

EJERCICIO INTEGRADOR DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA

Jolver Rafael Ramírez Simón
aerodespacho@hog.ecasa.avianet.cu
Lisbet Quevedo Alemán

Breve resumen

En la actualidad algunos especialistas definen la dirección estratégica como el proceso de formulación, ejecución y control de estrategias para cumplir los objetivos previstos. Por lo que partiendo de este concepto y por necesidades de la empresa "28 de Noviembre " se solicitó la realización de este trabajo donde se realizó un profundo análisis del micro y macro entorno en el que se desenvuelve la organización, permitiendo trazar estrategias encaminadas a eliminar los problemas detectados, así como orientar a la organización sobre las acciones que se deben tomar para contribuir a una mejora continua en su desempeño.

Con el mismo se pretende contribuir en el conocimiento de los estudiantes de las carreras de Economía e Ingeniería Industrial y a su formación técnico profesional, pues en la actualidad la dirección estratégica ha tenido mucho auge dentro de muchas empresas de grandes éxitos, donde alumnos que han cursado estas carreras juegan un papel protagónico.

Este trabajo se clasifica según la Guía de Clasificación de Códigos **JEL**, dentro del epígrafe de **Organización Industrial (L)**, y dentro de este el **General (L 00)**.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra historia nuestro país ha sido partícipe de grandes transformaciones económicas y sociales motivadas por factores externos de repercusión internacional, que han originado tomar medidas estratégicas a nivel central para hacerle frente a dicha situación. Una de ellas fue el proceso de reestructuración de la industria azucarera emprendido en el año 2002, el cual constituyó una solución sin precedentes a escala universal ante un problema económico objetivo, motivado por la disminución de los precios del azúcar en el mercado mundial.

En ese año la dirección de la Revolución fue cuidadosa y esperó todo lo que se podía, pero era una realidad objetiva por encima de consideraciones políticas, pues la economía del país no soportaba un sector tan grande cuya producción en el mercado mundial se compraba a precios muy deprimidos. En abril de ese mismo año, los precios eran de aproximadamente 5,75 centavos la libra, valores muy por debajo de la media histórica. Esta medida significó un ahorro de 200 millones de dólares y un ingreso de alrededor de 100 millones de dólares, pues se tomó la decisión de desactivar 70 centrales azucareros, lo que obedecía a un profundo estudio tecnológico, de mercado, precios, eficiencia industrial, calidad de suelos, rendimientos, entre otros. Ya que habían alrededor de 45 centrales a lo largo de todo el país que no molían.

Esta medida de igual forma tuvo su repercusión en la Fábrica de Combinadas Cañeras " 28 de Noviembre ", ya que su principal cliente era el MINAZ, originando una brusca reducción de sus volúmenes de venta, pues de un promedio anual de 23 400.9 MP, solo se logró producir valores muy por debajo de la media histórica en años posteriores. Esto de igual forma obligó a la dirección de la empresa a tomar medidas estratégicas para no desaparecer. Una de ellas fue llevar a cabo un proceso de dirección estratégica que permita formular, ejecutar y controlar estrategias para cumplir los objetivos previstos, el mismo se muestra a continuación.

Etapas 1. Entrada de datos

1.1 Caracterización general de la entidad

La empresa “28 de Noviembre” se encuentra ubicada en carretera a Bayamo, Km. 6 1/2 en la ciudad de Holguín, localizada en la principal zona industrial de esta provincia.

Esta entidad comenzó su etapa productiva el 27 de Julio de 1977 bajo la asistencia técnica de la URSS, como parte de un proyecto de cooperación entre este país y Cuba, cuyos técnicos trabajaron al lado de los obreros cubanos por un período de 10 años, brindando sus provechosos conocimientos acerca de la producción de la cosechadora cañera.

En la actualidad ha diversificado su producción y cuenta con un amplio objeto social, cuyo peso se basa fundamentalmente en la elaboración de piezas de repuesto para la reparación de Cosechadoras Cañeras y entre otras actividades tales como:

1. Diseñar y fabricar piezas de repuesto para la reparación de máquinas y herramientas de equipos energéticos, de izaje, de la construcción y el transporte.
2. Fabricar y reparar herramientas y útiles.
3. Prestar servicios de maquinado, corte y conformado, soldadura y balanceo dinámico.
4. Realizar la confección de proyectos de ingeniería del mantenimiento de talleres, de sistema de ventilación y aprovechamiento de la energía, así como la consultoría técnica sobre su implementación y administración.
5. Recuperación de transporte ferroviario
6. Montaje de casas de cultivos protegidos, entre otras.

Misión:

Satisfacer las necesidades de mecanización de la cosecha cañera y prestar servicios de corte, conformado, maquinado, soldadura, pailería, balanceo dinámico, tratamiento térmico, galvánica, mantenimiento, fabricación y reparación de herramientas, con calidad y eficiencia, para esto contamos con un colectivo de trabajadores con gran experiencia técnica, aguerridos, unidos y de vanguardia, capaz de cumplir los compromisos contraídos con los clientes.

Visión:

Poseer clientes estables dentro y fuera del país, que conozcan nuestra presencia, eficiencia y efectividad en los servicios que brindamos. Producir una máquina con mayor calidad e incursionar en nuevas producciones y ser el preferido es nuestra meta.

1.2 Auditoria de Recursos Propios

Mediante una sesión de trabajo con los miembros del Consejo de Dirección y a través de un análisis exhaustivo y bien detallado del comportamiento de todo el sistema, se lograron definir las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, cuyo análisis se relaciona a continuación:

Análisis de los factores internos:

Primeramente se realizó el diagnóstico interno, que tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

Factores Internos que dificultan el cumplimiento de la misión:

A pesar de contar con algunos equipos especializados (balanceadora, mandrinadora, taladro por coordenadas) uno de los factores que dificultan el desempeño de la organización es el mal estado técnico del nivel de equipamiento existente, ya que son equipos de más de 25 años de explotación, los cuales generan un elevado nivel de gastos y presentan roturas imprevistas que afectan el desarrollo del proceso y por ende del sistema. Además provocan que las producciones no cumplan con los requerimientos de calidad establecidos lo que ha provocado en reiteradas ocasiones producciones de desecho e incumplimiento en los planes de entrega a los clientes, así como un incremento sustancial en la fabricación de piezas defectuosas.

Otro de los problemas internos de la organización está motivado por los insuficientes recursos financieros en CUC con que cuenta la entidad, lo que dificulta la compra de insumos necesarios para acometer las producciones, tales como: electrodos, guantes, caretas de

Ejercicio Integrador de Dirección Estratégica

soldar, zapatos de protección, por solo citar algunos ejemplos. Además ha provocado retrasos en la entrega del módulo de aseo personal, motivando cierto nivel de descontento en la masa trabajadora.

El suministro de materias primas y materiales afecta el desempeño de la organización, pues se han venido presentado irregularidades debido principalmente a la entrada tardía de algunos materiales que no han podido comprarse en el tiempo requerido. Así como con la puesta de los mismos en la fábrica por problemas de transportación, los que han permanecido por largos períodos en la Terminal de Contenedores de la Habana sin poder ser transportados hacia la entidad provocando irregularidades en el suministro. De igual forma es válido señalar la falta de transporte interno que incide en el desempeño de la organización.

Un gran peso del pobre desempeño que tiene la fábrica está motivado por la poca competitividad que tiene la combinada cañera fabricada por la empresa, pues no satisface las expectativas del cliente.

Factores Internos que favorecen el cumplimiento de la misión:

La empresa cuenta actualmente con una diversidad de equipos que a pesar de tener más de 25 años de explotación, ofrece la posibilidad de producir distintas producciones. Esto ha posibilitado que la organización amplíe su objeto social y no se enmarque solamente en la producción y reparación de combinadas cañeras.

Un ejemplo de esto son las distintas producciones que se están llevando a cabo como son la fabricación de transportadores.

Los mismos le han reportado nuevos ingresos a la organización y le ha ofrecido la posibilidad de no excluirse del mercado.

Otro factor que ha favorecido el desempeño de la organización es la experiencia laboral con que cuenta la fuerza de trabajo. Debido al tiempo que el personal lleva desempeñándose en su puesto han logrado alcanzar un amplio conocimiento y dominio de la labor que realizan, influyendo notoriamente en el desempeño de la organización, a pesar de existir un elevado nivel de envejecimiento de la fuerza laboral.

En la fábrica existe actualmente una capacidad productiva instalada capaz de hacerle frente a

Ejercicio Integrador de Dirección Estratégica

innumerables planes de producción, constituyendo una ventaja competitiva para la organización.

Análisis de los factores externos

Para definir la posición estratégica de la organización se realizó un análisis del micro y macro entorno, donde se determinó si los factores que influyen en este se manifiestan en forma de amenazas u oportunidades.

Microentorno

Por más de veinte años, el MINAZ constituyó para la organización su principal cliente ya que las producciones que se realizaban eran destinadas y pertenecían en su totalidad a esta institución. Por lo que luego de la disminución gradual del precio del azúcar en el mercado internacional, se tomaron medidas a nivel de país que enmarcaban la necesidad de desarrollar, gestionar e implementar un proceso de reestructuración de la Industria Azucarera, llevado a cabo en nuestro país a partir del año 2002, siendo uno de sus objetivos principales la desactivación de algunos centrales del país. Esta situación por ende incidió en la fábrica, ya que a partir de este año empezó a disminuir la fabricación y reparación de combinadas cañeras, lo cual se puede apreciar a continuación:

Año	Cantidad de Combinadas Cañeras	
	Reconstruidas	Reparadas
2004	150	24
2005	39	50
2006	-	28
2007	-	-
2008	-	-
2009	-	-
2010	-	-

TABLA: Combinadas reparadas y reconstruidas en el período 2004-2010. Fuente. Elaboración Propia.

Como se observa, al existir una disminución en la reconstrucción y reparación de combinadas cañeras, la entidad se vio obligada a ampliar su objeto social y a tomar medidas urgentes para que la fábrica no desapareciera. Una de ellas fue enviar a más de un 30 % de su fuerza laboral a pasar cursos de capacitación y creó una comisión encargada de buscar nuevos mercados (grupo de negocios) que le reportaran nuevos ingresos a la organización. A esta situación se le unió los elevados intereses en los préstamos y uno de los principales problemas que afectan hoy en día a la organización, o sea, la cadena de impagos existente actualmente en el país, ya que luego de culminadas las producciones, existen serios problemas y demoras en ciclo de pago, razón esta que ha influido en un alargamiento del ciclo de cobro.

Un factor que puede repercutir e incidir en una mejora del desempeño de la organización es la aprobación de un plan de inversiones para el año 2012, a través del cual se lograría una mejora en la infraestructura existente y en las condiciones laborales.

CLIENTES.

Debido a la poca calidad que ha ofrecido en el servicio la combinada cañera en el transcurso de estos años, se realizó una compra de seis máquinas marca **TOFF** de nacionalidad alemana, cuya calidad es superior a la que presenta la **KORTEP-3000**, obligando a la organización a crear un nuevo prototipo de combinada cañera que supere la calidad de las combinadas existentes a nivel internacional, algo que resulta un poco imposible pues no existe una infraestructura que permita fabricar con la calidad requerida.

Macro entorno:

Durante más de 40 años nuestro país se ha visto seriamente afectado por el bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, por lo que no se debe dejar de pasar por alto el efecto que ha traído el mismo sobre la economía y la totalidad de las empresas, así como en la entidad objeto de estudio, ya que la misma ha sufrido

Ejercicio Integrador de Dirección Estratégica

constantemente limitaciones materiales y presupuestarias que han limitado considerablemente su desempeño.

Es válido recalcar además, el nivel de competencia existente actualmente en el mercado internacional, donde a simple vista salen a relucir la calidad de combinadas cañeras como:

Tipo de Combinada Cañera	Nacionalidad
TOFF	alemana
CLASS	australiana
CAMECO	estadounidense

TABLA: Tipos de combinadas cañeras. Fuente. Elaboración Propia.

Las mismas gozan de una alta eficiencia y eficacia en su servicio, así como en su fiabilidad, las cuales superan considerablemente la calidad de la combinada cañera KORTEP-3000.

Una de las ventajas competitivas que posee la fábrica es que es única de su tipo en el país, obligando prácticamente a la dirección del MINAZ a solicitar de su servicio.

Otra ventaja que podría reportarle grandes dividendos a la empresa es la posibilidad de participar en Ferias y Exposiciones Internacionales, a través de las cuales se lograría darle a conocer al mercado nacional e internacional, los servicios que actualmente se ofrecen y se prestan, lo que beneficiaría económicamente a la organización. Así como de entrar en nuevos mercados o segmentos competitivos que le ofrezcan la posibilidad de insertarse en el mercado. A partir del pasado año se ha reportado un cierto incremento del precio del azúcar a nivel internacional, el cual podría ser una nueva oportunidad para la empresa así como para el país. Después de realizado el análisis de la situación actual de la entidad, se relacionan a continuación las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

Factores internos de influencia.

Fortalezas:

F1- Experiencia laboral de la fuerza de trabajo.

F2- Versatilidad productiva debido a los medios de producción que poseen.

Ejercicio Integrador de Dirección Estratégica

F3- Capacidad productiva instalada.

F4- Contar con algunos equipos especializados (balanceadora, mandrinadora, taladro por coordenadas).

Debilidades:

D1- Insuficientes recursos financieros en CUC.

D2- Irregularidad con el suministro de las materias primas y materiales.

D3- Producto poco competitivo.

D4- Mal estado técnico del nivel de equipamiento existente.

D5- Activos fijos con un elevado nivel de gastos.

D6- Falta de transporte interno en la empresa.

Se observa en la matriz de factores internos (Ver anexo 1) que la sumatoria de los factores claves es superior a los 250 puntos, por lo que se puede afirmar que predominan las fortalezas sobre las debilidades.

Factores externos de influencia.

Amenazas:

A1- Situación Internacional existente (bloqueo económico)

A2- Cambio en las preferencias de los clientes.

A3- Competencia internacional existente.

A4- Proceso de reestructuración de la industria azucarera.

A5- Cadena de impago existente actualmente en el país.

A6- Elevados intereses en los préstamos.

Oportunidades:

O1- Aprobación de un plan de inversiones para el año 2009.

O2- Única de su tipo en el país.

O3- Desarrollo de ferias y exposiciones internacionales.

O4- Incremento del precio del azúcar a nivel internacional.

O5- Entrar en nuevos mercados o segmentos competitivos.

Como se observa en la matriz de factores externos (Ver anexo 2) los resultados de la tabla muestran una posición inferior a los 250 puntos, por lo que se puede concluir que predominan las amenazas sobre las oportunidades.

1.2 Formulación de objetivos estratégicos.

Con el objetivo de definir hacia donde se dirige la organización, se relacionan a continuación los objetivos estratégicos para el año 2011:

1. Continuar siendo líder en el mercado nacional y alcanzar en el año 2011 ventas por valores de 13.0 MMP, en combinadas KTP- 2M nuevas, KORTEP y sus piezas de repuesto para un incremento de 130 % con respecto al 2010. Manteniendo los indicadores de eficiencia.
2. Incrementar el mercado en Centroamérica, el Caribe y otros países para lograr incrementos de la exportación que permitan alcanzar en el año 2011 un nivel de crecimiento del 11.1% con respecto al año 2010.
3. Realizar inversiones en la modernización tecnológica de la industria, adquiriendo equipamientos de punta para el corte de metales, soldadura, maquinado, ensamblaje y el mantenimiento de las instalaciones civiles, así como la reorganización de la tecnología existente en función de las nuevas producciones que demanden los clientes hasta el año 2012 por valores de 2550.0 MUSD.
4. Perfeccionar la gestión administrativa de la Empresa para enfrentar las nuevas exigencias que demanda la situación actual hasta el año 2011.
5. Fortalecer la prestación de los servicios técnicos-especializados a todas las empresas que lo soliciten.
6. Implementar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
7. Continuar siendo líder en el mercado nacional y alcanzar en el año 2010 ventas por valores de 18.0 MMP, en combinadas KTP-2 nuevas, KORTEP y sus piezas de repuesto para un incremento de 180 % con respecto al 2011. Manteniendo los indicadores de eficiencia.
8. Concluir el proceso de implementación de las normas ISO.

Etapa II. Comparativa

Con el objetivo de generar estrategias factibles a partir de la comparación de factores internos y externos, se realizó una matriz DAFO que contribuyó al estudio realizado (Ver anexo Nro. 2).

Tomando como base los resultados de las matrices de factores externos e internos, se observa en la Matriz DAFO que la empresa se encuentra ubicada en el tercer cuadrante [Débil – Oportunidad (mini – maxi)], en el cual hay que aplicar **estrategias adaptativas** (Ver anexo 2. Continuación).

Etapa III. Selección de estrategias.

En la realización de esta etapa se aplicó la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE), la que permitió determinar la mejor estrategia a seguir, o sea, nos permitió teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la aplicación de la matriz DAFO en el paso anterior, evaluar cual de las dos estrategias analizadas es más factible aplicar y si se existe correspondencia con el resultado obtenido anteriormente. Para este análisis se aplicó una tormenta de ideas en la cual cada especialista participante expuso su criterio al respecto, permitiendo obtener una información lo más objetiva posible.

La aplicación de esta técnica (CPE) corroboró los resultados obtenidos anteriormente, pues arrojó como estrategia a seguir la número tres, donde se deben buscar nichos, actuar sobre las debilidades y fusión con otras organizaciones (Ver anexo 3).

Etapa IV. Ejecución.

Una vez definida la estrategia a seguir por la empresa se procede a establecer objetivos a corto plazo, los que se deben cumplir para lograr la ejecución de la estrategia seleccionada:

4.1 Objetivos a cumplir:

1. Realizar un profundo análisis de las debilidades detectadas para determinar las causas que las originan y evitar un posible resurgimiento en períodos posteriores.
2. Incrementar los volúmenes de producción en un 15 % para revertir la difícil situación que atraviesa la empresa.

4.2 Establecimiento de políticas:

Se define como política a seguir por la empresa luego de realizado el diagnóstico y de conocer la estrategia a seguir, la siguiente:

- Llevar a cabo los objetivos estratégicos y a corto plazo mencionados anteriormente, así como actuar sobre las debilidades para llevar a cabo un fehaciente desempeño de la organización, que contribuya a un incremento paulatino de los niveles de producción.
- Realizar una investigación que permita valorar una posible inserción en otros segmentos de mercado.

4.3 Asignación de recursos:

Para llevar a cabo la estrategia a seguir y alcanzar los objetivos definidos anteriormente se propone, que se oriente por la alta dirección del centro la realización de un análisis de los recursos que se necesitan para su ejecución así como los gastos en que se incurrirían, los que deben ser valorados por su ministerio para su posterior aprobación.

Etapa V. Fase de control de estrategias.

La ejecución de esta etapa es de vital importancia en este proceso, ya que permite evaluar si se mantienen los factores internos y externos que dieron lugar a la aplicación de la estrategia seleccionada y si se ha logrado lo que se había previsto, para el cual se deben chequear periódicamente el cumplimiento de las medidas tomadas.

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

	Factores Internos	Ponderación	Calificación	Resultados
1	Experiencia laboral de la fuerza de trabajo.	14	3	42
2	Versatilidad productiva debido a los medios de producción que poseen.	18	4	72
3	Capacidad productiva instalada.	17	4	68
4	Insuficiente recursos financieros en CUC.	9	1	9
5	Falta de motivación de los trabajadores	6	2	12

Ejercicio Integrador de Dirección Estratégica

6	Infraestructura insuficiente para lograr y garantizar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.	8	1	8
7	Fluctuación del personal	7	2	14
8	Irregularidad con el suministro de las materias primas y materiales	8	1	8
9	Producto poco competitivo	5	2	10
10	No hay cultura de calidad en la organización	8	1	8
Total		100	$\Sigma (C * P) = 251$	

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Resultados
1	Situación Internacional existente (bloqueo económico).	14	1	14
2	Cambio en las preferencias de los clientes.	9	2	18
3	Competencia internacional existente	10	1	10
4	Proceso de reestructuración de la industria azucarera.	13	1	13
5	Cadena de impago existente actualmente en el país.	8	2	16
6	Aprobación de un plan de inversiones para el año 2007.	8	3	24
7	Única de su tipo en el país.	8	3	24
8	Desarrollo de ferias y exposiciones internacionales	6	3	18
9	Incremento del precio del azúcar a nivel internacional.	11	4	44
10	Entrar en nuevos mercados o segmentos competitivos.	13	4	52
Total		100	$\Sigma (C * P) = 233$	

Anexo 2. Matriz DAFO.

Factores Internos	Factores Externos						
	Oportunidades			Amenazas			
	1. Incremento del precio del azúcar a nivel internacional.	2. Entrar en nuevos mercados o segmentos competitivos.	Total de impactos	1. Situación Internacional existente (bloqueo económico).	2. Competencia internacional existente	3. Proceso de reestructuración de la industria azucarera.	Total de impactos
Fortalezas	I			II			
1. Versatilidad productiva debido a los medios de producción que poseen.	0	0	0	0	0	0	0
2. Capacidad productiva instalada.	0	0	0	0	0	0	0
Debilidades	III			IV			
1 Insuficiente recursos financieros en CUC.	440	520	960	140	100	130	370
2. Infraestructura insuficiente para lograr y garantizar el cumplimiento de de los requisitos de los clientes.	440	520	960	140	100	130	370
3. Irregularidad con el suministro de las materias primas y materiales.	484	572	1056	154	110	143	407
4. No hay cultura de calidad en la organización.	528	624	1152	0	120	0	120
Total de impactos	4128			1267			

Anexo 2. (Continuación). Estrategias para cada cuadrante:

Estrategias ofensivas (1^{er} cuadrante): (MEFE>250 MEFI>250)

- Ser líderes (En costos, en diferenciación, calidad, marca, por el desarrollo de productos y mercados).

Estrategias defensivas (2^{do} cuadrante): (MEFE>250 MEFI<250)

- De reestructuración.
- De diversificación.
- De protección y apoyo de implicados.
- De enfoque.

Estrategias adaptativas (3^{er} cuadrante): (MEFE<250 MEFI>250)

- Buscar nichos.
- Actuar sobre las debilidades.
- Fusión con otras organizaciones.

Estrategias de supervivencia (4^{to} cuadrante): (MEFE<250 MEFI<250)

- La liquidación.
- La fusión.
- El saneamiento (cambios de directivos).
- Reducir niveles de producción.
- Buscar nichos si los hay.

Anexo 3. Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica (CPE).

<u>Nro</u>	<u>Factores claves</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Estrategia Nro. 3</u>		<u>Estrategia Nro. 4</u>	
			<u>PA</u>	<u>TPA</u>	<u>PA</u>	<u>TPA</u>
1	Experiencia laboral de la fuerza de trabajo.	3	4	12	2	6
2	Versatilidad productiva debido a los medios de producción que poseen.	4	4	16	2	8
3	Capacidad productiva instalada.	4	4	16	3	12
4	Insuficiente recursos financieros en CUC.	1	1	1	1	1
5	Falta de motivación de los trabajadores	2	2	4	3	6
6	Infraestructura insuficiente para lograr y garantizar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.	1	1	1	1	1
7	Fluctuación del personal.	2	2	4	2	4
8	Irregularidad con el suministro de las materias primas y materiales.	1	2	2	1	1
9	Producto poco competitivo.	2	3	6	1	2
10	No hay cultura de calidad en la organización	1	-	0	-	-
1	Situación Internacional existente (bloqueo económico).	1	2	2	3	3
2	Cambio en las preferencias de los clientes.	2	-	0	-	0
3	Competencia internacional existente	1	2	2	1	1
4	Proceso de reestructuración de la industria azucarera.	1	2	2	1	1
5	Cadena de impago existente actualmente en el país.	2	2	4	3	6
6	Aprobación de un plan de inversiones para el año 2009.	3	4	12	-	0
7	Única de su tipo en el país.	3	4	12	2	6
8	Desarrollo de ferias y exposiciones internacionales	3	3	9	2	6
9	Incremento del precio del azúcar a nivel internacional.	4	4	16	3	12
10	Entrar en nuevos mercados o segmentos competitivos.	4	4	16	3	12
Total				137		88

CONCLUSIONES:

A través de la realización de este proceso de planificación estratégica, se realizó un profundo análisis del micro y macro entorno en el que se desenvuelve la organización, el que permitió trazar estrategias encaminadas a eliminar los problemas detectados, así como orientar a la organización sobre las acciones que se deben tomar para contribuir a una mejora en su desempeño. Las mismas se muestran a continuación:

1. Realizar un profundo análisis de las debilidades detectadas para determinar las causas que las originan y evitar un posible resurgimiento en períodos posteriores.
2. Incrementar los volúmenes de producción en un 15 % para revertir la difícil situación que atraviesa la empresa.

De igual forma se definieron como políticas a seguir por la empresa las siguientes:

- Llevar a cabo los objetivos estratégicos y a corto plazo mencionados anteriormente, así como actuar sobre las debilidades para llevar a cabo un fehaciente desempeño de la organización, que contribuya a un incremento paulatino de los niveles de producción.
- Realizar una investigación que permita valorar una posible inserción en otros segmentos de mercado.