

17

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO**  
**CON ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA CORPORACIÓN**  
**GENPHARMA**

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

## CON ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA CORPORACIÓN GENPHARMA

### STRATEGIC ANALYSIS WITH PROSPECTIVE APPROACH OF THE GENPHARMA CORPORATION

Narda Navarro-Mosquera<sup>1</sup>

E-mail: [nnavarro@umet.edu.ec](mailto:nnavarro@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9038-8920>

Dailit González-Capote<sup>1</sup>

E-mail: [dgonzalez@umet.edu.ec](mailto:dgonzalez@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1631-3330>

Rafael Humberto Soler-González<sup>2</sup>

E-mail: [rsoler@ucf.edu.ec](mailto:rsoler@ucf.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1845-6626>

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Navarro-Mosquera, N., González-Capote, D., Soler-González, R. H. (2023). Análisis estratégico con enfoque prospectivo de la Corporación Genpharma. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(1), 140-151.

#### RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo analizar estratégicamente con enfoque prospectivo las posibilidades de la Corporación Genpharma, a través de un método de expertos, utilizando herramientas prospectivas, para lograr proyectar la situación actual con sus variables y actores principales para concluir en el escenario óptimo que propicie una mejor toma de decisiones y la activación de los actores sociales implícitos en esta tarea. Se presenta el estado del arte relacionado con las observaciones teóricas del análisis estratégico; el enfoque prospectivo y sus principales regularidades y particularidades, así como las metodologías más difundidas en el mundo. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos; unidos a la revisión documental y el empleo de herramientas, como la caja de Godet de prospectiva y los análisis estratégicos del entorno con la matriz DAFO. Todos permitieron concluir sobre las hipótesis estratégicas de la empresa objeto de estudio.

#### Palabras clave:

Análisis estratégico, prospectiva, proyección estratégica.

#### ABSTRACT

The objective of the research is to strategically analyze with a prospective approach the Genpharma Corporation, through an expert method, using prospective tools, to project the current situation with its variables and main actors to conclude in the most optimal scenario that leads to a better take of decisions and the activation of the implicit social actors in this task. The state of the art related to the theoretical observations of the strategic analysis is presented, the prospective approach and its main regularities and particularities, as well as the most widespread methodologies in the world. Theoretical and empirical methods were used; together with the documentary review and the use of tools, such as the Godet box of strategic foresight and the strategic analysis of the environment with the SWOT matrix. All allowed to conclude on the strategic hypotheses of the company under study.

#### Keywords:

Strategic analysis, prospective, strategic projection.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de predecir el futuro ha sido un paradigma de todas las generaciones de seres humanos incluyendo la actual. Con el desarrollo de las ciencias estas pretensiones se van acercando a vislumbrar un futuro predecible con un porcentaje alto de certeza. Con el desarrollo de los estudios prospectivos la humanidad ha dado un paso para auxiliar las necesidades de conocer los escenarios futuros para planificar desde el presente lo que debe ocurrir a largo plazo.

El pensamiento prospectivo se desarrolla de esta investigación está basado en los principios de la Escuela Francesa por el componente anticipatorio. La Prospectiva Estratégica de la escuela francesa de Michel Godet, puede ser una herramienta efectiva para orientar el desarrollo sustentable, ya que la anticipación prospectiva ofrece una evaluación exploratoria de los posibles desarrollos alternativos a partir del conocimiento y las acciones tomadas en el presente, cuyo objetivo es sondear oportunidades futuras para su logro (Jorge & Monedero, 2016). Hoy en día, por la rapidez de los cambios y los efectos desconocidos de la globalización y de la sociedad, se hace difícil anticipar el rumbo de las fuerzas que mueven la sociedad. Esta situación se debe adaptar a un nuevo concepto de prospectiva que debe enfatizar en la construcción del futuro más que en la anticipación de los cambios

Uno de los fundadores de las teorías futuristas Berger (1967), la define como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. La prospectiva parte del concepto de que el futuro aún no existe y se concibe como una realización múltiple (Jouvenel, 1993) y que *“depende solamente de la acción del hombre”* (Godet, 2019). Por esta razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. Estos conceptos han sido citados por Mera Rodríguez (2014), de las publicaciones originales de Berger, Godet y Jouvenel.

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y se puede concebir como una realización múltiple (Jouvenel, 1993). Existe hoy una creciente necesidad de predecir lo que puede ocurrir en un negocio a corto, mediano y largo plazo, con vistas a una acertada toma de decisiones y al mejoramiento de la inversión oportuna de los recursos, de una manera eficiente y eficaz, que permita un rendimiento creciente en el negocio. Aunque existen diferentes técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, no es menos cierto, que a pesar de que este tipo de investigación permite reducir el grado de desconocimiento ante el entorno, acogiendo las decisiones oportunas a partir de las referencias que caracterizan a una empresa, también es cierto que no están exentas de errores y que son una aproximación de la realidad venidera mas no existe la certeza de que se conozca el futuro a ciencias ciertas.

En la prospectiva, el pensamiento prospectivo es igual a la anticipación, ya que se realizan análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten las variables y los diferentes actores con sus múltiples interrelaciones, en busca de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante procesamientos adecuados, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles que permitan realizar una apropiación y contextualización de la información para dar mejores respuestas dentro de los procesos de toma de decisiones..

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se realiza el diagnóstico siguiendo las orientaciones metodológicas avanzadas de prospectiva estratégica de la Escuela Voluntarista que constituye una adaptación de Mojica (2008), a las condiciones propias del entorno latinoamericano (Figura 1).

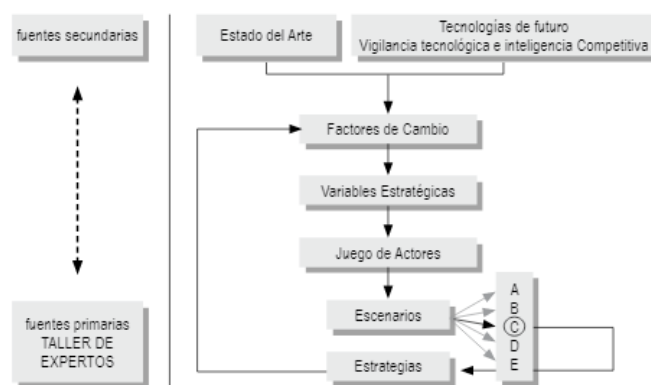


Figura 1. Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica.

Fuente: Mojica (2008).

La guía de trabajo consta de los siguientes pasos

- Análisis de la **Corporación** Genpharma
- Selección de expertos
- Análisis estratégico
- Selección de variables claves
- Aplicación del MICMAC, MACTOR, SMIC-Prob-Expert y Multipol
- Análisis

Se elabora un estado del arte para investigar el objeto de estudio exponiendo el contexto pasado, presente y el posible futuro de la empresa **Corporación** Genpharma. En esta fase, se hace un estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que permita identificar las tendencias mundiales las mejores prácticas en la tecnológicas. Para el desarrollo de estas etapas, se utilizaron bases de datos, buscadores de datos especializados, como, centros de investigación, centros de gestión de conocimiento especializado y observatorios.

- Selección de expertos

En la etapa de fuentes primarias se seleccionan el grupo de expertos atendiendo a requerimientos establecidos según criterios del Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos (García Abreu & Fernández García, 2009) diseña y se aplica una encuesta para determinar las variables principales del contexto.

- Análisis estratégico

Los factores de cambio son las características de la organización, que se expresan en fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales y educativos, entre otros. En esta etapa, se pretende –con la ayuda de los expertos participantes– identificar cuáles son los factores de cambio que incidirán en el futuro de la administración. Para este estudio, se seleccionó como herramienta de apoyo la matriz DAFO que permite tener una visión del contexto empresarial de la Corporación Genpharma.

### **MICMAC, MACTOR, SMIC-Prob-Expert y Multipol**

Es importante tener en cuenta que no todos los factores encontrados en la etapa anterior son importantes, sino solo algunos que se definen como variables estratégicas o variables clave. Para la selección de estas, utilizaremos el análisis estructural que Godet (2007), diseñó con el nombre de Método Micmac y es un aporte a la “Caja de herramientas”

La etapa de juego de actores tiene por objetivo estudiar el comportamiento de actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas seleccionadas. Aquí se determinan los retos, los conflictos, las posibles jugadas o las estrategias que se deben diseñar para lograr el “escenario apuesta”. Para este caso se utilizará el programa Mactor

Para la construcción de los escenarios, se empleará la técnica creada por Schwartz (1991), donde se plantean los escenarios posibles, tendenciales, exploratorios y de apuesta. En esta etapa, no solo se diseñarán los escenarios, sino que también se llevará a cabo un análisis y una explicación de cada uno de ellos, lo que nos permitirá la elección de un “escenario apuesta”. Para esta etapa de proyección de los escenarios se utiliza el programa Smic-expert.

La última etapa del modelo es la definición de estrategias, que se desarrollará a través de un plan prospectivo y estratégico compuesto por los objetivos estratégicos, las metas, las actividades, las acciones, las instituciones que intervienen, los responsables y los planes de seguimiento. Es importante, en esta etapa del modelo, definir claramente los términos “estrategia”, “planeamiento estratégico” y “planeamiento prospectivo estratégico”. Para esta etapa se utilizará el programa Multipol.

Todas las herramientas utilizadas (Micmac, Mactor, Smic-expert y Multipol pertenecen a la “Caja de herramientas” de Godet (2019).

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El procesamiento del diagnóstico ofrece como resultado una síntesis de las principales problemáticas existentes en la corporación objeto de estudio. Enfocado dicho análisis a la meta u objetivo propuesto por los líderes de la corporación en el año 2019 y está basado en el aumento de la producción en un 50% de los productos farmacéuticos respecto a lo que se produce actualmente. Para el desarrollo del planteamiento estratégico y determinación de variables claves se utilizó a los expertos previamente seleccionados.

### **Determinación de los factores de cambios**

Factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales y educativos,

### **Matriz DAFO**

#### **Debilidades:**

1. Tercerización del proceso productivo.
2. Altos costos de elaboración.
3. Personal sin experiencia en el área de compras públicas.

#### **Amenazas:**

1. Centralización de compras por parte de un distribuidor farmacéutico privado.
2. Precios preestablecidos en procesos de licitación son muy bajos.
3. Alta competencia en el mercado tanto público como privado.

#### **Fortalezas:**

1. Conocimiento del mercado.
2. Disponibilidad de recursos financieros.
3. Alianzas estratégicas

#### **Oportunidades:**

1. Alta demanda de consumo de fármacos genéricos.
2. Apertura de las empresas de fármacos hacia el mercado extranjero.
3. Aumento del número de farmacias y botiquines en el Ecuador.

Después de interactuar cada uno de los parámetros que conforman la matriz, puede reflejarse la posición estratégica de la cual parte la empresa para el presente análisis, en la matriz reflejada en la tabla 1.

Tabla 1. Posición de la Corporación Genpharma según el análisis DAFO.

Fortalezas	Oportunidades			Amenazas			Totales
	1	2	3	1	2	3	
1	X	X	X	X	X	-	5
2	X	X	X	-	X	-	4
3	X	-	X	X	X	X	5
	3	2	3	2	3	1	14
Debilidades							
1	X	X	X	X	-	X	5
2	X	X	X	X	-	X	5
3	-	-	-	-	X	X	2
T	2	2	2	2	1	3	12

Considerando el diagnóstico y los resultados obtenidos de la matriz DAFO, la corporación Genpharma se encuentra en posición ofensiva, la estrategia a seguir es aumentar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que les brinda el entorno. Partiendo de esto se listan el grupo de variables que tributan al objetivo propuesto inicialmente (Tabla 2 y 3).

### Variables estratégicas

Tabla 2. Variables estratégicas seleccionadas por los expertos.

<b>Área Producción:</b>	V13- Rotación del inventario.
V1- Costos de producción	V14- Disponibilidad de los fármacos e insumos
V2- Capacidad de producción.	<b>Área de procesos de adjudicación:</b>
V3- Materia Prima y excipientes.	V15- Transparencia del proceso.
V4- Mano de obra.	V16- Conocimiento del programa USHAY.
V5- Productividad.	V17- Cumplimiento de los requerimientos.
V6- Calidad.	<b>Área de Infraestructura:</b>
<b>Área Venta:</b>	V18- Transporte BPL.
V7- Canales de distribución.	V19- Equipos de producción.
V8- Precios competitivos.	V20- Bodegag BPA.
V9- Fidelización de los clientes.	<b>Servicios de Apoyo:</b>
V10- Número de clientes.	V21- Eficiencia del área financiera.
<b>Área de Almacenamiento:</b>	V22- Eficiencia de área de recursos humanos.
V11- Capacidad de almacenamiento.	V23- Eficiencia de área legal y regulaciones.
V12- Condiciones óptimas de almacenamiento.	

Fuente: Godet (2019).

Tabla 3. Matriz de adyacencia.

	1: CP	2: Cap	3: MPyE	4: MO	5: Pctvdad	6: Cald	7: CDist	8: PComp	9: Fideliz	10: No.Cli	11: CapAl	12: CondAlma	13: RolInvet	14: DipFarm	15: TranspPro	16: USHAY	17: CumpReq	18: TransBPL	19: Equiprod	20: BodBPA	21: EficFinan	22: EficRH	23: EficLR
1: CP	0	3	0	3	2	1	0	3	0	0	1	0	2	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0
2: CaP	0	0	1	0	0	0	1	1	2	2	3	2	1	3	0	0	2	1	3	3	0	0	0
3: MPyE	2	2	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
4: MO	2	3	0	0	3	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	1	2	1	1	1	0
5: Pctvdad	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	1	2	3	0	0	2	1	1	0	0	0	0
6: Cald	1	0	1	0	1	0	0	1	3	3	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
7: CDist	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0
8: PComp	1	1	1	1	1	1	1	0	3	3	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: Fideliz	0	0	1	0	1	3	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10: No.Cli	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11: CapAl	0	2	0	0	1	0	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: CondAlma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13: RolInvet	0	3	0	0	0	0	1	2	3	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: DipFarm	0	0	0	0	0	0	3	3	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: TranspPro	0	3	2	0	0	2	3	1	2	2	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16: USHAY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: CumpReq	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18: TransBPL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19: Equiprod	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20: BodBPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: EficFinan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22: EficRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23: EficLR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

©LPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Godet (2019).

**Resultados del Análisis Estructural.**

Las variables fueron procesadas mediante el Método de Análisis Estructural (Método MIC-MAC), con la finalidad de establecer las relaciones entre las mismas, e identificar el grado de influencia o dependencia de cada una sobre el resto y de esta forma establecer las variables claves para el análisis estratégico prospectivo de la Corporación Genpharma enfocados en el objetivo estratégico propuesto para el año 2019 (Figura 2).

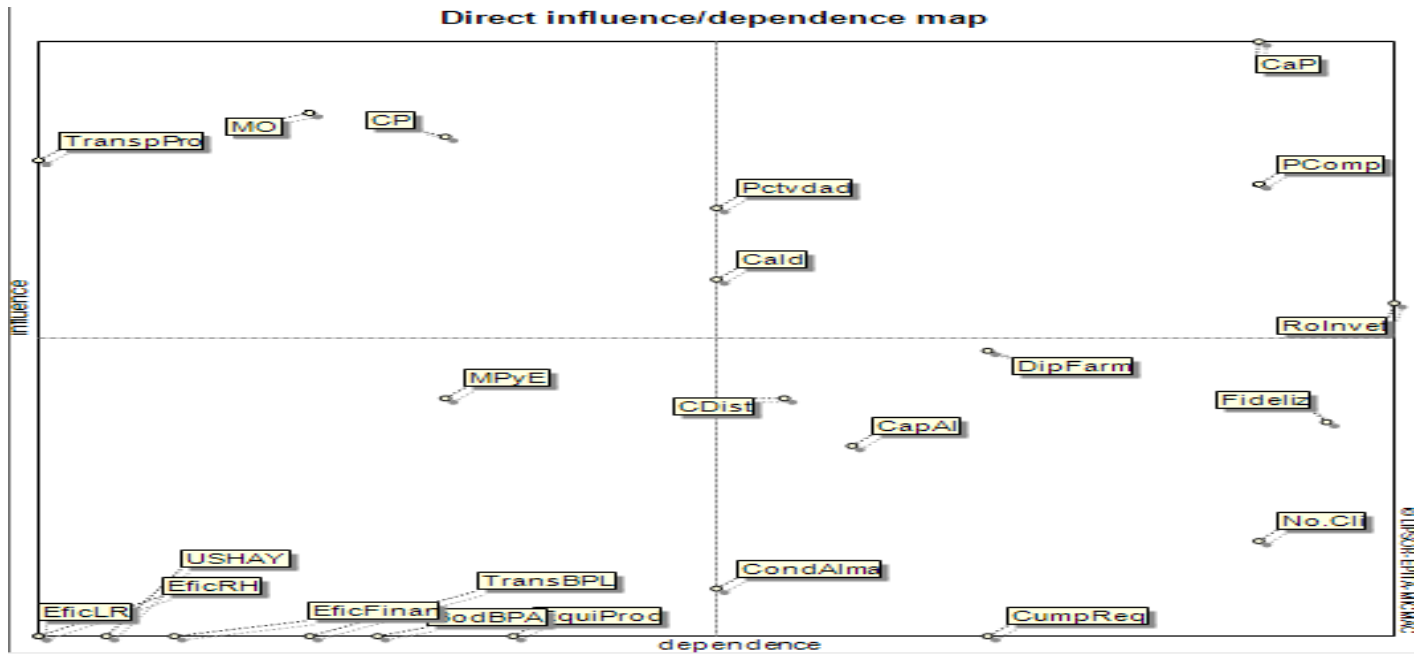


Figura 2. Plano de influencia y dependencia directa entre variables.

Fuente: Godet (2019).

En el gráfico de influencias directas se muestra la relación de dependencia y motricidad entre las variables.

### Análisis del eje estratégico

El eje de la estrategia, es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde están las variables claves, nos ofrece una visión de cuáles son los retos estratégicos del sistema. Obteniéndose las siguientes y siendo las de mayor representación como es la capacidad de producción y los precios competitivos. En cuanto a las más motrices o influyentes se encuentran

1. La transparencia del proceso de adjudicación gubernamental, **TranspPro**
2. La mano de obra **MO**
3. Los costos de producción. **CP**

Ellas constituyen en el futuro; las variables estratégicas porque continúan actuando en el sistema al ser variables claves; resultado concordante con las expectativas de los principales actores del sistema; tanto para la situación actual como la futura.

Listado de los actores que influyen en las variables claves propuestos por los expertos:

1. Ministerio de Salud Pública.
2. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
3. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (**IESS**).
4. Sistema de Rentas Internas (SRI).
5. Centros de Salud Pública, farmacias y consumidor final.
6. Distribuidores (competencia).
7. Proveedores de Materias Primas e Insumos.

**Reto estratégico:** Lograr el aumento en un 50% del número de productos que se fabrica en la actualidad.

Objetivos asociados:

1. Garantizar la infraestructura para lograr el aumento al 50% de productos a producir.
2. Definir cuáles son los productos más demandados en el mercado para garantizar la venta de la nueva producción.
3. Contar con la capacidad de almacenamiento para el duplicado de producción.
4. Lograr abarcar un nuevo segmento de mercado para los productos genéricos.
5. Aumentar por encima de la media actual los resultados de rendimiento económico.
6. Hacer de la corporación Genpharma líderes en la producción y venta de productos genéricos de alta calidad.

Para la búsqueda de los principales actores y determinar la concordancia u oposición de los actores frente a los objetivos y la influencia de cada actor sobre el resto del grupo, se analizan dos matrices: MAO (Matriz de Actores X Objetivos) y MAA (Matriz de Actores X Actores), las cuales son procesadas mediante el MACTOR.



Figura 2. Plano de influencia directa entre actores.

Fuente: Godet (2019).

Según la figura 2, los actores más motrices son:

- Servicio de Rentas Internas **SRI**
- Ministerio de Salud Pública **MSP**

Estos resultados permiten mostrar el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y en el sistema, determinándose, que el actor de mayor influencia sobre los objetivos y tienen más peso en el sistema es el Gobierno, al cual se le atribuye la calificación de actor clave.

### Identificación de los posibles escenarios para la corporación Genpharma. Método SMIC.

Las hipótesis se generan a partir del análisis de las variables claves y el comportamiento de los actores con respecto a los objetivos:

H1: Se logra un aumento del 100% de los productos a producir con una óptima infraestructura

H2: La demanda del mercado es proporcional a los nuevos productos ofrecidos.

H3: La capacidad de almacenamiento cubre los niveles de producción ya que el ciclo de rotación del inventario es constante (lo que se produce se vende).

H4: Se abarca el segmento privado como parte de la cartera de clientes sin intermediarios.

H5: Se duplican los niveles de rendimiento económico con los nuevos ítems producidos y vendidos.

H6: Líder en el mercado de productos farmacéuticos genéricos con alta nivel de calidad en los mismos.

El análisis de la matriz de probabilidades simples indica que las hipótesis tres; cinco y seis se consideran como

eventos medianamente probables (0.50), las hipótesis uno y cuatro se consideran como eventos probables (0.70) y la hipótesis dos se considera como evento improbable (0.30).

La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado (un año), de los seis eventos genera un total de 64 escenarios tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia, de los cuales cinco fueron los más probables, clasificándose dentro de ellos el más probable, el más optimista, el más pesimista y el resto como tendenciales.

Teniendo en cuenta los resultados en el procesamiento que se evidencian en la Figura 3, se llega a la conclusión que el escenario más probable es el 64 con 22,4% de ocurrencia, determinándose que es desfavorable ya que coincide con el escenario más pesimista, debido a que el escenario 64, es aquel donde todas las hipótesis son 0, es decir no se cumplen.

Los expertos establecen que el escenario apuesta seleccionado es el 02, con una probabilidad de 14,3%, en el cual se establece que las hipótesis del 1 al 5 se cumplen, siendo la 6ta improbable, lo cual se asume que es muy próximo a la realidad, ya que ser líder en el mercado no se podría plasmar en el transcurso de 1 año sino que es algo de tiempo y trabajo eficiente y eficaz para poder lograr, costos que permitan precios competitivos y por ende tener el mejor precio con la mejor calidad, lo que cual se traduce en un aumento en la cartera de clientes Este escenario se considera también como el más optimista y el más favorable para impulsar el desarrollo en la localidad, porque cada uno de los eventos propuestos se encuentra interrelacionados. El programa SMIC Experto muestra que el escenario más probable



Figura 3. Histograma de probabilidades de los escenarios (Conjunto de expertos)-



Estableciendo un orden por escenario según los resultados mostrados en la figura 3 las probabilidades de ocurrencia de los escenarios declarados (Tabla 4) es la siguiente:

Tabla 4. Probabilidad de escenarios según Smic-experte.

N0	Escenarios probables	%
H2	La demanda del mercado es proporcional a los nuevos ítems ofrecidos	14 %
H1	Se logra un aumento del 100% de los ítems a producir con una óptima infraestructura.	6,2%
H3:	La capacidad de almacenamiento cubre los niveles de producción ya que el ciclo de rotación del inventario es constante (lo que se produce se vende).	1,8%
H4:	Se abarca el segmento privado como parte de la cartera de clientes sin intermediarios.	1,7%
H5:	Se duplican los niveles de rendimiento económico con los nuevos ítems producidos y vendidos.	1,4%
H6:	Líder en el mercado de productos farmacéuticos genéricos con alta nivel de calidad en los mismos	1,4%

Es decir, el escenario apuesta está relacionado con el H2 y sobre él se establecerán las estrategias para llegar al futuro

Es decir que este escenario futuro H2 tiene el 14% de probabilidades de ocurrir y en se basará el trabajo de ir del futuro al presente para determinar ventajas competitivas sobre los competidores. El orden relacionado a las probabilidades se presentó en la tabla 5 de este documento. Es decir, a partir de estos escenarios probables se pueden definir mediante expertos las políticas, y criterios. A continuación, se muestran los pasos a dar para aprovechar esta información de escenario futuro y se toma en cuenta el escenario 2 que es el más probable a ocurrir.

Como final del trabajo se utiliza el método MULTIPOL que es un método multicriterio que pretende comparar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y de políticas múltiples. El objetivo del Multipol es también aportar ayuda a la decisión construyendo un tablero de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones que se le ofrecen al que debe tomar la decisión. Se definen a continuación conceptos necesarios para el desarrollo de método Multipol.

### Definiciones de entrada

Criterios: Principios generales del entorno

Política: La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir.

Acciones: Plan de actividades para dar cumplimiento a una política

### Análisis de las políticas, acciones y criterios mediante el método Multipol

- Definir, por parte del grupo de expertos, las políticas, acciones y criterios (ejemplo de criterios: útil, deseable, plausible, optimista, pesimista).
- Evaluar las políticas, acciones y escenarios con respecto a cada criterio por parte de los expertos individualmente.
- Consolidar las respuestas de los expertos.
- Determinar para cada política cuáles serán las acciones que será necesario materializar.
- Determinar para cada escenario las políticas (hasta 2) que será necesario asumir.

Datos de entrada

### Criterios

- Aumento de la producción (AUMPRODCC)
- Óptima infraestructura (OPTINFRA)
- Equilibrio en el mercado (EQUIMERC)
- Cobertura del segmento privado (COBRPRIV)
- Aumento del rendimiento económico (AUMRENDECO)

### Descripción de los criterios

AUMPRODCC Aumento de la producción Peso: 1

Descripción : Aumentar al doble la capacidad de producción

OPTINFRA Optima infraestructura Peso :1

Descripción : Contar con una óptima capacidad de almacenamiento

EQUIMERC Equilibrio en el mercado Peso :1

Descripción : Garantizar la oferta según la demanda de mercado

COBRPRIV Cobertura del segmento privado Peso :1

Descripción : Se abarca el segmento de mercado privado como parte de la cartera de clientes sin intermediarios

AUMRENDECO Aumento del rendimiento económico Peso :1

Descripción : Con el aumento de la producción y la apertura al segmento privado se incrementan los niveles de rendimiento económico

### Políticas

- Uso de laboratorios actualizados (LABACTUAL)
- Mantener el personal capacitado (PERSCAP)
- Óptima atención al cliente (ATENCLIENT)
- Buenas prácticas de almacenamiento (BUENPRACT)

### Descripción de las políticas

LABACTUAL Uso de laboratorios actualizados Peso :1

Descripción: Contratar laboratorios que mantengan sus equipos con tecnología actualizada

PERSCAP Mantener el personal capacitado Peso :1

Descripción: Cada área de la empresa debe mantener capacitados a sus trabajadores con el fin de dar el mejor servicio

ATENCLIENT Óptima atención al cliente Peso :1

Descripción: Mantener los requerimientos de los clientes ya establecidos y los nuevos clientes con el fin de lograr su óptima satisfacción

### Acciones

- Adquirir nuevas instalaciones (ADQINST)
- Tercerizar la producción con los laboratorios ya equipados (TERCPRODC)
- Garantizar la oferta en función de la demanda de mercado (GARTOFERT)
- Buscar clientes en el sector privado (CLIENTPRIV)

### Descripción de las acciones x

ADQINST Adquirir nuevas instalaciones

Descripción : Adquirir nuevos espacios para almacenamiento

TERCPRODC Tercerizar la producción con los laboratorios ya equipados

Descripción : Hacer contratos con otros laboratorios para garantizar la producción de los nuevos productos sin invertir en equipamiento tecnológico

GARTOFERT Garantizar la oferta en función de la demanda de mercado

Descripción : Mantener un inventario que garantice la oferta para responder a la posible demanda de mercado

CLIENTPRIV Buscar clientes en el sector privado

Descripción : Buscar nuevos clientes en el sector privado y comercializar de forma directa con ellos

### Lista de escenarios

- La demanda del mercado es proporcional a los nuevos ítems ofrecidos

Se hace el análisis para el escenario más posible que es el 02 con una posibilidad de ocurrencia de un 14 de porcentaje

Tabla 5. Evaluación de las acciones en función de los criterios.

	AUMPRODCC	OPTINFRA	EQUIMERC	COBRPRIV	AUMRENDECO
ADQINST	18	20	0	0	12
TERCPRODC	15	12	10	5	18
GARTOFERT	10	0	20	10	15
CLIENTPRIV	15	0	10	20	15

La evaluación de las acciones en función de los criterios se efectúa con la ayuda de valores de 0 a 20 (Tabla 6).

Tabla 6. Evaluación de las políticas en función de los criterios.

	Suma	AUMPRODCC	OPTINFRA	EQUIMERC	COBRPRIV	AUMRENDECO
LABACTUAL	100	30	35	5	15	15
PERSCAP	100	10	15	10	50	15
ATENCLIENT	100	10	20	10	45	15
BUENPRACT	100	20	50	5	10	15

Los valores de la matriz corresponden a la evaluación de las políticas en función de los criterios. Como se trata de un juego de peso de criterios, la suma en línea debe de ser siempre la misma, igual a 100.

Estudio de acciones en función de las políticas

Evaluación de las acciones en función de las políticas

Esta matriz contiene el resultado de las acciones en función de las políticas, es decir las notas afectadas a las acciones según los criterios, ponderadas por los juegos de peso de criterios de las políticas. se puede leer también, la media, la distancia-tipo y el rango de acciones por política (Tabla 7).

Tabla 7. Estudio de acciones en función de las políticas.

	LABACTUAL	PERSCAP	ATENCLIENT	BUENPRACT	Moy.	Ec. Ty	Número
ADQINST	14,2	6,6	7,6	15,4	10,9	3,9	2
TERCPRDC	12,6	9,5	9,9	12,7	11,2	1,5	3
GARTOFERT	7,8	10,2	9,8	6,2	8,5	1,6	1
CLIENTPRIV	10,2	14,8	13,8	7,8	11,6	2,8	4

© LPSOR-EPITA-MULTIPOL

Los valores contenidos en esta matriz permiten evaluar y clasificar las acciones en función de las políticas (Figura 4).

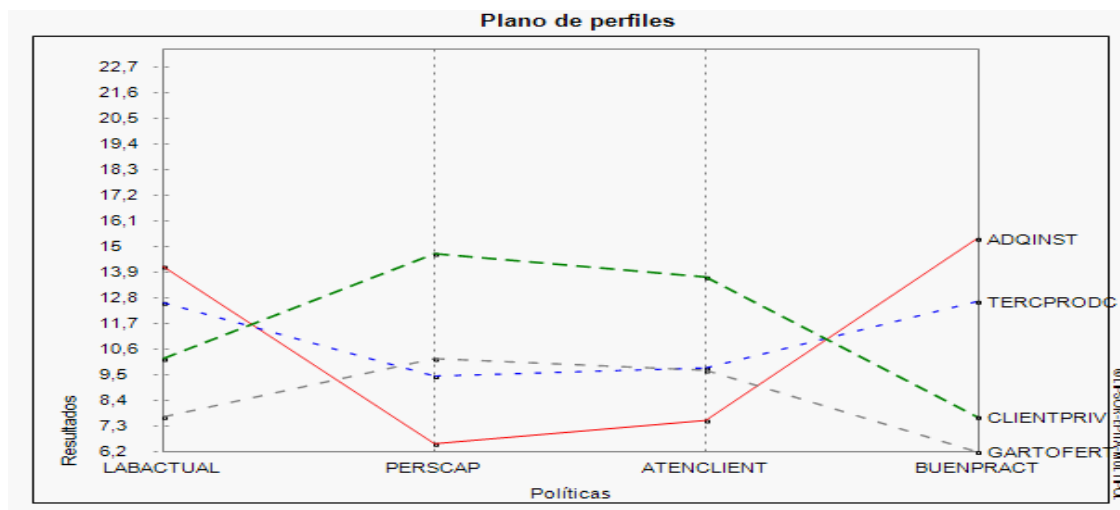


Figura 4. Plano de perfiles.

Este plano está determinado a partir de la matriz de evaluación de acciones en función de las políticas. Representa el resultado de las acciones (en ordenadas) en función de la distancia-tipo calculada (en abscisa).

## CONCLUSIONES

La aplicación del enfoque prospectivo para el análisis estratégico de la Corporación Genpharma permitió profundizar en las problemáticas que presenta hoy, con un resultado multidimensional.

Los resultados se traducen en obtener las variables claves, actores influyentes, escenario apuesta y la creación de perfiles de acciones tomadas respecto a las políticas y criterios del entorno que se interrelacionan e interactúan directamente con las debilidades de la corporación Genpharma.

En sentido general, los datos resultados del proceso estratégico mediante análisis prospectivos exponen nuevos criterios que no entorpecen la gestión empresarial convencional.

La creación de un documento de referencia con los resultados obtenidos tributará a la toma de decisiones de forma óptima; para la intervención desde la situación actual y para planear y proyectar en la corporación objeto de estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berger, G. (1967). *Etapas de la prospective*. PUF.
- García Abreu, L., & Fernández García, S. (2009). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos. *Energética*, 29(2), 46-50.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR.
- Godet, M. (2019). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Jorge, A., & Monedero, C. (2016). La prospectiva estratégica como herramienta para impulsar la gestión local hacia el desarrollo sustentable. Municipio Caroní, estado Bolívar, Venezuela. *Terra*, 32(51).
- Jouvenel, H. (1993). *Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique*. Futuribles.
- Mera Rodríguez, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84), 89-104 .
- Mojica, F. J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Universidad Externado de Colombia.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. Doubleday.