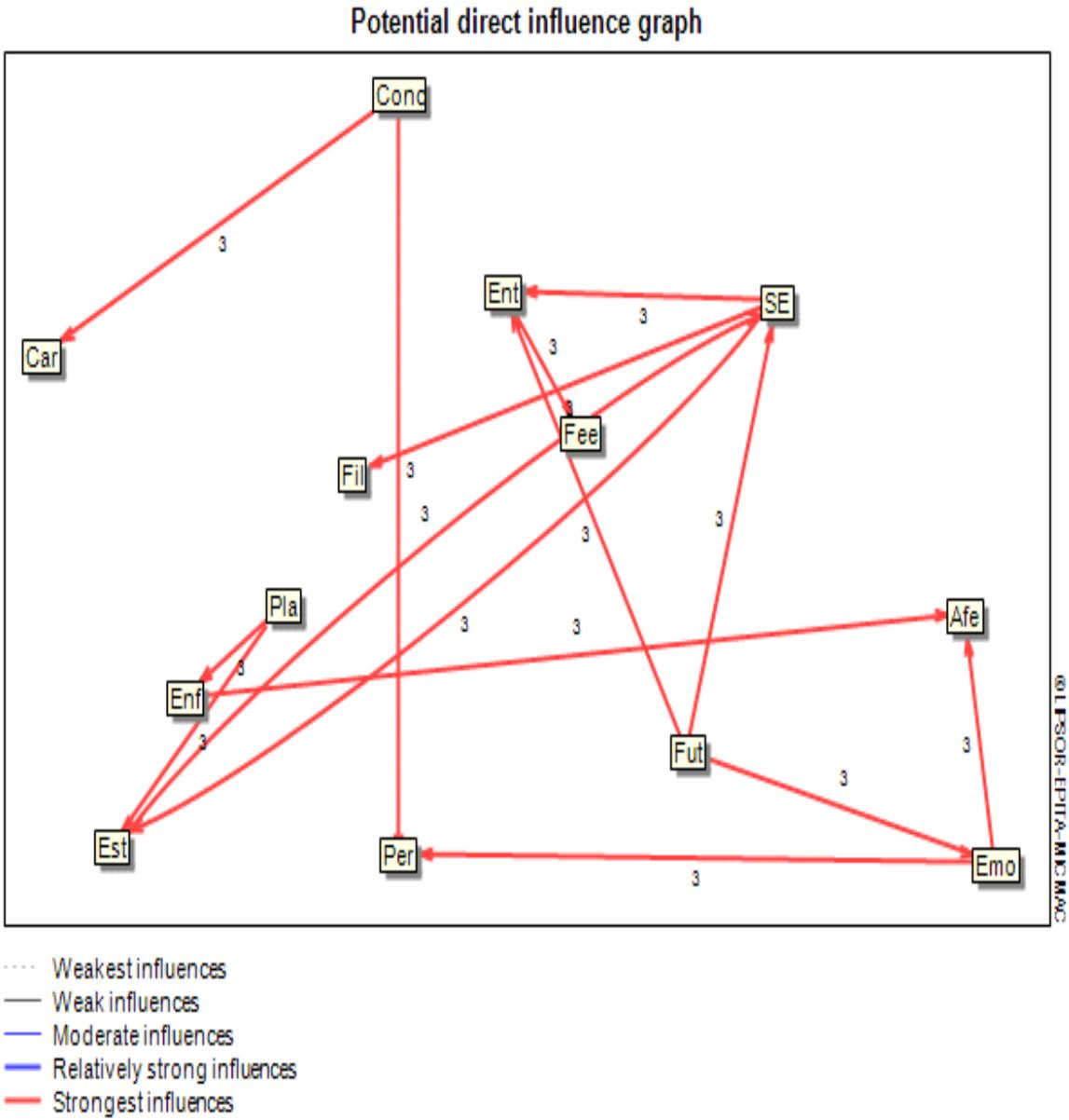


Ilustración 5: Gráfico de potencial influencia Directa

Fuente : elaboracion propia usando MicMac

Tanto en el mapa como en el gráfico de potencial influencia directa, se ilustra una situación futura en la que los factores *Conceptos*, *Futuro* y *Planeación* resaltan sobre los demás y se muestran determinantes en el futuro de Ágora Constructores S.A.S, de tal manera que configuran un primer escenario; escenario en el cual estos factores sugieren que la mirada de la gerencia, deberá estar puesta en fortalecer el proceso de planeación con miras a desarrollar las acciones que consideren el futuro de la empresa en todas las dimensiones, acompañado esto, de un claro conocimiento de los elementos que rodean el accionar de la empresa

Así como estos tres factores, también resaltan dos factores: *Entornos* y *Filosofía*, los cuales se proyectan en zona de conflicto y que podrían ejercer en determinado momento influencia sobre sí mismos y sobre los de salida, es decir los que se ubican en el cuadrante inferior derecho, para este caso, el factor *Estructura*, lo cual podría interpretarse como una potencial afectación a la empresa en términos de la conformación y organización financiera y humana.

8.2.1.3. Potencial influencia indirecta

A continuación, mapa y gráfico de potencial influencia indirecta muestran como los factores críticos de éxito identificados para el análisis ejercerán poder sobre los demás y porque este se ejerce de manera indirecta.

Mapa de potencial influencia indirecta

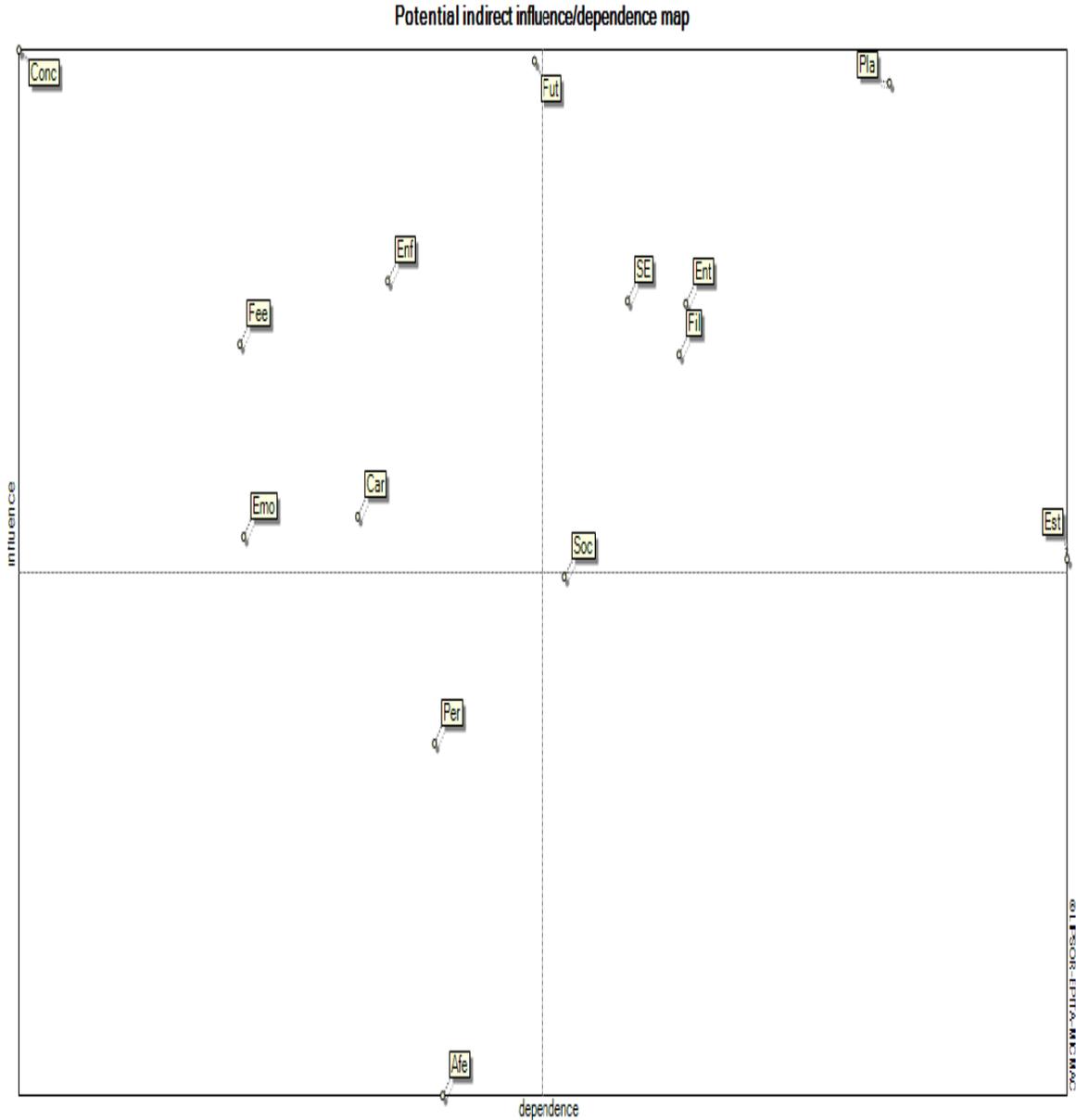


Ilustración 6: Mapa de potencial influencia indirecta

Fuente: elaboración propia usando MicMac

Gráfico de Potencial influencia indirecta

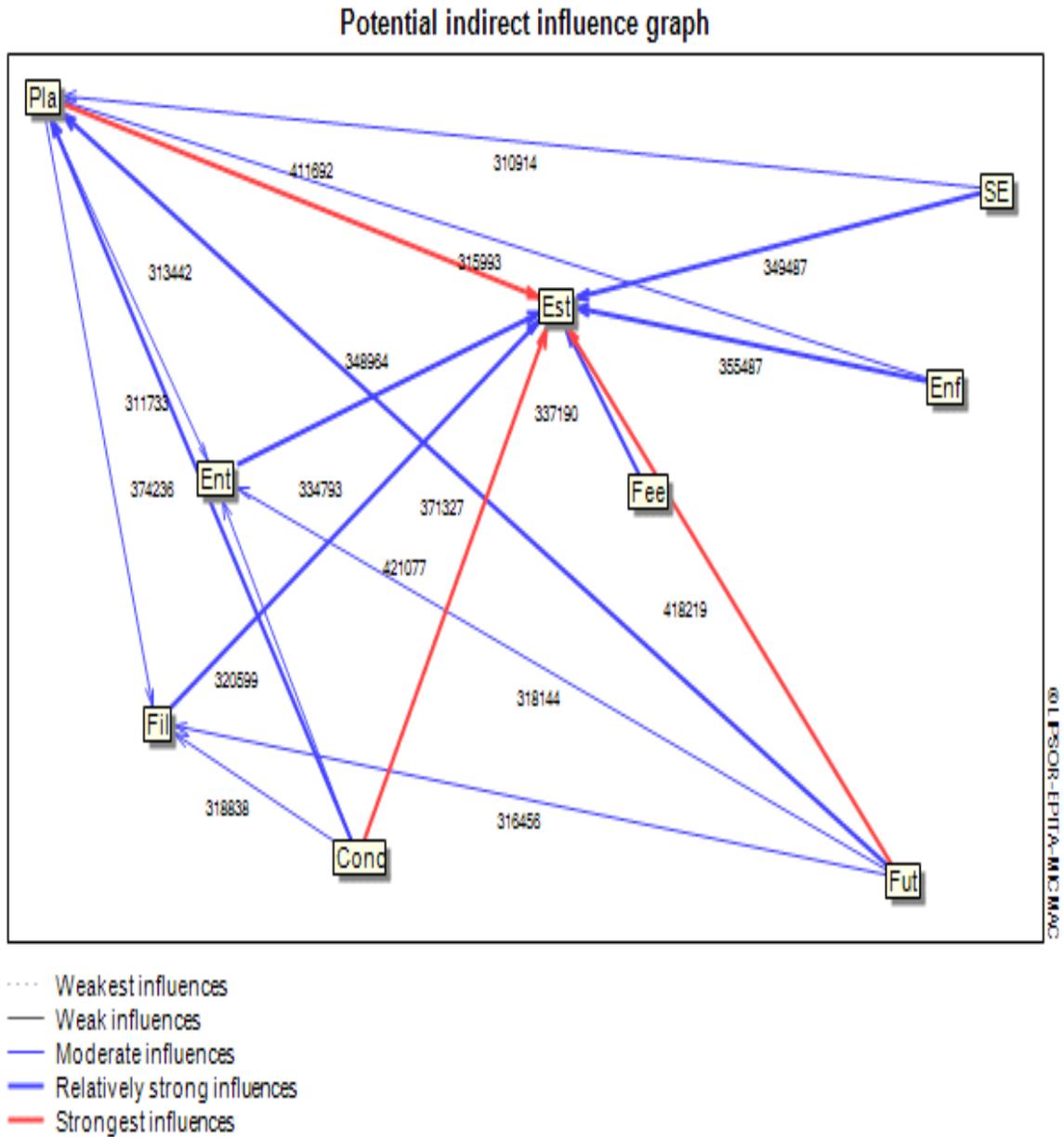


Ilustración 7: Gráfico de Potencial influencia indirecta

Fuente: elaboración propia usando MicMac

Ágora Construcciones S.A.S. se encuentra ante un potencial escenario futuro que encierra distintas posibles situaciones, las cuales estarán dadas en gran parte por las acciones que se implementen en: el proceso de planeación que se desarrolle y como este apunte a fortalecer la estructura de la empresa, a la vez que considere su mantenimiento en el futuro y conozca muy bien los aspectos conceptuales que rodean el negocio. También por la manera en que consideren los diferentes entornos que la rodean y como se interactúa con ellos con miras a fortalecer la estructura empresarial.

Por otro lado, se muestra un potencial futuro que exige centrar la mirada en la manera como se proyectará la filosofía de la empresa para adecuarla a los nuevos retos que se establezcan en términos de crecimiento y consolidación en el mercado, pero sin renunciar a lo que caracteriza la empresa hoy y buscando fortalecer la estructura empresarial para dar respuesta ágil y eficiente a las demandas del mercado.

En los diferentes potenciales escenarios futuros que se proyectan para Ágora Construcciones S.A.S., y como lo reflejan los resultados de MicMac como insumos del análisis, aparece una marcada necesidad por trabajar de manera enfática en los aspectos que contribuyan a fortalecer la estructura de la empresa, lo cual es un factor crítico de éxito en el sector, si se tiene en consideración su dinámica y en consonancia con lo expresado en repetidas ocasiones por los líderes de esta, los cuales no desconocen que es un factor en el cual Ágora debe trabajar para mejorar su capacidad de respuesta a un mercado creciente en términos de volumen, tendencias, exigencias técnicas y competitividad.

La interpretación que se puede hacer del gráfico de potencial influencia indirecta, apunta como lo indican las líneas vinculantes, a que tanto *planeación*, como *conceptos y futuro* ejercerán en el futuro, una fuerte influencia sobre *Estructura*, como ya se había indicado, por la naturaleza de la empresa y por la necesidad indispensable de poseer suficientes recursos que posibiliten dar respuesta al mercado. También se identifica que factores como *Situación Económica*, *Enfoques*, *Feelings*, *Filosofía* y *Entornos* ejercerán una relativa fuerte influencia

sobre *Estructura*, lo cual puede interpretarse como la oportunidad de generar estrategias que impacten indirectamente los factores potenciadores de este factor, como lo son la organización financiera y humana de la empresa.

Paralelamente, el gráfico ilustra también que factores como *Futuro y Conceptos*, apuntan a ejercer una potencial relativa fuerte influencia sobre la *Planeación*, lo cual significa para la empresa, que hay una necesidad importante por trabajar en la perspectiva con que se concibe la empresa a futuro con que acciones se busca alcanzar esa situación.

8.3. Escenario futuro probable y deseable de Ágora Constructores S.A.S. en el año 2024.

La empresa Ágora Constructores S.A.S., de continuar en la línea ascendente que trae en el tiempo, entendido esta desde el crecimiento, el conocimiento y la participación en el mercado, se ve avocada a un escenario futuro que si bien exige la realización de cambios importantes y la toma de decisiones cruciales desde el nivel gerencial, también le aportará la posibilidad de seguir creciendo, de desarrollar su potencial estratégico; el cual basa en una filosofía que responde a la manera en que sus líderes ven la empresa y el entorno.

En esta nueva posición, el adecuado proceso de planeación juega un papel importante, toda vez que es desde este factor, que se desarrollarán las acciones con que se apunta a fortalecer la estructura de la empresa. También la consideración que se da a factores clave como la Situación Económica y la filosofía entran a ser importantes a actores en la nueva configuración de la empresa.

El futuro que se concibe para Ágora Constructores, como es el deseo de sus líderes, se caracteriza por haber desarrollado un proceso de crecimiento en términos de estructura, lo cual requirió de un completo y juicioso proceso de planeación, una nueva concepción de los entornos que le rodean y un ajuste a su filosofía pero que no significara renunciar a su estilo. Por otro lado la mirada de los líderes hacia los aspectos sociales, como la manera en que se establecían las relaciones afectivas y se construían percepciones de los elementos que rodea a la empresa, debió sufrir también una importante transformación

Los líderes de Ágora Constructores S.A.S. saben que la mantención de la ventaja competitiva en el sector de la construcción obedece y está determinada en gran medida por la capacidad de desarrollar una estructura robusta; en la cual pueda disponerse de los suficientes recursos y de la calidad adecuada de estos. De tal manera, la empresa logrará mejorar su capacidad de respuesta a un mercado

creciente en términos de volumen, tendencias, exigencias técnicas y competitividad.

Así las cosas, el futuro que se presenta para Ágora Constructores, era de cierto modo esperado, toda vez que se reconocían en la empresa, limitaciones en términos de recursos y músculo financiero.

9. Conclusiones

Tanto desde la gerencia, como desde el área de ingeniería, hay una mirada positiva frente al futuro de la empresa; si bien no hay un conocimiento profundo sobre el concepto de prospectiva, si se tiene una idea clara de los posibles escenarios en que se pueda ver la empresa en ese futuro, el cual para ambas áreas, es prometedor, también consideran que en el plazo propuesto para el estudio, la empresa cumplirá los objetivos que se proponen en aspectos de crecimiento, participación del mercado y consolidación.

Cuando desde las dos áreas se habla de la historia de la empresa, se tiene claridad de lo que se ha crecido y construido, por esta razón, consideran que en el futuro, la empresa debe continuar la misma línea, lo cual demuestra que hay confianza en lograr los objetivos económicos que permitan a la empresa operar con tranquilidad y optar por el tipo de proyectos que se ajustan más con su filosofía, es decir, aquellos que más que ganancia económica, le permitan lograr un impacto en las comunidades que se intervienen.

Se resalta con cierta frecuencia que la situación de la empresa hoy, es mejor que en sus inicios y hay confianza en continuar mejorando, sin embargo se tiene conciencia de la necesidad que existe, de leer el medio en que la empresa se mueve, e interpretar la dinámica del mercado a la hora de tomar decisiones o involucrarse en nuevos proyectos.

Desde las áreas líderes hay una mirada holística del sector construcción, en la que se resalta que además de la productividad, hay otros aspectos importantes para las empresas, los cuales pueden marcar su futuro, además se enfatiza en la importancia de que la empresa conozca muy a fondo cuál es su potencial y fortalezas ante la oportunidad de desarrollar un determinado proyecto; la especialización en el tipo de proyectos que se desarrollen, es, desde la mirada gerencial, un aspecto clave para el logro de los objetivos a futuro.

Si bien desde el área de ingeniería no se observa una posición de liderazgo hacia la planeación de la empresa, si se observa que sus conceptos coinciden con los de la gerencia y que están orientados hacia el crecimiento tanto financiero como en participación en el mercado, crecimiento que se planea, sea tanto en el sector privado como en el público y se presente de manera mesurada, de tal manera que siempre se tenga control sobre el desempeño de la empresa, además de poder monitorear de cerca los proyectos en los cuales se trabaja.

Desde la gerencia de la empresa hay conciencia de lo que se ha logrado a través del tiempo y que el tamaño de la empresa hoy, se debe en gran parte al dinamismo con que actúa en el mercado, también que este crecimiento es atribuible también a la manera consciente en que se han fijado los objetivos organizacionales.

La filosofía de la empresa se observa claramente orientada desde la gerencia, hacia la participación en proyectos que generen impactos positivos en las personas y comunidades, no que sean masivos, más bien busca desarrollar aquellos que le permitan dejar un sello y una positiva recordación en el medio y en los empleados de la empresa.

Tanto para la gerencia como para el área de ingeniería, existe la sensación de que la situación actual de la empresa es muy buena y se resalta el hecho de no poseer problemas que interfieran con su crecimiento y consideran también, factores ajenos a la empresa que pueden llegar a generar amenazas futuras y se reconoce que la situación actual de la que goza la empresa, obedece básicamente a que ha sabido capitalizar de manera correcta la experiencia obtenida, las experiencias particulares y sus actuaciones en el medio, las cuales han sido correctas.

Gerencia e ingeniería perciben una empresa con más ambición y conocimiento del sector, lo cual permite avizorar un mejor desempeño futuro en un sector que ellos reconocen muy competitivo, de alta exigencia en todos los aspectos y que demanda gran capacidad de gestión y conocimiento tanto propio como del sector,

adicionalmente, perciben una oportunidad en el comportamiento que tiene el sector de la construcción, el cual crece constantemente y es generador de una dinámica laboral bastante positiva, lo cual, sumado a factores conexos como las tendencias en urbanismo y el estilo de vida de las familias de hoy, suponen factores activadores de tal comportamiento.

Finalmente, y como premisa fundamental, se expresa la voluntad de implementar políticas que incentiven al trabajador y hagan que su labor sea más amena en la empresa, esto con el objetivo de mitigar la dificultad que supone la consecución y conservación del personal suficiente y con las características idóneas para emplearse en la empresa, lo cual es un factor que afecta su competitividad y compromete los objetivos en el mediano y largo plazo.

Referencias

- Alvarado, S.V. (2008). La investigación positiva: Fundamentos e implicaciones metodológicas. En: *Modulo 1 de Investigación en Ciencias Sociales*, elaborado por la Maestría en Educación y desarrollo Humano, del centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud, del CINDE y la universidad de Manizales.
- Alvarado, Y., Duque, B.E. y Hoyos, C.F. (2011). *Guía Para La Aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica Prospectiva Integral Para Finagro*. (Tesis de especialización no publicada). Universidad de la Sabana, Bogota, Colombia.
- Álvarez, P. (2013). *Pensamiento prospectivo. Una aproximación desde la historia de la ciencia económica*. Recuperado de <http://prospectivaiapem.org/pensamiento-prospectivo-una-aproximacion-desde-la-historia-de-la-ciencia-economica/>
- Alvira, F. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. 1a. reimpresión, 2a. edición. Madrid: Alianza Universidad Textos,87-109.
- Amaya Correa, J. (2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Recuperado de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/metododofa_nociones/default2.asp
- Arnau, J. (1990). *Diseños experimentales multivariados*. Madrid: Alianza Editorial.
- Baeza, M. (2002). *De las metodologías cualitativas en investigación científico social. Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido*. Concepción: Editorial de la Universidad de Concepción
- Bautista, N.P. (2011). *Proceso de investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia: Manual Moderno.

- Besse, J. (1999). El diseño de la investigación como significante: exploraciones sobre el sentido, Biblio 3W. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona*, 148, 24..
- Bradfield, R. (2005). *Origins and Evolution of Scenario Techniques in the Context of Business. Futures*, 37 (8), 795–812.
- Brito, L. y castillo, A.L. (2008). *Análisis prospectivo estratégico del sistema de comercialización de una empresa de construcción y reparación naval. (Caso Astisur)*. Instituto Panamericano De Ingeniería Naval, Cuba.
Recuperado de
http://www.ipen.org.br/downloads/XXI/095_BRITO_DORTICOS_LAZARO.pdf.
- Buendía Eisman, L., Colás Bravo, P. y Hernández Pina, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw- Hill.
- Caballero Buelvas, M.A. (2013). *Diseño de un plan estratégico e indicadores de gestión al 2014 para la empresa ganadera “La magdalena” S.A.S*. Tesis de pregrado. Administración de Empresas y Especialista en finanzas. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia
- Cea, M.A. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Contreras Sierra, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.
- Correa, J. C. (s.f). Examinando el futuro: metodología propuesta para el estudio prospectivo y estratégico de la universidad de Cundinamarca (2010-2019). *Esquemas Pedagógico*, 9, 1-12.
- Coreth, E. (1972). *Cuestiones Fundamentales de Hermenéutica*. España: Editorial Herder
- Cortez Ramírez, J.A. (2008). Método de estudio de casos como estrategia de investigación aplicada en organizaciones experiencia en el grupo de

estudios empresariales de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, XX (1), 93-106.

Crespo, R. F. (2000). "The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method," en Second ISBEE World Congress " *The Ethical Challenges of Globalization*", Proceedings Latin America, pp. 210-8.

Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Echeverría, R. (1997). *El Búho de Minerva*. Santiago: Ed. Dolmen

Fundación OPTI (2010). *Obra Civil: Estudio de Prospectiva del Sector Obra Civil en Construcción*. Recuperado de <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDEQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.cgge.org.br%2Fatividades%2Ffredirkori%2F2272&ei=p47vU5ajH5C0yASgp4LgCA&usq=AFQjCNHcMJtMsqlqmSVTNshNuUz9ei6JzQ&sig2=Xa3HaGY6w26eAhHa7AvZJw&bvm=bv.73231344,d.aWw>

Gallart, M. A. (1993). La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión sobre la práctica de la investigación. En Forni, Floreal, Gallart, M. A. y otros, *Métodos cualitativos II*. La práctica de la investigación, CEAL

Gobert, D., Domínguez, E. Y Veral, S. (2012). *Escenarios prospectivos del sector español de fabricantes de baldosas*. Recuperado de: <http://www.observatoriomercado.es/wp-content/uploads/2012/09/Escenarios-de-la-ceramica-a-2016.pdf>

Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción*. Segunda edición, ediciones Alfaomega-Marcombo.

Berguer, G. & Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuaderno*, 20, 5-102.

- Berguer, G. & Godet, M. (2009). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Francia: LIPSOR.
- Granados, H y Arango, J C. (2013) *Estudio Prospectivo Del Hábitat y La Construcción E Colombia*. Medellín: Centro de Investigación y Prospectiva Institución Universitaria ESUMER. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/000325005cb12cb9b0f42>.
- Gómez Ulloa, M.J; Rodríguez Céspedes, M.L; Torres Arciniegas, C.; y Sierra Arias, D.A. (2012). *Plan prospectivo estratégico de Extrucol S.A. para incrementar los ingresos en un 30% diversificando productos y/o servicios para el 2014*. Tesis inédita de especialización. Universidad de la Sabana. Bucaramanga, Colombia.
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (1983) *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional INFOTEP (2013). *Estudio Prospectivo d la Formación Profesional en el Sector de la Construcción Civil*. Santo Domingo República Dominicana: INFOTEP.
- Isaza, L. (2012). Fundamentos metodológicos y teóricos de la investigación: las relaciones existentes entre las prácticas educativas familiares, el clima social familiar de los padres y el desarrollo de habilidades sociales en niños y niñas entre 2 y 3 años de edad de nivel socio-económico bajo, medio y alto de la ciudad de Medellín. *Revista Colombiana De Ciencias Sociales*, 5, 290 – 301.
- León, O.G. y Montero, I. (1997). *Diseño de Investigaciones*. Madrid: McGraw Hil
- Lincoln Y.S. y Guba E.G.(1995). *Naturalistic inquirí*. Newbury park, CA: Sage
- Martínez Rodríguez, J. (20119). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*, 8, 1-34.

- Martóñez, F. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: Edit. PAC.
- Medina, J. (1998). *La prospectiva humana y social: ¿alternativa de la nueva generación para América Latina?*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social
- Medina, J. y Ortegón. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social (ILPES), Santiago de Chile.
- Mellicer, T (2001). *El Sector de la Construcción: Una Perspectiva Internacional*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Mertens, D.M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2nd edition). Thousand Oaks: Sag
- Miklos, T. y Maldonado, L. (2000). *Las Decisiones Políticas: De la planeación a la acción*. México: Siglo XXI Editores.
- Miklos, T y Tello, M.E. (2000). *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el diseño del Futuro*. Limusa, México
- Mojica, F.J. (2005). *La construcción de futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F.J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14 (1), 122-131.
- Mojica, F.J. (2008). *La Construcción del Futuro: Concepto y modelo de prospectiva estratégica territorial y tecnológica*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.

- Mojica, F.J. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Centro de pensamiento estratégico y prospectivo. Facultad de Administración de Empresas. Universidad Externando de Colombia.
- Moreno, C.G. (2012). *Notas de clase, año 2012. Cátedra: Planificación y administración*. Recuperado de:
<https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efi.pdf>
- Nicol, P. (2005). *Scenaro Planning as an Organisational Change Agent*. (Tesis de doctorado no publicada). Curtin University Technology, Australia.
- Niño, C.E. y Manjarres, B. A. (2014). *Plan Prospectivo y Estratégico para la Empresa de Construcción de Obras Civiles MOVITEC Ltda*. (Tesis de maestría no publicada). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Bogotá D.C
- Noguera, M.Y. y Rincón de Parra, H. (2009). Costos de producción en las empresas del sector de la construcción: un caso de análisis prospectivo. *Visión Gerencial*, 8, 107-120.
- Orozco, M. J. (2006). *Módulo de planeación estratégica*. Diplomado en Salud Comunitaria. Departamento de Salud Pública, Universidad de Guadalajara, p. 1-15. Recuperado de
<http://www.cucs.udg.mx/saludinstituto/files/File/documentos/PLANEACION-ESTRATEGICA.pdf>
- Parra, C.P, Miklos, T, Tomás; Herrera, M., Alma, X. y Soto, R. (2007). Diseño de una metodología prospectiva aplicada en educación superior. *Edusfarm, revista d'educació superior en Farmàcia*, 1, 1-18.
- Patton M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second Edition, California, USA, Sage Publications
- Porter, M. (2004). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New Ed Edition, Free Press, New York.

- Quiroga, D. (2008). Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. *Revista Economía Y Administración*, 70, 23-40.
- Ramírez J. (2004). Futuros diversos: Corazón de la prospectiva. *Revista Universidad de Guadalajara. Futuro y Prospectiva*, 26, 2002-2003.
- Roble, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísic. *Cuicuilco*, 18 (52), 39-49
- Rueda, P. (s.f). *El método hermenéutico-dialectico una estrategia para las ciencias de la conducta*. Recuperado de:
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a3n5/3-5-4.pdf>
- Salamanca, A.B. (2007). *El diseño en la investigación cualitativa*. NURE Investigación, N.26. Enero-Febrero
- San Martín Armijo, C, (s.f). *Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/Cap2.PDF
- Schoemaker, P. (2005). Scenario Planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 2 (36), 25-40.
- Schwartz, P. (2003). *Inevitable Surprise: thinking ahead in a time of turbulence*. Gothen books, Hudson.
- Soler, J., Salcedo, N. y Nuñez, Y. (s.f). *Estudio Prospectivo de la Formación Profesional del Sector Construcción Civil Estudio Prospectivo Sector Construcción Civil*. Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, República Dominicana.

Vergara, J. C., Fontalvo, T. M. y Maza, M. (2010). La planeación por escenarios:
Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect.* 8, (2), 21-29

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage
Publications, Thousand Oaks, CA