



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE  
PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA  
ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

Elaborado por:  
Br. Héctor R. Cova Z.  
Br. Julissa V. Prieto M.

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
Licenciado en Administración

Cumaná, abril de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE  
CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS  
NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

AUTORES

Br. Héctor R. Cova Z. C.I. 16.315.947

Br. Julissa V. Prieto M. C.I. 14.670.685

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 02 días del mes de abril de 2009

---

Profesora  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
Jurado Asesor  
C.I. 5.706.787

---

Profesora  
MSc. Elka Malavé Ramos  
Jurado Asesor  
C.I. 8.649.633

# ÍNDICE.

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>4</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.1.1 <i>El Planteamiento del Problema</i> .....	4
1.1.2 <i>Objetivos de la Investigación</i> .....	13
1.1.3 <i>Justificación y Alcance de la Investigación</i> .....	14
1.2 MARCO METODOLÓGICO .....	14
1.2.1 <i>Nivel de Investigación</i> .....	15
1.2.2 <i>Tipo de Investigación</i> .....	15
1.2.3 <i>Población y Muestra</i> .....	16
1.2.4 <i>Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información</i> .....	17
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>19</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	23
2.2.1 <i>Elementos considerados en el análisis interno</i> .....	25
2.2.2 <i>Elementos Considerados en el Análisis Externo</i> .....	29
2.2.3 <i>Diagnóstico Interno</i> .....	37

2.2.4 Diagnóstico Externo.....	38
2.3 INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO. ....	40
2.4 ANÁLISIS FODA.....	47
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>53</b>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA</b>	
<b>MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE .....</b>	<b>53</b>
3.1 DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE. ....	53
3.2 ELEMENTOS EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE. ....	58
3.2.1. Elementos de Carácter General. ....	58
3.2.2. Elementos Económicos. ....	60
3.2.3. Elementos Sociales.....	66
3.2.4. Elementos Políticos y Legales. ....	70
3.2.5. Elementos Tecnológicos.....	75
3.2.6. Elementos Geográficos. ....	78
3.3 ELEMENTOS DE CARÁCTER INTERNO PRESENTES EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE. ....	80
3.3.1 Elementos Estratégicos.....	80
3.3.2 Recursos Humanos.....	85
3.3.3 Producción. ....	93
3.3.5 Finanzas.....	103
3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES PRESENTES EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE. ....	104
3.4.1 Fortalezas Presentes en el Departamento de Control de Procesos.....	106
3.4.2 Debilidades Presentes en el Departamento de Control de Procesos.....	108
3.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE PRESENTA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE. ....	110
3.5.1 Oportunidades que Presenta el Departamento de Control de Procesos.....	111
3.5.2 Amenazas que Presenta el Departamento de Control de Procesos.....	112
3.6 IMPACTO DE LAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PRESENTES EN EL DEPARTAMENTO.	

.....	114
3.7 ANÁLISIS FODA.....	118
3.8 ACCIONES ESTRATÉGICAS RESULTANTES DEL ANÁLISIS FODA REALIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE.....	119
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>

## DEDICATORIA

A Dios. Por ser mi padre celestial, mi guía y mi redentor. Con su ayuda pude alcanzar esta meta en mi vida.

A mis padres: Héctor José Cova Ramírez (toporo) y Maritza Josefina Zamora González (maita), por estar siempre a mi lado apoyándome y guiándome por el buen camino.

A mi abuela: Rosa Elena González (†), aunque no la conocí se que siempre me cuida, y siempre le pido que me de fuerzas para seguir adelante.

A mis hermanos: Héctor Luis, Héctor José, Víctor Luis, Eduardo Luis y Johanna Rosali.

A todos mis tíos...

A todos mis primos...

A mis sobrinos y sobrinas, para que vean que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar las metas.

A mis amigos: Guillermo, Gracibel, Marife, Anienelis, Augusto, Javier, Vanessa, porque siempre han estado allí para ayudarme.

*Héctor R. Cova Z.*

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme guiado e iluminado en los momentos más difíciles de mi vida, por proporcionarme la fortaleza y el ímpetu para seguir adelante, por bendecirme con salud, paciencia y perseverancia para mantenerme siempre firme ante los obstáculos, impulsándome a luchar contra la adversidad para alcanzar mis metas y lograr uno de mis sueños maspreciado.

A mi Madre, por haberme dado la vida, por su cariño, por su amor, por su comprensión, a quien le ofrezco infinitas gracias por estar siempre presente haciendo lo humanamente posible para brindarme lo que he necesitado en la vida.

A mi Padre, quien desde hace mucho tiempo esperaba con ansiedad este momento. Hoy le doy gracias por su paciencia, su amor, su confianza y su apoyo, que me ayudo a superar los inconvenientes y las dificultades que se me han presentado, impulsándome siempre a seguir adelante.

A mis hermanos, a quienes hoy les digo que con dedicación, esfuerzo y perseverancia todo se puede lograr. “El que quiere, lo puede”.

A mi hermanita, quien ha crecido compartiendo conmigo todas mis experiencias universitarias. “Espero que mi logro te sirva de estímulo para que puedas formular y alcanzar todas las metas que te propongas a lo largo de tu vida”.

A mis tías Iris y Yolanda, porque a lo largo de mi vida han estado siempre siguiendo mis pasos, consintiéndome y demostrándome su cariño incondicional, hoy les dedico mi éxito y les doy mil gracias por todas sus atenciones, su preocupación, su cariño y el apoyo que siempre me han brindado.

A mis tíos Yunis y Antulio, gracias por quererme tanto y estar siempre tan pendientes de mí. Mi éxito también es de ustedes.

A mi abuela Ventura (†), quien hoy físicamente no esta presente compartiendo este logro de mi vida, y a quien le pido con todo mi corazón que desde donde se encuentre nunca deje de iluminar mi camino, para seguir avanzando y logrando mis metas.

Y finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra forma, han sido parte fundamental de este logro.

*Julissa Ventura Prieto Mosqueda*



## AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios todo Poderoso, por guiarme en todo momento...

A mis virgencitas: Rosa Mística, Santa Bárbara, porque siempre le encomiendo mi vida a ellas.

A mi compañera de tesis Julissa Prieto, por su apoyo y colaboración durante todo este trabajo de investigación, le deseo éxito en su vida.

A todos los compañeros del curso especial de grado: Enfoques Estratégicos en la Gerencia de las Organizaciones, por compartir todo el tiempo en que desarrollamos esta investigación.

A mis profesoras: Damaris Zerpa de Márquez y Elka Malavé, por ser mis tutoras en este trabajo y prestarme toda la colaboración para la culminación del mismo.

*Héctor R. Cova Z.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por haber colocado a mi alcance todas las herramientas necesarias para alcanzar uno de mis sueños mas preciado. ¡Gracias Dios!

A todos los profesores de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, quienes a lo largo de mi carrera como estudiante me brindaron su valioso aporte para mi formación académica.

Además, quiero hacer extenso mi más sincero agradecimiento a mis asesoras, Dra. Damaris Zerpa de Márquez y Msc. Elka Malavé Ramos, quienes representaron parte fundamental para la realización del presente trabajo de investigación, por su constancia y dedicación incondicional, por sus substanciales sugerencias para poder llevar a cabo la investigación y por sus constantes aportes en la finalización de este trabajo.

A mi compañero Héctor Cova, ante todo, por haber confiado en mí para llevar a cabo la realización de nuestro trabajo de grado y por su disciplina, constancia y dedicación durante el proceso de investigación.

Agradezco al personal que labora en la empresa Molinos Nacionales Compañía Anónima, MONACA, en especial a los empleados del Departamento de Control de Procesos; a todos ellos muchas gracias por su valiosa colaboración y por suministrar la información necesaria para llevar a cabo la realización de mi trabajo de investigación.

A todos mis compañeros de la Universidad de Oriente, sin excluir a ninguno, pero en especial a aquellos que durante este último año de la carrera, han estado

compartiendo conmigo estos momentos de satisfacción.

Son varias las personas a las cuales me gustaría nombrar en este agradecimiento, por su preocupación, su amistad y el apoyo que me han brindado en las diferentes etapas de mi vida; algunas hoy están muy cerca de mí, otras se encuentran distantes y otras solo se encuentran en mi recuerdo y en mi corazón, a todas ellas, sin importar si alguna vez llegan a leer estas líneas, solo quiero darle las gracias por formar parte de mi vida y por todo lo que me han brindado para alcanzar mis logros.

*Julissa Ventura Prieto Mosqueda*

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 1. PROCESO ESTRATÉGICO.....	20
FIGURA N° 2. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD. ....	42
FIGURA N° 3. MATRIZ BCG.....	47
FIGURA N° 4. MATRIZ FODA .....	48
FIGURA N° 5. HOJA DE TRABAJO (FODA) .....	50
FIGURA N° 6. MATRIZ DE IMPACTO FODA – PONDERADO .....	51

## LISTA DE CUADROS

TABLA Nº 1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA OPERATIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	59
TABLA Nº 2. FACTORES ECONÓMICOS MÁS IMPORTANTES, CONSIDERADOS POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	61
TABLA Nº 3. EFECTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS, INFLACIÓN E ÍNDICE DE DESEMPLEO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA .....	63
TABLA Nº 4. VENTAJAS DEL DEPARTAMENTO POR LA POSICIÓN QUE TIENE LA EMPRESA EN EL MERCADO. ....	63
TABLA Nº 5. PONDERACIÓN DE LAS VENTAJAS DEL DEPARTAMENTO POR LA POSICIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO..	64
TABLA Nº 6. EFECTOS DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS EN EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	65
TABLA Nº 7. ASPECTOS SOCIALES QUE INCIDEN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	66
TABLA Nº 8. EFECTO DE LA INSEGURIDAD, DELINCUENCIA Y MANIFESTACIONES PÚBLICAS EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	67
TABLA Nº 9. PONDERACIÓN DEL EFECTO DE LAS SITUACIONES DE INSEGURIDAD, DELINCUENCIA Y MANIFESTACIONES PÚBLICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	68
TABLA Nº 10. EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y TRABAJOS SOCIALES POR EL GOBIERNO. ....	69
TABLA Nº 11. REPUTACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA COMO VENTAJA PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	70
TABLA Nº 12. PONDERACIÓN DE LA REPUTACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA COMO VENTAJA PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	70
TABLA Nº 13. ASPECTOS POLÍTICOS Y LEGALES CONSIDERADOS POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	71
TABLA Nº 14. IMPACTO DE LA SITUACIÓN POLÍTICA DEL PAÍS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	72
TABLA Nº 15. INCIDENCIAS DE LOS ASPECTOS TRIBUTARIOS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	73
TABLA Nº 16. EFECTOS DE LAS NORMAS ISO 9000, MARCA NORVEN Y NORMAS COVENIN EN EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA. ....	73

TABLA N° 17. GRADO DE INCIDENCIA DE LAS NORMAS ISO 9000, MARCA NORVEN Y NORMAS COVENIN EN EL DEPARTAMENTO. ....	74
TABLA N° 18. EFECTOS DE ELEMENTOS TECNOLÓGICOS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	75
TABLA N° 19. EFECTO DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS PARA EL DEPARTAMENTO.....	76
TABLA N° 20. PONDERACIÓN DEL EFECTO DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS PARA EL DEPARTAMENTO. ....	77
TABLA N° 21. BENEFICIO DEL USO DE MAQUINARIA DE FABRICACIÓN NACIONAL. ....	77
TABLA N° 22. ASPECTOS GEOGRÁFICOS CONSIDERADOS POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	78
TABLA N° 23. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA.....	79
TABLA N° 24. DIFICULTAD EN LA VIALIDAD Y ACCESO A LA EMPRESA.....	80
TABLA N° 25. EXISTENCIA DE MISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. ....	81
TABLA N° 26. EXISTENCIA DE VISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. ....	82
TABLA N° 27. EXISTENCIA DE VISIÓN EN EL DEPARTAMENTO. ....	82
TABLA N° 28. CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS A NIVEL DEPARTAMENTAL. ....	83
TABLA N° 29. EXISTENCIA DE PLAN ESTRATÉGICO A NIVEL DEPARTAMENTAL. ....	83
TABLA N° 30. CONSIDERACIÓN SOBRE LA REFORMULACIÓN DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO.....	84
TABLA N° 31. IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO PARA LA EMPRESA. ....	85
TABLA N° 32. PONDERACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO PARA LA EMPRESA.....	85
TABLA N° 33. CLARIDAD EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO. ....	86
TABLA N° 34. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO CON EL CARGO EN EL DEPARTAMENTO. ....	86
TABLA N° 35. EXISTENCIA DE MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. ....	87
TABLA N° 36. PONDERACIÓN EL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DEL MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. ....	88
TABLA N° 37. MOTIVACIÓN EN EL DEPARTAMENTO. ....	89
TABLA N° 38. GRADO DE MOTIVACIÓN EN EL DEPARTAMENTO. ....	89
TABLA N° 39. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS.....	90
TABLA N° 40. PERIODICIDAD CON QUE SE IMPARTEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL DEPARTAMENTO. ....	91
TABLA N° 41. PRESENCIA DE DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO.....	92
TABLA N° 42. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO. ....	93
TABLA N° 43. CERTIFICACIONES EN MATERIA DE CONTROL DE CALIDAD PRESENTES EN EL DEPARTAMENTO. ....	94
TABLA N° 44. GRADO DE IMPORTANCIA DE LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO. ....	94

TABLA N° 45. GRADO DE NIVEL TECNOLÓGICO CONSIDERADO EN EL DEPARTAMENTO. ....	95
TABLA N° 46. ACTUALIZACIÓN DE LOS EQUIPOS PARA EL ANÁLISIS DEL TRIGO EN FUNCIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. .....	96
TABLA N° 47. INFLUENCIA DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS EN LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN. ....	97
TABLA N° 48. FRECUENCIA CON QUE EL DEPARTAMENTO INVIERTE EN EQUIPOS ACTUALIZADOS. ....	98
TABLA N° 49. INCIDENCIA DE LAS LABORES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO EN LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN. ....	100
TABLA N° 50. PONDERACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LAS LABORES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO EN LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN. ....	100
TABLA N° 51. EFECTOS DE LA OCURRENCIA DE INCONVENIENTES EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS SOBRE LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN. ....	101
TABLA N° 52. RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO CON LAS FUNCIONES DE MERCADEO. ....	102
TABLA N° 53. IMPORTANCIA DE LA APRECIACIÓN DEL CLIENTE ANTE EL PRODUCTO. ....	103
TABLA N° 54. RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO CON LAS GESTIONES DE FINANZAS. ....	103
TABLA N° 55. RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO CON EL MANEJO DE COSTOS Y PRESUPUESTOS. ....	104
TABLA N° 56. RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN CUANTO AL MANEJO DE COSTOS DE OPERATIVIDAD. ....	104
CUADRO N° 1. ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	105
CUADRO N° 2. FORTALEZAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	107
CUADRO N° 3. DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	109
CUADRO N° 4. FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	110
CUADRO N° 5. OPORTUNIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	112
CUADRO N° 6. AMENAZAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	114
CUADRO N° 7. MATRIZ DE IMPACTO. ....	115
CUADRO N° 8. HOJA DE TRABAJO. ....	117
CUADRO N° 9. ANÁLISIS FODA. ....	118

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA OPERATIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	60
GRÁFICO Nº 2. FACTORES ECONÓMICOS MÁS IMPORTANTES, CONSIDERADOS POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA .....	62
GRÁFICO Nº 3. VENTAJAS DEL DEPARTAMENTO POR LA POSICIÓN QUE TIENE LA EMPRESA EN EL MERCADO.....	64
GRÁFICO Nº 4. PONDERACIÓN DE LAS VENTAJAS DEL DEPARTAMENTO POR LA POSICIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO. ....	65
GRÁFICO Nº 5. ASPECTOS SOCIALES QUE INCIDEN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	67
GRÁFICO Nº 6. EFECTO DE LA INSEGURIDAD, DELINCUENCIA Y MANIFESTACIONES PÚBLICAS EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	68
GRÁFICO Nº 7. ASPECTOS POLÍTICOS Y LEGALES CONSIDERADOS POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA. ....	72
GRÁFICO Nº 8. GRADO DE INCIDENCIA DE LAS NORMAS ISO 9000, MARCA NORVEN Y NORMAS COVENIN EN EL DEPARTAMENTO. ....	74
GRÁFICO Nº 9. EFECTOS DE ELEMENTOS TECNOLÓGICOS EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MONACA.....	76
GRÁFICO Nº 10. BENEFICIO DEL USO DE MAQUINARIA DE FABRICACIÓN NACIONAL. ....	78
GRÁFICO Nº 11. ASPECTOS GEOGRÁFICOS CONSIDERADOS POR LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS. ....	79
GRÁFICO Nº 12. CONSIDERACIÓN SOBRE LA REFORMULACIÓN DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO. ....	84
GRÁFICO Nº 13. CLARIDAD EN LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO. ....	87
GRÁFICO Nº 14. PONDERACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS DEL MANUAL DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. ....	88
GRÁFICO Nº 15. GRADO DE MOTIVACIÓN EN EL DEPARTAMENTO.....	90
GRÁFICO Nº 16. PERIODICIDAD CON QUE SE IMPARTEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL DEPARTAMENTO.....	91
GRÁFICO Nº 17. PRESENCIA DE DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO. ....	92
GRÁFICO Nº 18. GRADO DE IMPORTANCIA DE LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO. ....	95
GRÁFICO Nº 19. GRADO DE NIVEL TECNOLÓGICO CONSIDERADO EN EL DEPARTAMENTO. ....	96



GRÁFICO Nº 20. ACTUALIZACIÓN DE LOS EQUIPOS PARA EL ANÁLISIS DEL TRIGO EN FUNCIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	97
GRÁFICO Nº 21. INFLUENCIA DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS EN LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN.....	98
GRÁFICO Nº 22. FRECUENCIA CON QUE EL DEPARTAMENTO INVIERTE EN EQUIPOS ACTUALIZADOS.....	99
GRÁFICO Nº 23. PONDERACIÓN DE LA INCIDENCIA DE LAS LABORES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO EN LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN. ....	101



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE  
PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA  
ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

**Autores:** Cova Z., Héctor R. y Prieto M., Julissa V.

**RESUMEN**

El análisis estratégico constituye el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, metas, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas para lograr un diseño completo y preguiado de los objetivos y propósitos básicos de la empresa. Este análisis considera cuatro grandes categorías de factores preponderantes, entre estos: las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades. El análisis de la combinación de los factores antes mencionados es conocido como el método FODA. Tomando en consideración lo antes expuesto, el objetivo principal de esta investigación es realizar un análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la empresa Molinos Nacionales, compañía anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre, empresa especializada en la elaboración y distribución de productos alimenticios, donde dicho Departamento es el encargado de auditar la materia prima (trigo) desde el momento que ingresa a la empresa hasta la fabricación del producto final; encontrándose que existen factores económicos, sociales, políticos, legales, geográficos en el ambiente externo, entre estos: el control de precios que aumenta las labores dentro del Departamento, la exigencia de los consumidores que cada día es más estricta, las normas que regulan la actividad de la empresa ya que este debe estar actualizado, importación de equipos para el análisis del trigo al país, entre otros. Mientras que en el ambiente interno se pudo observar que existe una gran motivación por parte del personal del Departamento, además de que las labores del mismo están bien orientadas en función de los objetivos de la empresa y están guiadas por un sistema de gestión de calidad que promueve el mejoramiento continuo de esta, y los empleados están de acuerdo en que se invierta en equipos tecnológicos para el análisis del trigo.

Palabras claves: Análisis Estratégico, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas.

## INTRODUCCIÓN

Realizar un análisis estratégico implica considerar un conjunto de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. El análisis estratégico se realiza con el objetivo de establecer fidedignamente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos del macro entorno al cual tendrá que enfrentar.

El análisis estratégico es fundamental para obtener éxito en todo lo que se realiza, en las políticas gubernamentales, en las decisiones de negocios, y en especial en las personales; implica recopilar información, analizarla y lograr establecer acciones estratégicas dirigidas a la toma de decisiones, es decir, conocer el entorno es clave para la toma de decisiones. Por ello, entender la visión y saber lo que se pretende alcanzar, la estrategia y la implementación de medidas de gestión, ayudará a la organización a ser competitiva, y a conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Ahora bien, la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA), especializada en el ramo de elaboración y distribución de productos alimenticios de consumo masivo, tiene sus antecedentes históricos en 1892, año en el cual International Melling Company Minneapolis Minnesota, con la idea de mecanizar la molienda del trigo, funda en Estados Unidos su primer molino. Años más tarde se establece Internacional Multifoods, empresa que en el año 1908 se expande hacia Canadá. En 1925, la Internacional Melling Company introduce en Venezuela algunos de sus productos, los cuales gozaron de gran demanda nacional y permitieron que en los años cincuenta se consolidara como industria, para cubrir la escasez de harina por

el aumento acelerado del consumo nacional. Hoy en día, en el estado Sucre, específicamente en la ciudad de Cumaná, se encuentra una de sus instalaciones (Planta de Trigo – Cumaná), dirigida por un gerente de planta el cual es la máxima autoridad y ejerce mando sobre las unidades inferiores representadas por: Molino, Almacén y Empaque, Mantenimiento, Control de Procesos, Contralor de Planta, Nómina, Seguridad Integral, Comprador Local y Médico.

En tal sentido, el objetivo de esta investigación fue realizar un análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) planta Cumaná, estado Sucre; la cual es una empresa de origen norteamericano, y actualmente filial del grupo Maseca (GRUMA) corporación Mexicana, que se radicó en Cumaná en la década de los años sesenta, esforzándose por mantenerse en un mercado altamente competitivo, para garantizar la satisfacción de los clientes con productos y servicios de excelente calidad.

Cabe señalar que este trabajo de investigación se encuentra enmarcado de acuerdo a la normativa de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración, de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y comprende: el capítulo I, el cual contiene las generalidades del problema de investigación en lo que respecta a el problema de investigación, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, marco metodológico, nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra además de las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información; así mismo contiene un capítulo II, que trata todos aquellos aspectos inherentes al análisis estratégico, diagnóstico interno y externo, instrumentos o herramientas del análisis estratégico y análisis FODA; un capítulo III, en el cual se precisa el objeto de investigación, Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre, y el análisis estratégico tanto

interno como externo, realizado en el referido Departamento, así como las acciones estratégicas a seguir; finalmente se señalan la conclusiones a las cuales se llegó una vez analizados los resultados de la investigación.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 El Problema de Investigación

Partiendo de la premisa de que todo problema de investigación se origina a partir de una serie de interrogantes, que surgen a raíz de una carencia relativa en torno a un objeto de estudio; el término problema revela la presencia de una necesidad que no puede resolverse por si sola, sino que requiere de la aplicación de una serie de investigaciones, las cuales permitan recopilar, combinar y analizar todas aquellas informaciones entorno al problema que involucra el objeto de estudio (Balestrini, 2001).

En virtud de esto, este capítulo contiene el problema y el marco metodológico en el cual se basó la investigación.

#### 1.1.1 El Planteamiento del Problema.

Antes de definir lo que es el análisis estratégico, es necesario tener claro el significado de todos aquellos elementos que se encuentran inmersos dentro del proceso de análisis, como son, entre otros: la estrategia, la organización, el análisis estratégico, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades, las amenazas.

En cuanto a la estrategia; Ogliastri (1987:4), la define como: “la configuración de objetivos a largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”.

En la antigüedad, cuando se hablaba de estrategia se trataba de una o varias personas que tenían la capacidad de gestionar a los grandes ejércitos en las diferentes batallas, así como de negociar la manera de finalización de estas contiendas bélicas. El concepto de estrategia es muy antiguo, por lo que Stoner y Freeman (1996:291), señalan que:

La palabra viene del griego, STRATEGIA, que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones, arrasar con el enemigo, etc. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Asimismo cabría definir la estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

Los griegos sabían que estrategia significaba algo más que librar batallas. Los buenos generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministros, es decir cuando combates y cuando no, estos no solo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues, ya desde tiempo de los griegos, el concepto de estrategia incluía tanto un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones de acción.

Aunque su origen es militar y diplomático, la palabra estrategia es utilizada en infinidad de ámbitos. Se puede utilizar tanto para dirigir un equipo de fútbol o béisbol, como para una pequeña o gran empresa. Entonces se dice que la estrategia es tener claridad en el entorno y la dirección, estableciendo metas simples, consistentes y a largo plazo.

A partir del siglo XX es cuando el término estrategia comienza a utilizarse en el mundo de los negocios, y es a finales de los años 50, principio de los años 60 en los Estados Unidos que surge un nuevo concepto o punto de vista de ésta, que es el análisis estratégico, siendo básicamente la estrategia militar usada en los negocios.

Para Thompson y Strickland (1994:6):

La estrategia es el plan de acción general para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y esfuerzos ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Para Ulrich (1978:13), la estrategia es un medio para alcanzar un equilibrio duradero y fluido entre la empresa y el ambiente, y con esto asegurar la subsistencia de la empresa. De allí que, el diseño de estrategias incluye la identificación de amenazas y oportunidades en el entorno donde se encuentra la organización, así como la estimación del impacto de cada una de las distintas variables presentes en ésta. En tal sentido, la toma de decisiones debe ser precisa y objetiva en función de aprovechar los factores positivos presentes tanto interna como externamente a la organización.

Ahora, las organizaciones como unidad destinada para los negocios, se valen de estrategias para alcanzar determinados objetivos y en tal sentido, constituyen una entidad coordinada, consciente, compuesta por grupos de personas ubicadas en distintos cargos dentro los distintos niveles jerárquicos o funcionales de la organización y sujetos a una serie de reglas y normativas en virtud de cumplir con una meta establecida (Barnard, 1971).

En tal sentido, se define la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social que la integran. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Las actividades y recursos de la empresa, deben disponerse y coordinarse racionalmente



en función de facilitar el trabajo y la eficiencia del mismo. Por ello, en la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización; la organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Por ello, se dice que la organización es de carácter continuo; pues jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a fluctuaciones constantes, lo que obviamente conlleva a la necesidad de efectuar cambios en la organización. Ésta es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, a través de adecuados métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, evitando ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, eliminando la duplicidad de esfuerzos delimitando funciones y responsabilidades (<http://www.mitecnologico.com>)

Es así como, toda organización se encuentra enmarcada dentro de una serie de elementos determinantes, de los cuales se pueden mencionar: el entorno conformado por todas aquellas variables ajenas a la organización, el medio interno, la estructura de los recursos con que cuenta, bien sean tecnológico, económico, financiero, político, social, cultural y uno de los más importantes, el humano, entre otros. Dada la importancia que tienen cada uno de estos elementos para la organización, es necesario que entre éstos exista una armonía que permita a la misma alcanzar los niveles de productividad acorde con las metas que se desean alcanzar y cumplir, a su vez, con los objetivos de la organización. El hecho de determinar el grado de equilibrio o armonía existentes entre los factores involucrados en la organización, implica la aplicación de un análisis que permita visualizar la situación actual de la empresa, permitiendo de alguna manera obtener un diagnóstico preciso para tomar

decisiones acordes con los objetivos, visión y misión fijados por la organización. Es por ello que, el análisis deberá ser estratégico, en la medida que surja la necesidad en la organización o se prevean cambios en el entorno de la misma, en virtud de diseñar las estrategias adecuadas que permitan, aprovechar las oportunidades que brinda el entorno o en su defecto para contrarrestar aquellas situaciones desfavorables que puedan repercutir a la organización.

Para realizar un análisis estratégico se deben considerar cuatro grandes categorías de factores preponderantes, entre los que se pueden mencionar: las fortalezas, que son fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de sus objetivos; las debilidades que constituyen las restricciones, limitaciones y fuerzas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos; y las amenazas y las oportunidades que constituyen aquellos factores exógenos que afectan o condicionan las actividades de la organización y pueden representar situaciones desfavorables o favorables para la misma.

Ahora bien, el análisis de la combinación de los factores antes mencionados (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) es conocido como el método FODA, el cual permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de alguna manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos, visión y misión formulados por la empresa.

Para Serna (1997), el método FODA, es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. Este es una herramienta útil y muy efectiva del análisis estratégico, la cual se puede aplicar a cualquier área relacionada con la empresa y su entorno, para conocer de manera muy objetiva la situación del elemento analizado.

Asimismo, está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas (Serna, 1997).

Una vez determinadas las fortalezas y las debilidades deberán ser analizadas en función de evaluar su comportamiento dentro del proceso interno de la organización, esto con el fin de generar las posibles estrategias.

Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas (Francés 2001) y las debilidades son aspectos que le hacen falta a la empresa o que esta hace mal, o una condición que la coloquen en situación desfavorable; es decir, son puntos débiles que pueden hacer que la organización sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de este factor en la batalla competitiva (Thompson y Strickland, 1994).

Por su parte, para Serna (1997), las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; y las amenazas, son eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Para Steiner (Drucker, 2002), el análisis estratégico es el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas y así lograr un diseño acucioso, completo y preguiado de los objetivos y propósitos básicos y complementarios de la

empresa.

El análisis estratégico podría ser considerado como un procedimiento que tiene como objetivo definir la posición estratégica externa e interna de una organización, desde tres puntos de vista o desde tres niveles diagnósticos a diferenciar, el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y el diagnóstico interno. Es por ello que en toda empresa resulta imprescindible conocer los eventos del macro, meso y microentorno y su manera de manifestación, lo cual permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión, lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa en el sistema de creencias y valores de los integrantes de la organización, de este modo, el análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos. El análisis estratégico en una empresa debe proyectarse a un mediano o largo plazo tomando en cuenta las condiciones del entorno que suelen cambiar en el transcurso del tiempo, en cuanto a materia tecnológica, política, económica, legal, social, geográfica, etc.

En cuanto a la empresa Molinos Nacionales, C.A (MONACA), ésta es una de las organizaciones más grande e importante en el sector alimenticio nacional, que busca consolidarse en el mercado venezolano y expandirse hacia mercados internacionales. Esta empresa fue fundada en el año 1958, por la corporación estadounidense internacional Multifoods Corporation, aún cuando en 1957 se inició la construcción de su primer molino de trigo en la ciudad de Puerto Cabello, en el estado Carabobo. En el año 1999, MONACA C.A, es adquirida por la corporación mexicana GRUMA (Grupo Maseca), donde se inició una etapa de cambios, nuevos retos y proyectos para la empresa. Actualmente, esta empresa produce y comercializa

productos alimenticios tales como: harina de trigo, harina precocida de maíz, arroz, avena, aceite comestible y condimentos para consumo familiar e industrial, en su siete plantas instaladas en todo el país; esta gama de productos forma su portafolio de productos e incluyen reconocidas marcas de larga trayectoria y muy arraigadas en los hogares venezolanos, como lo son: Juana, Robín Hood, Lassie, Mónica y la Comadre (<http://www.monaca.com.ve>).

Ahora bien, en el estado Sucre, específicamente en la ciudad de Cumaná, se encuentra una de sus instalaciones (Planta de Trigo – Cumaná), la cual solo produce harina de trigo familiar e industrial. Esta planta cuenta además con el Departamento de Control de Procesos, que es el encargado de auditar la materia prima durante todo su proceso productivo, es decir, desde que ingresa a la misma hasta que es transformada en productos terminados (bienes de consumo); asegurándose así, que ésta cumpla con los requisitos mínimos preestablecidos para su procesamiento (nivel de humedad, proteínas y cenizas, control de plagas, peso, entre otros).

En vista de que la empresa MONACA tiene como misión generar crecimiento sostenible y rentable que genere valor a los accionistas y propicie un ambiente de bienestar para sus empleados, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y consumidores, y además, consolidarse en el país como una empresa de alimentos de clase mundial, líder en volumen, rentabilidad e innovación y expandirse hacia los mercados de la región Andina y del Caribe, además de promover la mejora continua a través de su política de calidad; el Departamento de Control de Procesos juega un papel muy importante en los logros o metas que pretende alcanzar esta organización, puesto que este Departamento representa la clave fundamental en la calidad que tienen los productos finales cuando salen al mercado, pero en el mismo no se había realizado un diagnóstico estratégico que permitiera determinar tanto los elementos internos como externos que afectan sus actividades, en tal sentido, surgió la necesidad de realizar un análisis estratégico, considerando todo aquello que pudiera repercutir

positiva o negativamente en la situación de la empresa lo cual permitió plantear la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos requeridos para el análisis estratégico del Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre?

De lo anterior surgieron otras interrogantes a saber:

¿Qué elementos de carácter interno están presentes en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre?

¿Qué elementos de carácter externo influyen en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) planta Cumaná, estado Sucre?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que presentan el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre?

¿Cuál es el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre?

¿Cuáles son las acciones estratégicas resultantes del análisis FODA realizado en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales,

## Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre?

### 1.1.2 Objetivos de la Investigación

#### 1.1.2.1 Objetivo General.

- Realizar un análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.

#### 1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Analizar los elementos de carácter interno presentes en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.
- Analizar los elementos externos que influyen en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.
- Determinar las fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.
- Determinar las oportunidades y amenazas que presenta el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.
- Establecer el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.
- Establecer las acciones estratégicas resultantes del análisis FODA realizado en

el Departamento de Control de Procesos, de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.

### 1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

Para el análisis estratégico se consideran métodos y herramientas para conocer la realidad de la empresa y su entorno, los cuales tienen como objetivo identificar y analizar las fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades y amenazas que puede presentar la información que se va a recolectar. De allí que, el propósito de esta investigación sea realizar un análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, Planta Cumaná, estado Sucre, enfocado en presentar acciones estratégicas que permitan al Departamento considerar los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas.

## **1.2 Marco Metodológico**

La investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuestas a tales interrogantes (Arias, 2006).

Por consiguiente todo proceso de investigación debe estar contenido de un proceso metodológico basado en los principios fundamentales del método científico. La metodología en que se basó esta investigación comprende los siguientes aspectos: nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra y las técnicas, estrategias y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y



presentación de la información.

### 1.2.1 Nivel de Investigación.

Para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Hay varios niveles de investigación:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Cabe destacar que este es un nivel de conocimiento intermedio.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa – efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

Mencionados los niveles de investigación, se dice que ésta es de nivel descriptivo, es decir, los resultados de este tipo de investigación se ubica en un nivel intermedio, en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere, ya que los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación.

### 1.2.2 Tipo de Investigación.

Para Arias (2006), los tipos de investigación que se pueden adoptar, según el diseño estratégico, para responder al problema planteado se clasifican en:

- La investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales (impresos, audiovisuales o electrónicos), en otras palabras, información recopilada de segundas fuentes.
- La investigación de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios).
- La investigación experimental es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinar condiciones, estímulos o tratamientos (variables independientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

De todo lo anteriormente mencionado, se estableció que el tipo de investigación a utilizar es de campo, ya que los investigadores se trasladaron hasta el Departamento objeto de estudio, para recabar datos e información de forma directa (primera fuente).

### 1.2.3 Población y Muestra.

La población es el conjunto numeroso de objetos, individuos o documentos sometidos a estudio, en cambio la muestra es un subconjunto representativo y finito de ese conjunto numeroso (Arias, 2006).

En tal sentido, la población de esta investigación son los miembros del Departamento de Control de Procesos de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima, Planta de trigo – Cumaná, como es evidente esta investigación no requiere de muestreo alguno, ya que el número de miembros que integran la población objeto a estudio es de 6 (seis) empleados, lo cual resulta accesible en su totalidad.

(Población finita).

#### 1.2.4 Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información.

Según Sabino (1992), un instrumento de recolección de datos es, en principio cualquier recurso de que se vale él o los investigadores para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información.

En cambio Arias (2006), lo define como el procedimiento o la forma particular de obtener datos o información, éste plantea varias técnicas para la recopilación de datos e información:

- La observación: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.
- La entrevista: mas que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Para esta investigación, se uso el cuestionario como técnica para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros; que guardan relación con el problema de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **2.1 Proceso de Administración Estratégica.**

La administración estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso; así mismo la administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

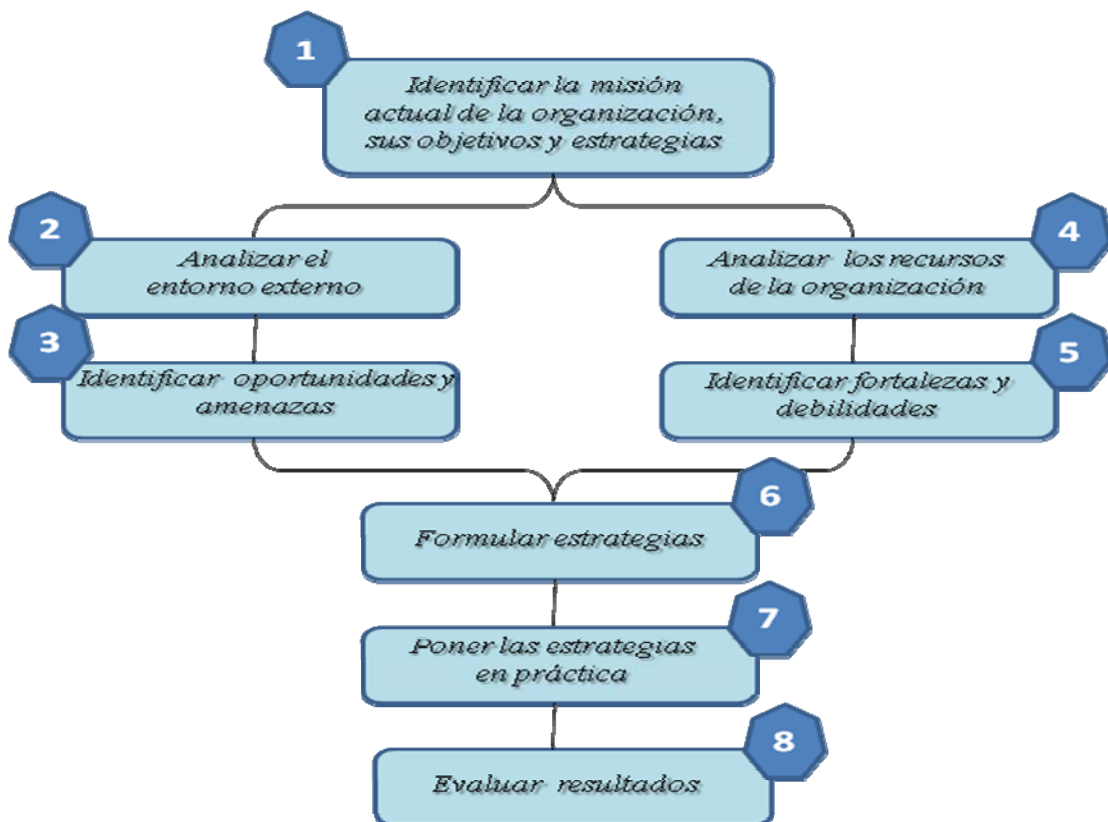
La idea básica de la administración estratégica se encuentra enmarcada en la necesidad de la aplicación de un razonamiento sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno de la empresa como de su entorno, que permita identificar los aspectos negativos y positivos presentes en la misma. En este sentido, la estrategia de la organización será el resultado de diversos análisis, y se formulará en virtud de precisar y aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, y contrarrestar a su vez las posibles debilidades y amenazas que puedan afectar a la organización.

El proceso de administración estratégica persigue, entre otras cosas, comparar, relacionar, verificar y evaluar el comportamiento de distintas variables que inciden en el funcionamiento de la organización, como lo son, el ambiente, las estrategias o alternativas de acción, los objetivos, la visión, la misión, la naturaleza e identidad del negocio, y un sin fin de factores fluctuantes y de riesgos, a los cuales la organización

debe hacer frente, en función de mantener una interacción factible entre la organización y el entorno, que le permita identificar las debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades que puedan presentarse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Robbins y Coulter (1996), establecen una serie de pasos, denominados el proceso de administración estratégica para analizar el entorno de la organización (interno y externo), estos pasos son los siguientes (ver figura N°1).

Figura N°1. Proceso Estratégico.



Fuente: Robbins y Coulter. 1996. Pág. 259.

Paso 1. Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias: cada organización necesita una misión que defina su propósito y de respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la razón de estar en el negocio? Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado.

También es importante que la gerencia identifique los objetivos y estrategias usadas actualmente, ya que estos son la base de la planificación. Los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar. Conocer los objetivos actuales de la compañía da a los gerentes una base para decidir si esos objetivos necesitan cambiarse o no. Por los mismos motivos, es importante que los gerentes identifiquen las estrategias que se usan actualmente.

Paso 2. Análisis del entorno externo: analizar el entorno es un paso determinante en el proceso estratégico, porque el entorno de una organización define, en mayor grado, las opciones disponibles para la gerencia; los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno, tienen que saber por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, qué legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de mano de obra en las localidades donde opera.

El paso dos del proceso de administración estratégica estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

Paso 3. Identificación de oportunidades y amenazas: después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar que ha aprendido en términos de oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar. Esta debe tener en mente que el mismo entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una organización y representar amenazas para otra debido a su

diferente administración de recursos.

Paso 4. Análisis de los recursos de la organización: después de haber observado el exterior de la organización, se tiene que ver ahora su interior. Por ejemplo, ¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización? ¿Ha tenido éxito en la innovación de nuevos productos; cuál es el flujo de efectivo de la organización; cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad de sus productos o servicios?

Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone.

Paso 5. Identificación de las fortalezas y debilidades: el análisis del paso cuatro debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización como (capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas como (mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos). Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas y las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero no posee.

Paso 6. Formulación de estrategias: es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones.

En esta etapa, la gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas,



seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno. Este paso se completa cuando la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva. Es decir, la gerencia también busca posicionar a la organización de manera que pueda ganar una ventaja relativa sobre sus rivales.

Los gerentes elegirán estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más favorable; luego trataran de sostener esa ventaja a lo largo del tiempo.

Paso 7. Implementación de estrategias: el penúltimo paso en el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica de las estrategias. Una estrategia solo es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuanta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía, no podrá tener éxito si estas no son implementadas como es debido.

Paso 8. Evaluación de resultados: el paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados; aquí es necesario plantearse las siguientes interrogantes: ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias? ¿Qué ajustes, si los hubiera, son necesarios?

## **2.2 Análisis Estratégico**

El análisis estratégico es una de las herramientas más importantes en la gestión moderna. Proviene de las personas que sean líderes o no, todos deben tener un marco referencial o entender a cabalidad lo que significa un análisis estratégico, ya que, es la única manera de que todas las partes interesadas e involucradas en la organización, puedan entenderse de una forma clara, lo cual permite identificar y conocer la situación real de la organización y tomar decisiones rápidas enfocadas a la solución

de los posibles problemas y a alcanzar con éxito las metas fijadas en la organización.

El análisis estratégico podría ser considerado como un procedimiento que tiene como objetivo definir la posición estratégica externa e interna de una organización, mediante dos diagnósticos fundamentales: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo; a fin de evaluar el predominio de fortalezas o debilidades desde el punto de vista interno y amenazas u oportunidades en el aspecto externo. Las fuerzas tanto del macro y microentorno, y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que representa una amenaza para una empresa, para otra puede ser una oportunidad, por ello se debe evaluar el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de repuesta para aprovechar atenuar dicho impacto.

El análisis estratégico se realiza con el objetivo de establecer fidedignamente la situación en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que podría enfrentar, permitiendo establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos; por esto resulta importante precisar la posición estratégica de la organización en función de garantizar la proactividad necesaria para contrarrestar los posibles imprevistos.

El análisis estratégico implica reunir y analizar una serie de informaciones que permitan proyectar la misión y la visión de la organización en función de los objetivos que se pretenden alcanzar. Comprende aspectos externos que involucran el entorno en el que se mueve la organización, y aspectos internos que muestran la situación particular e interna de la misma.

Un análisis estratégico implica considerar y tomar en cuenta, todos y cada uno de los factores internos y externos que influyen directamente o indirectamente en el funcionamiento de la organización, el éxito radica en la capacidad que tienen los

directivos para motivar a los empleados e involucrarlos en el proceso de mejoramiento continuo. El análisis estratégico se realiza con la finalidad de identificar los objetivos estratégicos que son los propósitos específicos que se definen para cada línea estratégica y marcan el camino a seguir para alcanzar la visión de futuro definida. Las líneas estratégicas son los ejes principales contenidos en la visión de desarrollo, por su parte los objetivos estratégicos se obtienen del análisis estratégico.

#### 2.2.1 Elementos considerados en el análisis interno.

El análisis interno es un proceso que permite determinar e identificar las fortalezas presentes en la organización, con la finalidad de mantener, desarrollar y aprovechar ventajas que permitan el logro de los objetivos; y sus debilidades a fin de formular los correctivos necesarios o las medidas que permitan contrarrestar dichas debilidades. No obstante, en muchas ocasiones, resulta sumamente complejo identificar la presencia de una fortaleza o una debilidad. Por ello, se debe considerar que el propósito primordial del análisis interno es comprender las características esenciales de la empresa, en función de aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

Entre los elementos considerados para llevar a cabo el análisis interno de una organización podrían mencionarse:

- Elementos estratégicos. La determinación conjunta de los elementos estratégicos de la empresa y de las líneas de acción para precisar estos elementos, define la lógica y los niveles de comunicación e identificación de la organización con su entorno; en este sentido se encuentran:

- La misión: define el negocio o el ramo al que se dedica la organización, describe los valores y prioridades, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa corresponde a la respuesta de la pregunta: ¿Para que existe la organización? y revela el concepto de la organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.
- La visión de la organización: describe la situación futura que desea alcanzar la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para lograr el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?
- Los objetivos organizacionales: son los resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones ya que suministran, dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, orden, y planificación efectivas. Deben reunir las siguientes características: ser medibles, claros, coherentes y estimulantes. Cabe destacar, que en un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.
- Las estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diversas estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollando productos, penetración en el

- Las metas organizacionales: son puntos de referencia para las aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes con la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación.
- Los valores de la organización: definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.
- Las políticas empresariales: se definen como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. En este sentido, podrían mencionarse dos características distintivas de las políticas empresariales: 1) Son guías para la toma de decisiones; 2) Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

Las políticas con frecuencia se formulan en términos de actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse en toda la organización o se pueden fijar a nivel funcional y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas. Las políticas así como las metas son especialmente importantes en el

proceso de ejecución de estrategias, pues ellas dan las líneas generales sobre las expectativas de organización con respecto a sus empleados y permitan coherencia y coordinación dentro de sus departamentos.

- El recurso humano. El aspecto esencial en este tipo de recursos hace referencia a la habilidad, destreza, experiencia, capacidad y conocimientos que posea el capital humano de la organización; para ello, se debe tener en cuenta la aportación de cada uno de los individuos al rendimiento de la empresa, en virtud del cumplimiento de los objetivos organizacionales y en función de los resultados obtenidos. En este sentido, resulta importante evaluar las potencialidades que poseen el recurso humano en cada uno de los niveles de la organización, de manera que se puedan identificar las posibles debilidades o fortalezas con el propósito de implementar las estrategias orientadas al cumplimiento de la misión.
- Las finanzas: representa un elemento interno importante para la gerencia de un negocio, puesto que constituyen los estudios y las directrices en las cuales se acoplan los inversionistas, empresarios y directivos de organizaciones, entre otros, a fin de asignar y utilizar los recursos monetarios en un cierto plazo, considerando los riesgos exigidos en los proyectos que perfilan e inversiones futuras. En tal sentido, la actividad de las finanzas implica el uso de un sistema de técnicas que las organizaciones deben utilizar, para el manejo de su dinero.
- La producción: como elemento interno del funcionamiento de la organización, representa el proceso de creación y procesamiento de materia prima en bienes y mercancías, desde el momento que se adquiere la materia prima, su procesamiento en las diversas etapas y la obtención del producto o bien final. El sistema productivo se considera uno de los principales procesos económicos, por cuanto constituye el medio a través del cual el capital humano crea riqueza.

- El mercadeo: contempla todo lo que se realice para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio. Este proceso encierra desde colocar nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto o servicio, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento.

### 2.2.2 Elementos Considerados en el Análisis Externo.

Según Hitt y otros (2004), las organizaciones deben tener un conocimiento integral del ambiente interno y de su entorno para poder entender el antecedente y poder anticipar el futuro. Estos autores mencionan que el entorno de una organización está dividido en tres dimensiones básicas a saber: el marco general, el marco de la industria y de los competidores.

El marco general, está compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y empresa que esta contiene. Estas dimensiones se agrupan en seis sectores del entorno: demográfico, económico, político-jurídico, sociocultural, tecnológico y global, y el objetivo central del estudio del marco general es identificar las amenazas y oportunidades, considerando una oportunidad como aquella circunstancia del marco general que permite a la organización lograr la competitividad estratégica y una amenaza como una circunstancia que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

El marco industrial, constituye el conjunto de factores que influyen directamente en la empresa, así como en sus actos y respuestas para competir: la

amenaza de participantes nuevos, el poder de los proveedores y compradores, la amenaza de sustituto del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. En función de esto el reto de la empresa es ubicarse en una posición dentro de la industria desde donde puede influir de modo positivo en esos factores o donde se pueda defender contra su influencia.

El análisis de los competidores, se refiere a la manera en que las compañías recaban e interpretan información acerca de sus contendientes. El conocimiento del marco de la competencia de la empresa complementa la información derivada del estudio del marco general y de la industria.

Para poder manejar datos del entorno externo, que con frecuencia son ambiguos o parciales, y para mejorar su conocimiento del marco general, es necesario recurrir a un proceso llamado análisis del entorno externo. Este proceso permanente consta de cuatro actividades: búsqueda, observación, pronóstico y evaluación.

- Búsqueda. Para poder llevar a cabo una búsqueda se debe estudiar todos los sectores del marco general. Cuando se hace una búsqueda, con frecuencia se encuentra información y datos ambiguos, parciales o inconexos, pero es fundamental realizarla en las empresas que compiten en ambientes muy volátiles. Además las actividades de búsqueda deben ser acordes con el contexto de la organización.
- Observación. La observación va dirigida a enfocar los cambios del entorno y las circunstancias detectadas mediante la búsqueda. La capacidad de la empresa para encontrar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno es fundamental para una buena observación.
- Pronóstico. Consiste en realizar proyecciones viables de lo que podría ocurrir y cuando ocurriría, como consecuencia de los cambios y las tendencias detectadas mediante la búsqueda y la observación.



- Evaluación. El objeto de la evaluación es determinar la importancia que los efectos de los cambios y las tendencias del entorno tiene para la administración estratégica de la empresa, para que esta pueda establecer sus tiempos. El objetivo de la evaluación es especificar las implicaciones que ese conocimiento tiene para la organización.

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en mayor o menor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas - legales, económicas, tecnológicas y sociales. En este sentido el análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro, y los elementos a considerar son los siguientes:

- Las fuerzas políticas – legales. Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales y constituyen todas aquellas formaciones sociales que tienden a establecer, mantener o transformar el orden jurídico fundamental en lo relativo a la organización y ejercicio del poder, según una interpretación ideológica de la sociedad. Las condiciones políticas generales, el grado de centralización o descentralización de las decisiones, las formas de participación, la existencia de grupos de intereses, el nivel de desarrollo de los poderes locales, influyen todos de manera importante para condicionar ambientes específicos para la operación de las empresas (Antonorsi, 1995).
- Las fuerzas económicas. Se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual se encuentra inmersa la organización.

Las condiciones generales de la economía influyen significativamente sobre los mercados y las empresas que en ellos operan. No se puede comparar aquellas empresas que operen dentro de un mercado ubicado en un país con una economía en franco crecimiento y expansión, con una economía en crisis o en contracción. Asimismo, es distinto que empresas actúen en mercados protegidos a que actúen en una

economía abierta, o en otras palabras, funcionar en una economía aislada que en una economía en proceso de integración o integrada con otros mercados regionales (Antonorsi, 1995:36).

Las fuerzas económicas tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa, por cuanto asume, entre otras, las siguientes variables:

- Producto Interno Bruto: Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del producto interno bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundaran tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos.
- Política cambiaria del país: Refleja la oferta y demanda de divisas, en que la oferta proviene básicamente de las exportaciones y los flujos de entrada de capitales, y la demanda de la necesidad de importar bienes y servicios.
- Pronósticos económicos: Aunque son difíciles de acertar, también resulta ardua la tarea de establecerlos como medidas suficientes para frenar una caída abrupta en los balances y la capacidad de creación de crédito de los bancos.
- Tamaño del mercado: Se entiende como el nivel de producción nacional más el nivel de importaciones del país, menos las exportaciones realizadas por el mismo.
- Índice de desempleo: Mide el porcentaje de personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación.

- Devaluación de la moneda: La inestabilidad e incertidumbre política tiene mucho que ver con la devaluación del Bolívar, en este sentido, la devaluación de una moneda puede tener muchas causas, sin embargo, ésta generalmente sucede porque no hay demanda de la moneda local o hay mayor demanda que oferta de la moneda extranjera, o también por la falta de confianza en la economía local, en su estabilidad y en la misma moneda.
- Salario mínimo: corresponde al mínimo establecido legalmente, para cada periodo laboral, en hora, día o mes, según se establezca que deberá pagársele a un trabajador por sus labores.
- Tasa de interés: Las tasas de interés de términos cortos o largos afectan significativamente la demanda de productos y/o servicios.
- Tasas de inflación: Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios.
- La competencia: Es el término empleado económicamente para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado, y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.
- Las inversiones: Generalmente representan colocaciones de dinero, bien sean a corto o a largo plazo, sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

- Control de precios: Es la intervención oficial en el mercado para fijar valores determinados a las mercancías, de acuerdo a la opinión que sobre ellos tengan los poderes oficiales.
  - Oferta de bienes y servicios: El sistema de economía de mercado, ésta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.
  - Valor del Dólar: Con el proceso de dolarización en muchos países del mundo, evidentemente se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macro-entorno.
- 
- Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. En electrónica el cambio es rápido y constante, pero en la confección de muebles el cambio se manifiesta más lento y gradual. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma y sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, las telecomunicaciones, láser, satélites, fibras ópticas, maquinarias industriales, y otras áreas relacionadas han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o servicios en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias organizacionales; es decir, la tecnología tiene un impacto significativo sobre la posibilidad que tienen las organizaciones de establecer ventajas competitivas sobre la competencia, ya que, mientras mayores sean los niveles tecnológicos, mayores serán los niveles de técnicas y procedimientos

que permitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico empleado en una empresa para crear ventaja frente a la competencia.

- Las fuerzas sociales involucran las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. La determinación del impacto de las fuerzas sociales en una organización es incierto e indefinible, sin embargo, determinando los valores fluctuantes, las actitudes, y las características demográficas que afectan la organización es posible afianzar los objetivos claves de la misma. Las fuerzas sociales representan a menudo las más importantes, debido a su efecto sobre el comportamiento de la gente (clientes, inversionistas, empleados, gerentes, entre otros), porque las características y condiciones particulares de una sociedad influyen significativamente en las organizaciones, puesto que afectan la forma de vida de las personas e incluso sus valores, conductas y actitudes.

Para el análisis del macroentorno actual debe valorarse lo que sucede actualmente y lo que pudiese suceder en el futuro, por ello se debe acudir a los pronósticos y los escenarios. Los pronósticos mantienen determinada vigencia, puesto que pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinadas reservas; sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse solo en pronóstico, sino también en los escenarios futuros para hacer una proyección de lo que pudiera suceder en el futuro. Algunas técnicas para realizar pronósticos son:

- Mediante los métodos cuantitativos: análisis y serie de tiempo, análisis histórico, promedios móviles, regresión lineal.
- Mediante los métodos cualitativos: delphi, tormenta de ideas, técnicas con experto.

Ahora bien, aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente el funcionamiento de las actividades de la organización. Para Porter (1980), existen cinco fuerzas a emplear para el análisis del microentorno de una empresa:

- Amenazas de entrada de nuevos competidores: Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esta razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresas es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.
- Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector: La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o siente presiones de competencias de otros.
- Presión de productos sustitutos: Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos...los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.
- Poder de negociación de los compradores: Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios situando a las empresas una empresa frente a las otras.

- Poder de negociación de los abastecedores: Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios.

### 2.2.3 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno implica establecer la filosofía, visión, misión y objetivos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. El diagnóstico interno consiste en determinar las capacidades internas de la empresa. Estas capacidades pueden tener una influencia positiva en cuanto al logro de las acciones estratégicas (fortalezas) o una influencia negativa (debilidades).

El diagnóstico interno de la organización, permite determinar y considerar las fortalezas y debilidades con que cuenta ésta, a fin de evaluar sus capacidades, para así aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Este análisis obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, independientemente de su tamaño o poder, este restringida por los recursos y habilidades con los cuales dispone.

Según Serna (1997), el diagnóstico interno se define como el proceso de identificar fortalezas y debilidades de la organización o del área o unidad estratégica.

Francés (2001), define las fortalezas como aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Mientras que para Serna Gómez (1997), las fortalezas son las actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución; por lo que sitúan las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que permiten aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.

Asimismo (Robbins y Coulter, 1996), sostienen que las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesitan pero que no poseen. Las debilidades representan todas aquellas capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades.

El diagnóstico interno trata de identificar el estado, así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Para ello resulta conveniente conocer la oferta existente en el mercado de metodologías de diagnóstico; cada una de ellas posee una serie de características, estructuras e incluso un enfoque distinto. Por ello al momento de seleccionar un método de diagnóstico interno, se debe escoger aquel que ofrezca las mejores herramientas para obtener la mayor información necesaria para así diseñar los objetivos más acordes de acuerdo a las necesidades de la organización.

#### 2.2.4 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo depende de variables no controlables, provenientes del entorno de la organización. El ambiente externo, constituye un medio fluctuante por lo que el propósito del análisis estratégico es facilitar a la organización acciones estratégicas efectivas que permitan hacer frente a las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los estrategas o líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma en qué se manifiestan los factores externos y la manera en la cuál pudieran afectar a la organización. También puede ser definido como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Un diagnóstico externo pretende evaluar todas las condiciones e influencias



externas (económicas, políticas, legales, geográficas, sociales, tecnológicas, entre otras) que afectan su actividad y su desarrollo, ya sea para bien o para mal (oportunidades o amenazas).

Serna (1997), establece que el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos y/o servicios que ofrece, igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para la organización.

Para Thompson y Strickland (1994), las oportunidades industriales más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimientos y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva. Las oportunidades externas para las organizaciones, implican: buena imagen por la calidad del producto, alta participación en el mercado, posibilidades de expansión, apoyo fiscales, tecnología de primera, recursos naturales vastos, condiciones climatológicas favorables, creciente demanda del mercado, entre otras (<http://www.mincyt.gov.ar>).

Las amenazas, por su parte, se definen como el problema que se genera de un factor negativo del medio ambiente e impide o dificulta el logro de los objetivos o estrategias (CLAD, 1990). Las amenazas incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la organización.

El análisis de la combinación de los factores mencionados anteriormente (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) es conocido como el método FODA, el cual permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de alguna manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar

decisiones acordes con los objetivos, visión y misión formulados por la empresa.

### **2.3 Instrumentos o Herramientas de Análisis Estratégico.**

Para Díez y otros (2001), existen varios instrumentos o herramientas de análisis del ambiente interno como externo:

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,): puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y, por consiguiente, la agenda para desarrollar nuevas estrategias. Este análisis se aplica a cada una de las unidades estratégicas de negocios, ya que lo que se pretende es determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada uno de ellas y sus puntos fuertes y débiles son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial. Lo importante en este análisis es saber qué se necesita buscar, para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno. El procedimiento considera las siguientes etapas:
  - Identificar la estrategia actual, la predominante o la estrategia que realmente se está llevando a cabo.
  - Identificar los cambios claves que se están produciendo en el entorno de la organización.
  - Identificar las capacidades clave (puntos fuertes) y las limitaciones clave (puntos débiles) de la organización.
- Análisis de Vulnerabilidad: normalmente, los directivos tienden a subrayar las fortalezas y las oportunidades que ofrecen las estrategias y planes de la organización al mismo tiempo que tienden a minimizar sus debilidades. En esta

herramienta se obliga a los directivos, a mantener una posición crítica, contraria a las estrategias de la organización. El análisis de vulnerabilidad consta de seis etapas:

- Identificar aquellos elementos que si desaparecieran pondrían en serio peligro a la organización, a los que se puede denominar “pilares”. Suele hacerse mediante tormentas de ideas con grupos de altos directivos.
- Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas.
- Plantear las posibles consecuencias o riesgos derivados de la materialización de dichas amenazas.
- En el peor de los casos, imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
- Estimar la posibilidad de que se materialice cada amenaza.
- Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

En función de la gravedad del impacto de cada amenaza sobre la organización y de la capacidad de reacción de ésta ante las mismas pueden diferenciarse cuatro posiciones de la empresa en relación con sus debilidades, como aparece en la figura N° 2.

- Cuadrante I: la empresa se encuentra indefensa para aquellas debilidades que se sitúan en el primer cuadrante, por lo que debe abandonar la estrategia o el plan correspondiente, y si esto no fuese posible, debe intentar aumentar sus capacidades de reacción.

Figura N° 2. Análisis De Vulnerabilidad.

<b>Capacidad de reacción</b>		
<b>Impacto de la Debilidad</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
<b>Alta</b>	<b>I INDEFENSA</b>	<b>II PELIGROSA</b>
<b>Baja</b>	<b>III VULNERABLE</b>	<b>IV PREPARADA</b>

Fuente: Diez y otros. 2001. Pág. 226.

- Cuadrante II: en el segundo cuadrante la amenaza es muy peligrosa aunque teóricamente la empresa tiene capacidad de reacción. En este caso, la compañía debe trabajar en el desarrollo de planes de contingencia asegurándose de no bajar la guardia.
  - Cuadrante III: se trata de amenazas poco importantes en las que la empresa tiene poco que hacer. En este caso basta con trabajar en evitar que determinados cambios incrementen su posible impacto y en reforzar sus fortalezas.
  - Cuadrante IV: la empresa está preparada para este tipo de amenaza.
- La Construcción de escenarios: esta técnica prospectiva fue introducida por Herman Kahn del Hudson Institute en la década de los años cincuenta y ha sido ampliamente utilizada por la escuela prospectiva francesa. Un escenario es una visión consistente y coherente de cómo podría ser el futuro. Su utilidad radica en la capacidad de combinar los impactos interrelacionados de un conjunto

amplio de factores económicos, sociales, tecnológicos, culturales, entre otros; en una serie de imágenes alternativas del futuro para, de este modo, poder tener previstas las líneas de actuación en cada una de ellas. Como método de prospectiva se caracteriza por tres rasgos:

- Considera que los problemas no son unidimensionales y, por tanto, que hay que analizar los sistemas de manera global.
  - Sólo tiene sentido a largo plazo
  - Considera los fenómenos de ruptura, es decir, apoya los procesos de innovación y cambio.
- 
- El método Delphi: fue desarrollado por la Ran Corporation y posteriormente por Helmer, Dalkey y Gordon. En un principio se orientó a la mejora del procesamiento estadístico de opiniones individuales. En pocas palabras se puede decir que se trata de un método de prospectiva a largo plazo, basado en las opiniones cualitativas de una serie de expertos con diferentes perspectivas. El objetivo del método Delphi es obtener un nivel consenso sobre las tendencias futuras en relación con un tema, basándose en las opiniones calificadas de personas que, por sus conocimientos o por su experiencia, abarquen un amplio espectro de visiones sobre el mismo. Este método presenta tres características esenciales:
    - El anonimato de la respuesta, es decir, la opinión de los expertos se obtiene mediante un medio de comunicación formal.
    - Es un proceso interactivo con retroacción controlada.
    - Se obtiene una respuesta estadística de grupo, denominada opinión de grupo, que es un agregado de las opiniones individuales de la última fase

del método.

El método funciona del siguiente modo:

- Primera etapa: envío del primer cuestionario; el envío postal del cuestionario a los expertos. El número de cuestionarios debe ser elevado, con el fin de que una vez eliminados aquellos que no desean participar en la investigación, se alcance un mínimo de veinticinco cuestionarios contestados. En esta fase cada experto ha de autocalificarse respecto al objeto de estudio.
- Segunda etapa: escrutinio del primer cuestionario y envío del segundo. Una vez recibidas las respuestas del primer cuestionario se realiza un tratamiento estadístico, calculando la mediana y el recorrido intercuartílico. A partir de esta información se envía un segundo cuestionario. Normalmente, aquellos expertos cuya respuesta se encontraba en el espacio intercuartílico volverán a repetir su opinión, mientras que aquellos situados fuera del mismo podrán mantener su posición (ofreciendo explicaciones al respecto) o modificarla aproximándose a las opiniones mayoritarias.
- Tercera etapa: escrutinio del segundo cuestionario y envío del tercero. Normalmente la dispersión de las respuestas del segundo cuestionario será menor que el del primero. El tercer cuestionario informa a los expertos de los resultados del segundo cuestionario, con el fin de que todos tengan nuevamente la opción de mantener o alterar sus opiniones, siempre y cuando se acompañen de las argumentaciones que justifiquen su posición.
- Cuarta etapa: escrutinio del tercer cuestionario y envío del cuarto. Vuelve

- Quinta etapa: escrutinio del cuarto cuestionario y resultados finales. Al finalizar el estudio, se prepara un informe donde se resumen estadísticamente los resultados. Este resumen incluye los valores de las medianas, de los espacios intercuartílicos y de los valores externos.
  
- Análisis PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy): dicho análisis tiene su origen en la empresa General Electric Company, empresa que se ha caracterizado por desarrollar muchos conceptos y técnicas utilizadas en el campo de la estrategia. Posteriormente, este análisis fue desarrollado por el Instituto de las Ciencias de Marketing (Marketing Science Institute) y la escuela de negocios Harvard (Harvard Business School). Aunque el gran avance del PIMS se debe, sin embargo, a los esfuerzos que desde los años setenta hasta la fecha lleva realizando el Instituto de Planificación Estratégica (Strategic Planning Institute) que ha elaborado una base de datos importantes y los estudios completos. El objetivo del PIMS es analizar las variables que inciden en la rentabilidad (ROI), aunque dicho objetivo se descompone a su vez en una serie de objetivos: determinar qué ROI puede ser considerado normal, dadas las características del negocio; qué variaciones se producirán en el ROI ante un cambio en la estrategia; y ayudar a la toma de decisiones estratégicas, al analizar y ofrecer datos a través de los cuales se podría mejorar el rendimiento de un negocio dado. De este modo, el análisis PIMS se muestra como una herramienta de planificación estratégica, sino como una forma de conocer los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa y como una forma de determinar si la actuación de un negocio es efectiva en comparación con sus competidores.

- Matriz de Crecimiento-Participación del BCG (Boston Consulting Group): el objetivo que persigue esta herramienta es lograr la gestión apropiada de la cartera de negocios de la empresa. El principio del que parte es que no todas las unidades estratégicas de negocio (UEN) necesitan la misma cantidad de inversión y no todas generan la misma liquidez, unas son más rentables que otras. Así, se persigue alcanzar una cartera de negocios equilibrada, es decir, que aquellas unidades de negocio con cash-flow o liquidez sobrante financien a los centros con mayores necesidades de inversión. Las variables claves son, por tanto, la liquidez generada (cash-flow) y la inversión requerida. La liquidez generada se mide a través de la participación relativa del mercado (PRM) definida como cociente entre las ventas que tenga cada unidad de negocio y las ventas del principal competidor; mientras que la inversión requerida se mide a través de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado (TCM), que representa el tanto por 100 de incremento de las ventas que se produce en dicho mercado. Considerando ambas variables, se obtiene una matriz dividida en cuatro cuadrantes, como la que se muestra en la figura N° 3.

Una vez mencionadas las diferentes herramientas de análisis, es importante acotar que la matriz FODA, herramienta diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, permite que una organización formule estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, por tanto es la herramienta a utilizar en el análisis estratégico del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, misma que será ampliada y desarrollada posteriormente.



Figura N° 3. Matriz BCG

<b>Crecimiento del Mercado</b>	<b>Alto</b>	<b>ESTRELLAS</b>	<b>DILEMAS</b>
	<b>Bajo</b>	<b>VACAS CAJERAS</b>	<b>PESOS MUERTOS</b>
		<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
		<b>Participación Relativa en el Mercado</b>	

Fuente: Diez y otros. 2001. Pág. 232.

#### 2.4 Análisis FODA.

El Análisis FODA consiste en el estudio de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que ayudan a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Para Serna (1997), el análisis DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Asimismo, está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas (Serna, 1997).

La realización de la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias a saber (ver figura N° 4).

Figura N° 4. Matriz FODA

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
		Oportunidades de la Organización.	Amenazas de la Organización.
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
	Fortalezas de la Organización.	Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Usar fortalezas para combatir las amenazas.
	DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
	Debilidades de la Organización.	Vencer debilidades aprovechando oportunidades.	Reducir a un mínimo las debilidades y combatir las amenazas.

Fuente: <http://www.lucem.net/modelos/manual%20FODA.pdf>

- La estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica, que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, dado que a veces

puede resultar más problemático para la institución.

- La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente, este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso, al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar un área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad que se presenta.

En este sentido, el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Un nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor

acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Ahora, ¿Cómo realizar el análisis FODA? Con base a lo obtenido en el análisis interno y externo, debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación (Ver figura N°5).

Figura N° 5. Hoja de Trabajo (FODA)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

Fuente: Serna 1997. Pág. 158.

En el análisis FODA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera ningún elemento clave. Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves del éxito (FCE) que servirán de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía.

Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto, el cual consiste en definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto convertirla en el factor clave del éxito. En tal sentido debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto del negocio (Ver figura N° 6).

Figura N° 6. Matriz de impacto FODA – ponderado

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna. 1997. Pág.160.

Los factores que se incluyen en el FODA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

Con base en la selección de los factores claves del éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose ¿Cómo convertir una amenaza en oportunidad?, ¿Cómo aprovechar una fortaleza?, ¿Cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad?

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis FODA, se puede usar una matriz, como la mostrada en figura N° 4 y al confrontar cada uno de los factores claves del éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA.

### **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

#### **3.1 Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre.**

La Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA), es una de las organizaciones más grande e importante en el sector alimenticio nacional, que busca consolidarse en el mercado venezolano y expandirse hacia mercados internacionales. Esta empresa fue fundada en el año 1958, por la corporación estadounidense internacional Multifoods Corporation, aún cuando en 1957 se inició la construcción de su primer molino de trigo en la ciudad de Puerto Cabello, en el estado Carabobo. Durante este mismo período se instalan dos fábricas, en Maracaibo para atender occidente, y en Cumaná, para atender el oriente de Venezuela. Estas empresas también almacenan, venden y distribuyen harina industrial para la zona metropolitana de Caracas.

La Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA), especializada en el ramo de elaboración y distribución de productos alimenticios de consumo masivo, tiene sus antecedentes históricos en 1892, año en el cual International Melling Company Minneápolis Minnesota, con la idea de mecanizar la molienda del trigo, funda en Estados Unidos su primer molino. Años más tarde se establece Internacional Multifoods, empresa que en el año 1908 se expande hacia Canadá. En 1925, la Internacional Melling Company introduce en Venezuela algunos

de sus productos, los cuales gozaron de gran demanda nacional y permitieron que en los años cincuenta se consolidara como industria, para cubrir la escasez de harina por el aumento acelerado del consumo nacional.

Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) en los años comprendidos entre 1963 y 1966, inicia su primera diversificación con la compra de la marca Super-S, cuya actividad era la elaboración y distribución de los alimentos balanceados para animales, con la marca Super-S y la granja productora Super Ave, dedicada a la producción, incubación y evaluación de los huevos fértiles para la obtención de pollitos de engorde y pollitos de postura. Entre los años 1970 y 1980 se inicia la producción, mercadeo y venta de harina de maíz precocida en las plantas ubicadas en los estados Portuguesa y Guárico, donde nace la marca “Juana”.

En el año 1977 MONACA incorpora la producción y distribución de condimentos con la marca adobo “La Comadre”. Para ese mismo año la empresa adquiere en propiedad las oficinas ejecutivas de Colgate en Caracas. Para almacenar mayores cantidades de trigo se construyen, en 1980, silos adicionales en Puerto Cabello y Cumaná, se duplica la capacidad de almacenamiento en el silo horizontal que posee la empresa Super-S y se comienza la producción y distribución de arroz bajo la marca “Mónica”.

En 1982, en Tinaquillo se instala una nueva planta Super-S, la cual produciría alimentos balanceados para animales y se inaugura la granja experimental Super-Aves en la Victoria, con la finalidad de evaluar los productos en pollos de engorde. En ese mismo año, la distribuidora DEMACA pasa a ser denominada “Distribuidora Juana, C.A.”, con el objeto de darle mayor popularidad a esta empresa por el prestigio que gozaba en el mercado nacional la marca “Harina Juana”.

En 1983, se funda un agracentro en la población de Acarigua, mientras se forma



una distribuidora de alimentos balanceados para animales en la región central, con el nombre de “The Super Feed, C.A” y se instala MONACA en Puerto Ordaz para colocar los productos de la División de Harina Industrial y de consumo masivo; también para ese mismo año se registra en propiedad la marca de arroz Mónica.

En 1984, se instala en Acarigua otra empresa “MONACA” para la producción de adobo completo “La Comadre”, se instala en Barcelona un agracentro con el fin de iniciar en la zona de oriente la distribución de Super-S y se instala una planta Super-S en esa misma zona. En la región occidental se inicia la distribuidora The Super Feed, C.A., con la instalación de un agracentro en Valera, estado Trujillo. En 1985 se inauguraron otros agracentros en Carayaca, Valle de la Pascua y Ciudad Bolívar. Para 1986, se inician otros agracentros en Uputa, El Vigía y Cumaná.

Dando continuidad a su proceso de crecimiento y expansión territorial, “MONACA” en el año 1987 compra la planta “Precocida Portuguesa, C.A.” para producir harina de maíz precocida y adquiere también en propiedad los silos del Centro Occidental de Almacenaje, C.A. en la ciudad de Araure, estado Portuguesa. En ese mismo año la Distribuidora Juana, C.A. inaugura su sucursal en la ciudad de Maturín.

En el año 1999, MONACA C.A, fue adquirida por la corporación mexicana GRUMA (Grupo Maseca), donde se inició una etapa de cambios, nuevos retos y proyectos para la empresa. Actualmente, esta empresa produce y comercializa productos alimenticios tales como: harina de trigo, harina precocida de maíz, arroz, avena, aceite comestible y condimentos para consumo familiar e industrial, en sus siete plantas instaladas en todo el país; esta gama de productos forma su portafolio de productos e incluyen reconocidas marcas de larga trayectoria y muy arraigadas en los hogares venezolanos, como lo son: Juana, Robín Hood, Lassie, Mónica y la Comadre.

El objetivo de la empresa MONACA aparece claramente definido en un cuadro informativo que está en la empresa y dice textualmente:

Proveer productos y servicios de la más alta calidad, orientadas a la satisfacción de clientes y consumidores, estimulando en nuestras operaciones un ambiente de mejoramiento continuo, que resultan de crecimiento dinámico y rentable de largo plazo (<http://www.monaca.com.ve>).

La visión de la empresa MONACA se concentra en tres aspectos de significativa importancia: liderazgo, oportunidades de negocios y nuevos mercados. Según se plasma en el siguiente texto:

Buscar el liderazgo en el mercado donde competimos, a objeto de consolidar y fortalecer nuestra posición en Venezuela como uno de los principales procesadores de granos y alimentos básicos, haciendo énfasis en los mercados agresivos y penetración en el mercado.

Identificar oportunidades de negocios que le proporcionen valor a la empresa y que haga más eficiente nuestra infraestructura (planta, distribución de venta) además de ser complementarias con nuestros negocios actuales.

Penetrar nuevos mercados locales, regionales y globales en el corto, mediano y largo plazo, focalizándonos en el mercado de granos y demás alimentos aprovechando sinergias con el resto de la organización (<http://www.monaca.com.ve>).

La Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima, como empresa que constituye una división de GRUMA, está comprometida a:

Tener un crecimiento dinámico y rentable de largo plazo, que genere un mayor valor a los accionistas, teniendo como eje tanto los productos de maíz como los de trigo y sus derivados de la más alta calidad, orientados a satisfacer a nuestros consumidores y clientes en Venezuela y resto de la Región Andina. (<http://www.monaca.com.ve>)

La filosofía empresarial de MONACA descansa sobre ocho valores

fundamentales, a saber:

- Rapidez de acción.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Alto desempeño.
- Liderazgo.
- Focalización al cliente.
- Respeto por la gente.
- Integridad.

Ahora bien, en el estado Sucre, específicamente en la ciudad de Cumaná, se encuentra una de sus instalaciones (Planta de Trigo – Cumaná), dirigida por un gerente de planta el cual es la máxima autoridad y ejerce mando sobre las unidades inferiores representadas por: Molino, Almacén y Empaque, Mantenimiento, Control de Procesos, Contralor de Planta, Nómina, Seguridad Integral, Comprador Local y Médico.

Esta planta la cual solo produce harina de trigo familiar e industrial cuenta con el Departamento de Control de Procesos, que es el encargado de auditar la materia prima durante todo su proceso productivo, es decir, desde que ingresa a la misma hasta que es transformada en productos terminados (bienes de consumo); asegurándose así, que ésta cumpla con los requisitos mínimos preestablecidos para su procesamiento (nivel de humedad, proteínas y cenizas, control de plagas, peso, entre otros).

Es importante mencionar que para el análisis de la materia prima se debe seguir

un Manual de Sistemas y Procedimientos, el cual se les proporciona a todos los empleados del departamento, para que estos puedan realizar su razonamiento y luego comparar los resultados con los estándares previamente establecidos.

Este departamento se encuentra actualmente integrado por 6 (seis) empleados identificados de la siguiente manera: un jefe de laboratorio, un jefe de seguridad alimentaria, un fumigador y tres analistas; todos éstos, altamente capacitados con estudios superiores, y adiestrados con cursos de inducción y preparación en cuanto al análisis y manipulación de la materia prima, antes, durante y después del proceso productivo, para así poder cumplir con el perfil de cargo exigido por la empresa. Fue a este personal a quien se le aplicó el cuestionario diseñado para obtener la información necesaria para el logro del objetivo del presente trabajo de investigación, el cual consiste en realizar un análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la empresa Molinos Nacionales, compañía anónima (MONACA) planta Cumaná, estado Sucre, mismo que se muestra a continuación.

### **3.2 Elementos Externos que Influyen en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre.**

Entre los elementos externos que influyen sobre el Departamento de Control de Procesos de la empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre, se pueden considerar los siguientes:

#### **3.2.1. Elementos de Carácter General.**

A través de la aplicación de los cuestionarios a los empleados del Departamento de Control de Procesos de MONACA, se determinó que: un 83,33% de los empleados piensa que los factores tecnológicos influyen directamente en la operatividad del

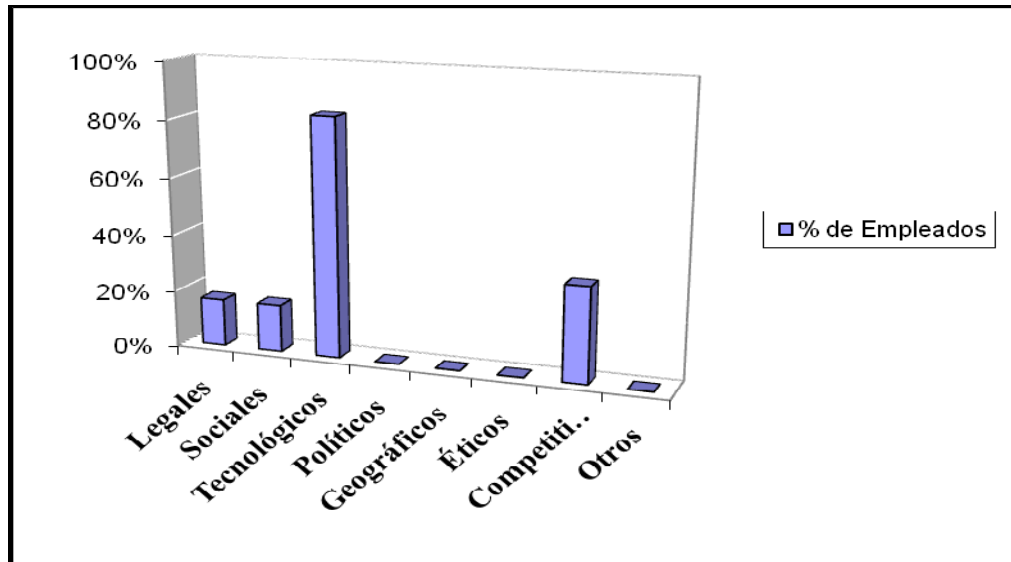
departamento, el 16,67% piensa que los factores legales y sociales también influyen y un 33,33% señaló los factores competitivos (Ver tabla N° 1 y gráfico N° 1).

Tabla N° 1. Factores que influyen en la operatividad del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA

<b>Factores</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Legales	1	16,67%
Sociales	1	16,67%
Tecnológicos	5	83,33%
Políticos	0	0%
Geográficos	0	0%
Éticos	0	0%
Competitivos	2	33,33%
Otros	0	0%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 1. Factores que influyen en la operatividad del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA



Fuente: Autores. 2009

### 3.2.2. Elementos Económicos.

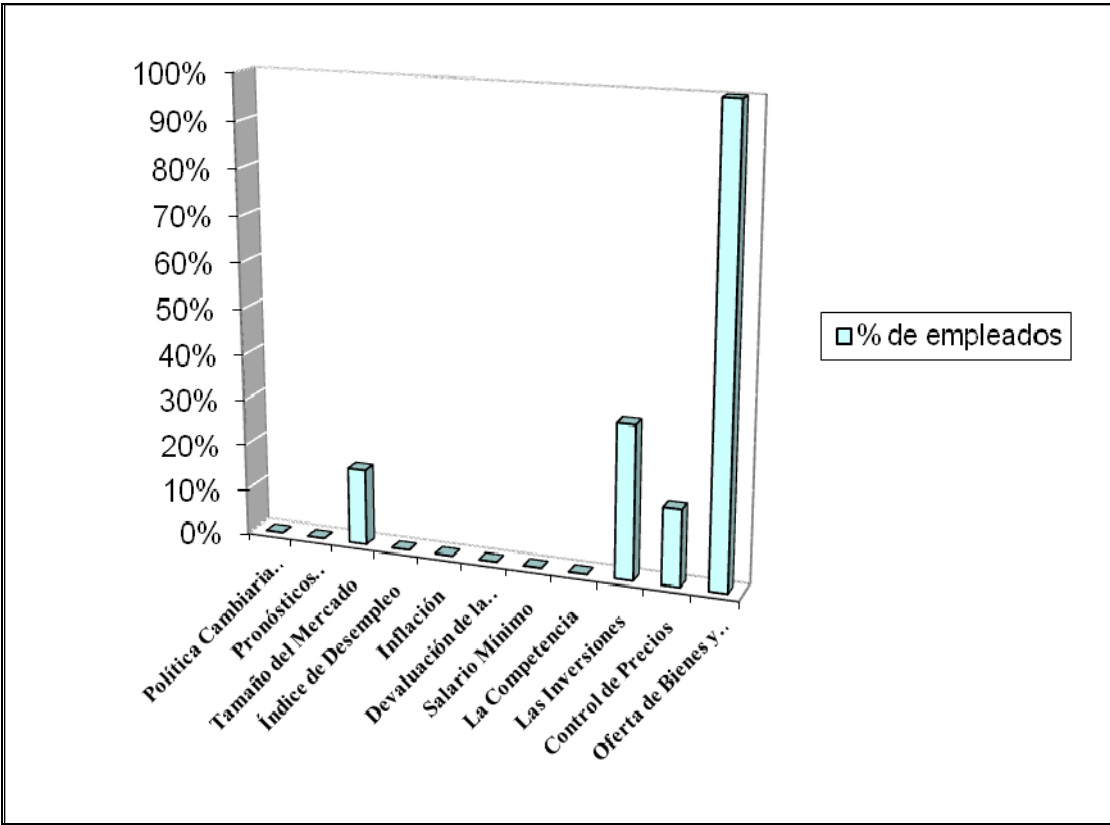
Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios mostraron que el 100% de los encuestados opina que el factor económico más importante a considerar es en principio la oferta de bienes y servicios; el 33,33% opina que es la inversión y el 16,67% considera que es el tamaño de mercado y el control de precios (Ver tabla N° 2 y gráfico N° 2).

Tabla N° 2. Factores económicos más importantes, considerados por los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA

<b>Aspectos</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Política Cambiaria del País	0	0%
Pronósticos Económicos	0	0%
Tamaño del Mercado	1	16,67%
Índice de Desempleo	0	0%
Inflación	0	0%
Devaluación de la Moneda	0	0%
Salario Mínimo	0	0%
La Competencia	0	0%
Las Inversiones	2	33,33%
Control de Precios	1	16,67%
Oferta de Bienes y Servicios	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 2. Factores económicos más importantes, considerados por los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA



Fuente: Autores. 2009.

En cuanto a la actual situación económica del país, la inflación y el índice de desempleo, el 100% de los empleados, a los cuales se les aplicó el cuestionario señaló que éstas no afectan las actividades laborales del Departamento, tal como se indica en la tabla N° 3.



Tabla N° 3. Efecto de la situación económica del país, inflación e índice de desempleo para el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

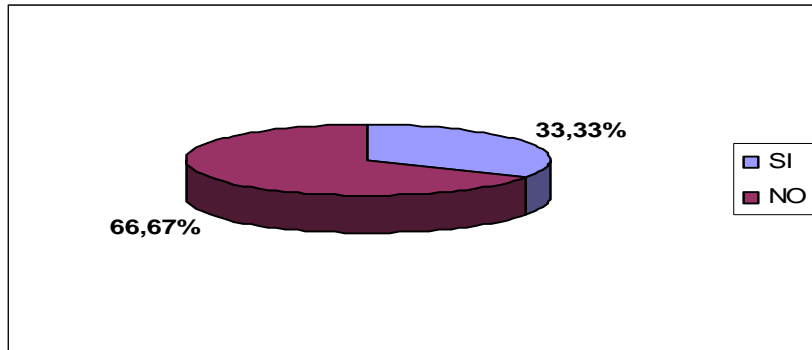
Ahora, el 66,67% de los encuestados, señaló que la posición que tiene la empresa en el mercado del país no representa una ventaja para el Departamento, por el contrario, el 33,33% dijo que la empresa si se encontraba en posición favorable en el mercado (Ver tabla N° 4 y gráfico N° 3).

Tabla N° 4. Ventajas del Departamento por la posición que tiene la empresa en el mercado.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	2	33.33%
<b>NO</b>	4	66.67%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 3. Ventajas del Departamento por la posición que tiene la empresa en el mercado.



Fuente: Autores. 2009

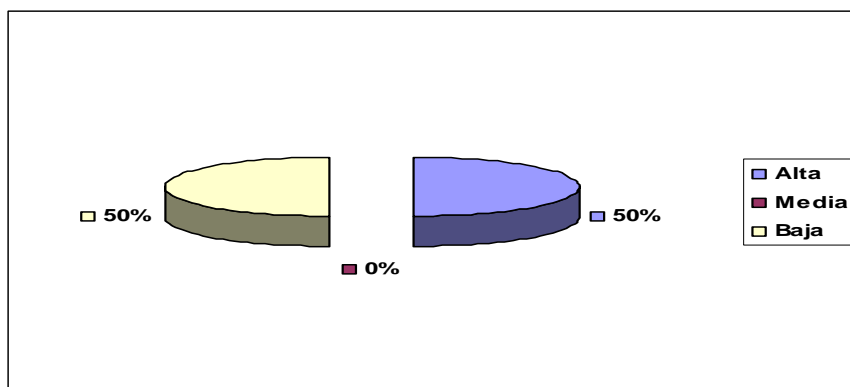
Del 33,33% de los empleados que señaló anteriormente que la posición que tiene la empresa en el mercado del país es una ventaja para el departamento, un 50% dijo que la consideraba como alta, y el otro 50% dijo que la consideraba baja, tal como se indica en la tabla N° 5 y gráfico N° 4.

Tabla N° 5. Ponderación de las ventajas del Departamento por la posición de la empresa en el mercado.

Ponderación	N° de empleados	%
Alta	1	50%
Media	0	0
Baja	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 4. Ponderación de las ventajas del Departamento por la posición de la empresa en el mercado.



Fuente: Autores. 2009

La totalidad de los encuestados, es decir el 100% de ellos, señaló que las empresas competidoras no afectan en ningún aspecto las labores y el funcionamiento del Departamento de Control de Procesos, por lo que no consideran ningún tipo de limitación en este aspecto (Ver tabla N° 6).

Tabla N° 6. Efectos de las empresas competidoras en el funcionamiento del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

### 3.2.3. Elementos Sociales.

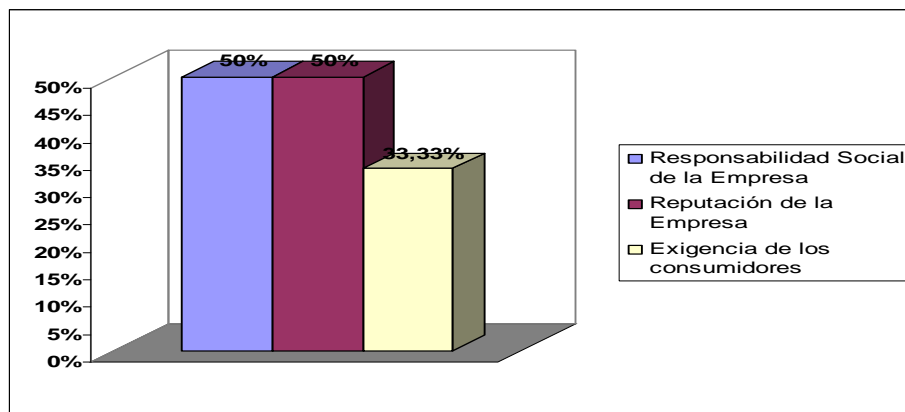
Mediante los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados del Departamento de Control de Procesos, se determinó que existen aspectos sociales que inciden directa e indirectamente sobre el mismo. En este sentido, el 50% de los empleados consideró que las exigencias de los consumidores inciden directamente en el Departamento, otro 50% señaló que la reputación de la empresa y un 33,3% señaló que la responsabilidad social de la misma (Ver tabla N° 7 y gráfico N° 5).

Tabla N° 7. Aspectos sociales que inciden en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

Aspectos	N° de empleados	%
Pérdida de Valores	0	0%
Compromiso de la Sociedad con las Situaciones Dadas	0	0%
Manifestaciones Públicas	0	0%
Desempleo	0	0%
Distribución del Ingreso del País	0	0%
Exigencia de los Consumidores	3	50%
Inseguridad	0	0%
Los Programas Sociales Implementados por el Gobierno	0	0%
Reputación de la Empresa	3	50%
Responsabilidad Social de la Empresa	2	33.33%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 5. Aspectos sociales que inciden en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.



Fuente: Autores. 2009

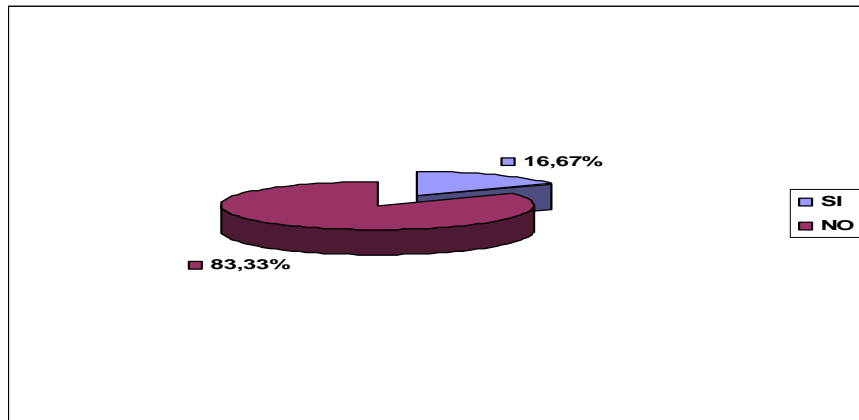
Al considerar la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas, el 83,33% de los empleados a quienes se les aplicó el cuestionario señaló que estas situaciones no afectan el desarrollo de las actividades en el Departamento, mientras que el 16,67% indicó que este tipo de situaciones, en cierto modo, limita las actividades del departamento (Ver tabla N° 8 y gráfico N° 6).

Tabla N° 8. Efecto de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en el desarrollo de las actividades del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	1	16.67%
NO	5	83.33%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 6. Efecto de la inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas en el desarrollo de las actividades del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.



Fuente: Autores. 2009

Del 16,67% de los empleados que anteriormente indicó que las situaciones de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas afectaban al Departamento, el 100% de ellos, dijo que el grado de incidencias de éstas sobre el Departamento era bajo, tal como se muestra en la tabla N° 9.

Tabla N° 9. Ponderación del efecto de las situaciones de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas para el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

Ponderación	N° de empleados	%
Alta	0	0%
Media	0	0%
Baja	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Autores. 2009.

En lo que respecta a la implementación de programas y trabajos sociales por el gobierno, el 100% de los empleados encuestados apuntó que éstos, resultan irrelevantes para el Departamento y en este sentido no afectan su funcionamiento (Ver tabla N° 10).

Tabla N° 10. Efectos de la implementación de programas y trabajos sociales por el gobierno.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Conocer la reputación de una organización resulta de vital importancia para la sociedad y para las personas que laboran en dicha organización, aunado a esto la responsabilidad social con la cual se identifique la misma representa un impacto considerable y generalmente favorable para calificar una empresa. En este sentido, el 100% de los empleados del Departamento de Control de Procesos de MONACA, consideró que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de esta, representa una ventaja para el departamento (Ver tabla N° 11), asimismo, la totalidad de los empleados encuestados, califican de grado alto, la ventaja que presenta la empresa en función de su reputación y responsabilidad social (Ver tabla N° 12).

Tabla N° 11. Reputación y responsabilidad social de la empresa como ventaja para el Departamento de Control de Procesos.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Tabla N° 12. Ponderación de la reputación y responsabilidad social de la empresa como ventaja para el Departamento de Control de Procesos.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Alta	6	100%
Media	0	0%
Baja	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

#### 3.2.4. Elementos Políticos y Legales.

Existen diversos factores puntuales en el aspecto político y legal, que pueden modificar el riesgo y la situación de una organización en algún momento determinado. A través de los cuestionarios aplicados a los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, se consideraron ciertos aspectos de los cuales se pudieron evaluar su incidencia para el departamento; en este sentido, el 100% de los encuestados consideró en primer lugar a las Normas ISO 9000, el 33,33% mencionó la Ley Orgánica del Trabajo (LOT), y el 16,67%



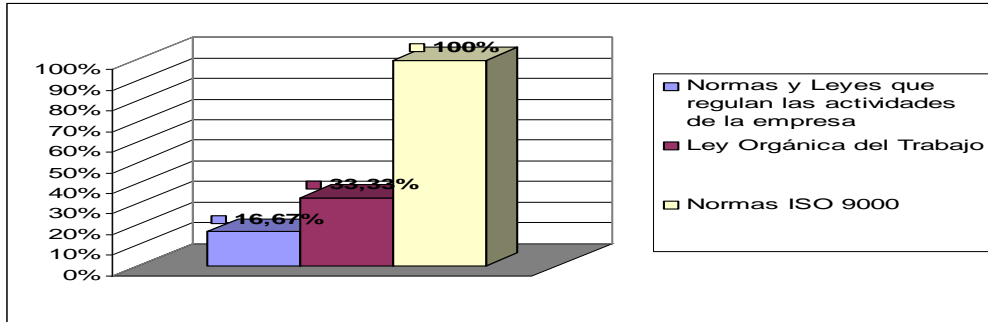
consideró los regímenes de otras Normas y Leyes que regulan la actividad de la empresa (Ver tabla N° 13 y gráfico N° 7).

Tabla N° 13. Aspectos políticos y legales considerados por los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

<b>Aspectos</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Elecciones	0	0%
Normas y Leyes que Regulan las Actividades de la Empresa	1	16.67%
Legislación y Reforma de Leyes	0	0%
Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno	0	0%
Estabilidad Política del País	0	0%
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado	0	0%
Ley de Impuesto Sobre la Renta	0	0%
Ley del Impuesto al Valor Agregado	0	0%
Ley Orgánica del Trabajo	2	33.33%
Normas ISO 9000	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 7. Aspectos políticos y legales considerados por los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.



Fuente: Autores. 2009

La situación política actual del país, es considerada como irrelevante para el 100% de los empleados a los cuales se les aplicó cuestionario, por cuanto consideran que no perjudica en ningún aspecto el funcionamiento del departamento (Ver tabla N° 14).

Tabla N° 14. Impacto de la situación política del país para el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

En cuanto a aspectos tributarios e incidencias derivadas de la aplicación del impuesto al valor agregado (IVA) y el impuesto sobre la renta (ISLR), el 100% de los

empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario, señaló que estos no repercuten sobre el departamento (Ver tabla N° 15).

Tabla N° 15. Incidencias de los aspectos tributarios en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Para el 100% de los empleados, las Normas ISO 9000, Marca NORVEN y Normas Covenin, inciden dentro del funcionamiento regular del Departamento, tal como se muestra en la tabla N° 16, es decir, que las labores realizadas en este, se llevan a cabo bajo estos lineamientos.

Tabla N° 16. Efectos de las Normas ISO 9000, Marca NORVEN y Normas Covenin en el funcionamiento del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

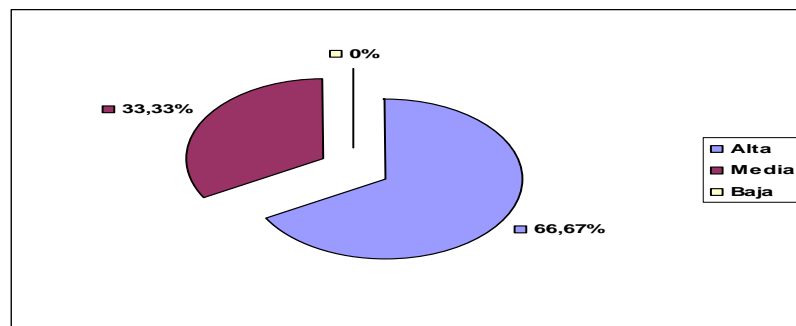
De los empleados que anteriormente consideraron la incidencia de las Normas ISO 9000, Marca NORVEN y Normas Covenin, en el Departamento, un 66,67% señaló que el grado de incidencia de estas normas es alto, mientras que el 33,33% consideró que el grado de incidencia de las mismas es medio (Ver tabla N° 17 y gráfico N° 8).

Tabla N° 17. Grado de incidencia de las Normas ISO 9000, Marca NORVEN y Normas Covenin en el Departamento.

Respuesta	N° de empleados	%
Alta	4	66.67%
Media	2	33.33%
Baja	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 8. Grado de incidencia de las Normas ISO 9000, Marca NORVEN y Normas Covenin en el Departamento.



Fuente: Autores. 2009

### 3.2.5. Elementos Tecnológicos.

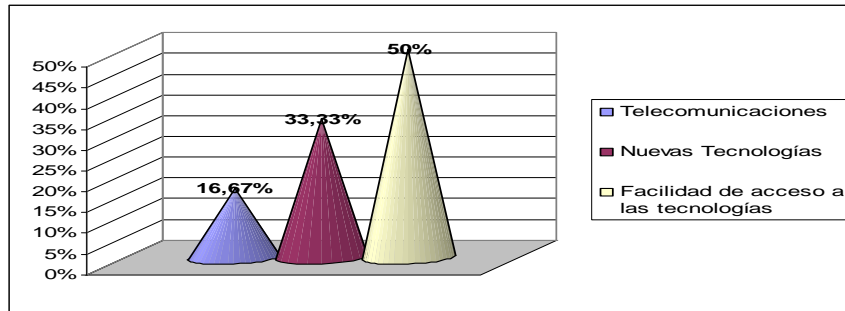
Considerando el enriquecimiento que proveen los elementos tecnológicos, a través de los cuestionarios aplicados a todo el personal que labora en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, se determinó que existen distintos aspectos tecnológicos que inciden en el departamento. Un 16,67% de los encuestados consideró a las telecomunicaciones como factor tecnológico importante, un 33,33% consideró las nuevas tecnologías (innovaciones) y un 50% se lo atribuyó a la facilidad de acceso a los avances tecnológicos (Ver tabla N° 18 y gráfico N° 9).

Tabla N° 18. Efectos de elementos tecnológicos en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.

<b>Aspectos</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Telecomunicaciones	1	16.67%
Nuevas Tecnologías	2	33.33%
Facilidad de acceso a las Tecnologías	3	50%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 9. Efectos de elementos tecnológicos en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA.



Fuente: Autores. 2009

Asimismo, el 100% de los empleados señaló que para el Departamento resultan beneficiosos todos aquellos avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones, equipos de computación y equipos de laboratorio, que permiten mejorar la calidad del análisis de la materia prima (trigo) que procesa la empresa (Ver tabla N° 19).

Tabla N° 19. Efecto de los avances tecnológicos para el Departamento.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

En este sentido, señalaron que el grado de beneficio que le proporcionan al Departamento los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones, equipos de laboratorio para el análisis de la materia prima (trigo) y equipos de computación, es alto, tal como se muestra en tabla N° 20.

Tabla N° 20. Ponderación del efecto de los avances tecnológicos para el Departamento.

<b>Ponderación</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Alta	6	100%
Media	0	0%
Baja	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

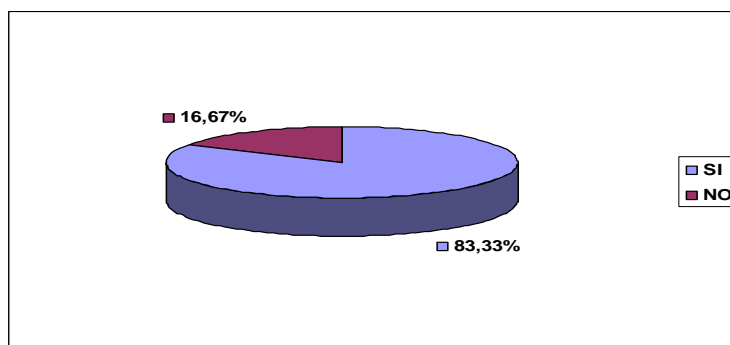
En el mismo orden de ideas, los equipos de fabricación nacional para el análisis del trigo, fueron calificados como útiles por el 83,33% de los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, mientras que para el 16,67% de los empleados, estos equipos no resultan de gran utilidad (Ver tabla N° 21 y gráfico N° 10).

Tabla N° 21. Beneficio del uso de maquinaria de fabricación nacional.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	5	83.33%
<b>NO</b>	1	16.67%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 10. Beneficio del uso de maquinaria de fabricación nacional.



Fuente: Autores. 2009

### 3.2.6. Elementos Geográficos.

Los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, indicaron que existen aspectos geográficos que inciden en el mismo. Es así como el 16,67% consideró: el acceso a la empresa y la dificultad o ausencia de transporte terrestre y el 66,67% la ubicación geográfica de la empresa (Ver tabla N° 22 y gráfico N° 11).

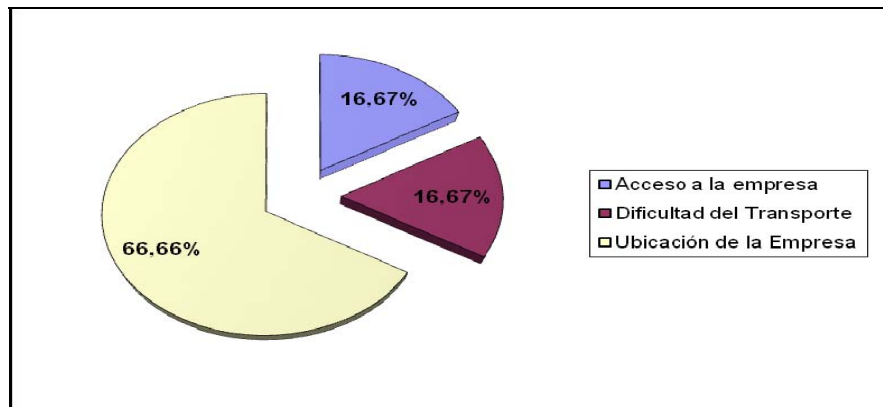
Tabla N° 22. Aspectos geográficos considerados por los empleados del Departamento de Control de Procesos.

Aspectos	N° de empleados	%
Acceso a la Empresa	1	16.67%
Dificultad del Transporte	1	16.67%
Ubicación de la Empresa	4	66.67%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.



Gráfico N° 11. Aspectos geográficos considerados por los empleados del Departamento de Control de Procesos.



Fuente: Autores. 2009

En cuanto a la ubicación geográfica de la empresa, la totalidad de los encuestados (100%), señalaron que es la más adecuada de acuerdo a la naturaleza de la misma (Ver tabla N° 23).

Tabla N° 23. Ubicación geográfica de la empresa.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

En lo que respecta al acceso vial a la empresa, los empleados encuestados coincidieron en que no existe considerable dificultad para acceder a la misma, por lo que cabe considerar que la materia prima no atraviesa dificultades para llegar a la empresa, entre otros materiales (Ver tabla N° 24).

Tabla N° 24. Dificultad en la vialidad y acceso a la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Se puede decir que los factores externos más influyentes en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa MONACA, de acuerdo a la información recolectada a través de los cuestionarios, que se aplicaron a los empleados de este, son: en el aspecto económico se tiene el control de precios y la oferta de bienes y servicios; en el aspecto legal, las normas que regulan las actividades de la empresa, las normas ISO 9000 y la Ley Orgánica del Trabajo; en lo social se consideraron como más relevantes las exigencias de los consumidores, la reputación y la responsabilidad social de la empresa; en lo tecnológico, las telecomunicaciones, las nuevas tecnologías y la facilidad de acceso a las nuevas tecnologías; en lo geográfico fue la ubicación de la empresa y el acceso a ella.

### **3.3 Elementos de Carácter Interno Presentes en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre.**

A continuación se presentan una serie de elementos relacionados con el ambiente interno del Departamento, los cuales serán considerados posteriormente como fortalezas o debilidades presentes en éste.

#### **3.3.1 Elementos Estratégicos.**

Conocer los elementos estratégicos de una organización resulta primordial para que un empleado se identifique con su lugar de trabajo, con su propósito, su visión, su misión, entre otros. En este sentido, el 100% de los empleados del Departamento de Control de Procesos de la Empresa MONACA, manifestó conocer la existencia de una misión en la organización, además reconocieron que las labores realizadas en el Departamento están orientadas en función de la misión organizacional, tal como se muestra en la tabla N° 25.

Tabla N° 25. Existencia de misión en la organización.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

De igual modo, los empleados encuestados señalaron que existe una visión en la organización y la conocen, e igualmente reconocieron que las labores realizadas en el Departamento están orientadas a alcanzar y cumplir con la visión organizacional, tal como se muestra en la tabla N° 26. Además, indicaron que no existe una visión ni una misión a nivel departamental, por cuanto afirmaron que la visión y la misión general de la empresa rigen todas las dependencias de la misma, resultados que se muestran en la tabla N° 27.

Tabla N° 26. Existencia de visión en la organización.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Tabla N° 27. Existencia de visión en el Departamento.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

En el mismo orden de ideas, el 100% de los empleados encuestados señaló que el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, cuenta con una serie de objetivos claramente establecidos que se encuentran en concordancia con las labores que se realizan en dicho Departamento; además consideran que el Departamento forma parte esencial para los logros de los objetivos a nivel organizacional (Ver tabla N° 28)

Tabla N° 28. Claridad en los objetivos a nivel Departamental.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Considerando que los planes estratégicos conllevan a formular las directrices, políticas y lineamientos de acción que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, en este sentido el 100% de los empleados encuestados, señalaron que el Departamento de Control de Procesos, cuenta con un plan estratégico orientado al logro de los objetivos de la empresa (Ver tabla N° 29).

Tabla N° 29. Existencia de plan estratégico a nivel Departamental.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

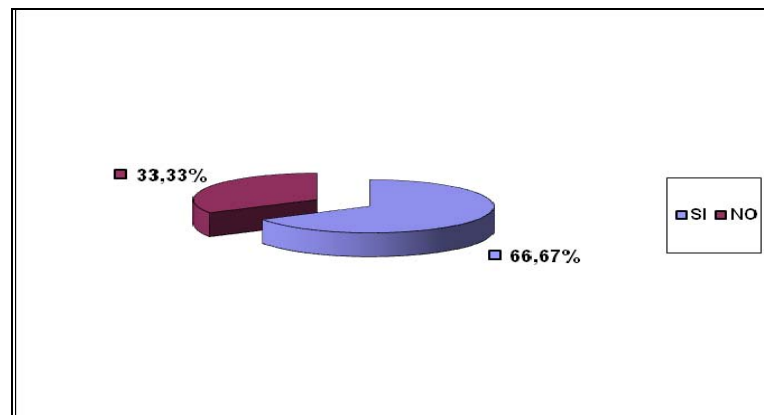
Asimismo, del 100% de los empleados que anteriormente mencionó que el Departamento cuenta con un plan estratégico para el alcance de los objetivos, el 66,67% sugiere a la gerencia reformular un nuevo plan estratégico que permita mejorar ciertas directrices en función de optimizar el logro de los objetivos organizacionales, mientras que el 37,33% no considera necesario la implementación de un nuevo plan estratégico (Ver tabla N° 30 y gráfico N° 12).

Tabla N° 30. Consideración sobre la reformulación de un nuevo plan estratégico para el Departamento.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	4	66,67%
NO	2	37,33%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 12. Consideración sobre la reformulación de un nuevo plan estratégico para el Departamento.



Fuente: Autores. 2009

El 100% de los encuestados consideró que las funciones que realiza el Departamento de Control de Procesos, son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa en general, por cuanto éste es el encargado de vigilar la calidad del proceso productivo en función de obtener excelentes resultados (Ver tabla N° 31).

Tabla N° 31. Importancia del Departamento para la empresa.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

En este sentido, el 100% de los encuestados consideró que el grado de importancia de las funciones que realiza el Departamento para la empresa, pudiera calificarse como muy importante, por cuanto este es el encargado de procurar la excelencia del producto terminado que es llevado al mercado, para la satisfacción de los consumidores (Ver tabla N° 32).

Tabla N° 32. Ponderación de la importancia del Departamento para la empresa.

<b>Aspectos</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Muy Importante	6	100%
Poco Importante	0	0%
Nada Importante	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

### 3.3.2 Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño del recurso humano representa una de las actividades más elementales en la planificación estratégica, por lo que resulta trascendental definir con claridad las funciones de cada uno de los destinados a un

cargo. En este sentido, el 83,33% de los empleados del Departamento de Control de Procesos, afirmó conocer con claridad las funciones inherentes al cargo que desempeña en el Departamento, mientras que un 16,67% expresó no tener bien definidas sus funciones (Ver tabla N° 33 y gráfico N° 13). Además el 100% de los empleados encuestados, señaló conocer claramente las responsabilidades que tiene el cargo que desempeña en el departamento (Ver tabla N° 34).

Tabla N° 33. Claridad en la asignación de funciones en el Departamento.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	5	83,33%
<b>NO</b>	1	16,67%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

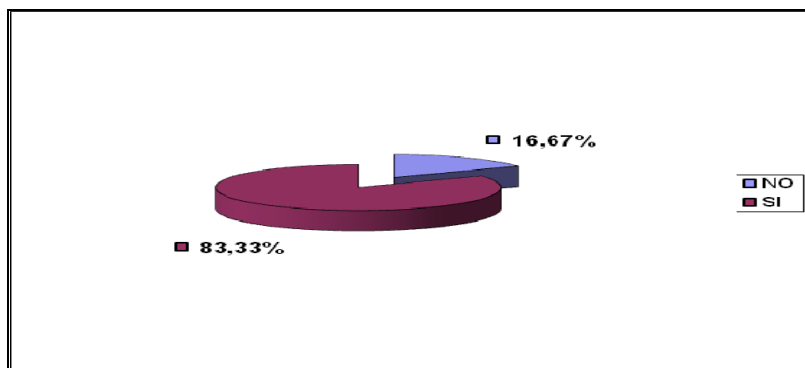
Tabla N° 34. Identificación del empleado con el cargo en el Departamento.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.



Gráfico N° 13. Claridad en la asignación de funciones en el Departamento.



Fuente: Autores. 2009

Tomando en consideración la importancia de los manuales de sistemas y procedimientos para llevar a cabo cada una de las funciones y actividades diarias de una dependencia organizacional, el 100% de los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, señalaron, que el mismo cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, para la realización de las mismas (Ver tabla N° 35).

Tabla N° 35. Existencia de Manual de Sistemas y Procedimientos.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Del 100% de los encuestados que mencionaron que el Departamento cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, el 16,67% de ellos expresó que siempre

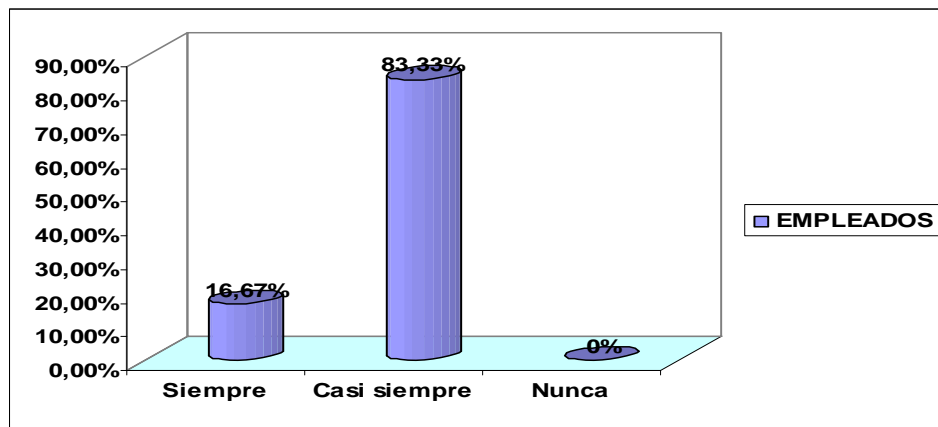
cumplen los lineamientos contenidos en el manual de sistemas y procedimientos, mientras que el 83,33% dijo que casi siempre los cumple (Ver tabla N° 36 y gráfico N° 14).

Tabla N° 36. Ponderación el cumplimiento de los lineamientos del Manual de Sistemas y Procedimientos.

Aspectos	N° de empleados	%
Siempre	1	16.67%
Casi Siempre	5	83.33%
Nunca	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 14. Ponderación del cumplimiento de los lineamientos del Manual de Sistemas y Procedimientos.



Fuente: Autores. 2009.

La combinación de una serie de procesos tanto psicológicos, intelectuales y hasta fisiológicos son parte de aquellos que, en un momento dado, condicionan la energía y el carácter con que encauzan una acción. Esta serie de acciones vienen dadas por la motivación que se tenga o se brinde en un momento dado y en un sitio determinado. En este sentido, se conoció que el 100% de los empleados encuestados en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA expresaron sentirse motivados en su lugar de trabajo (Ver tabla N° 37).

Tabla N° 37. Motivación en el Departamento.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

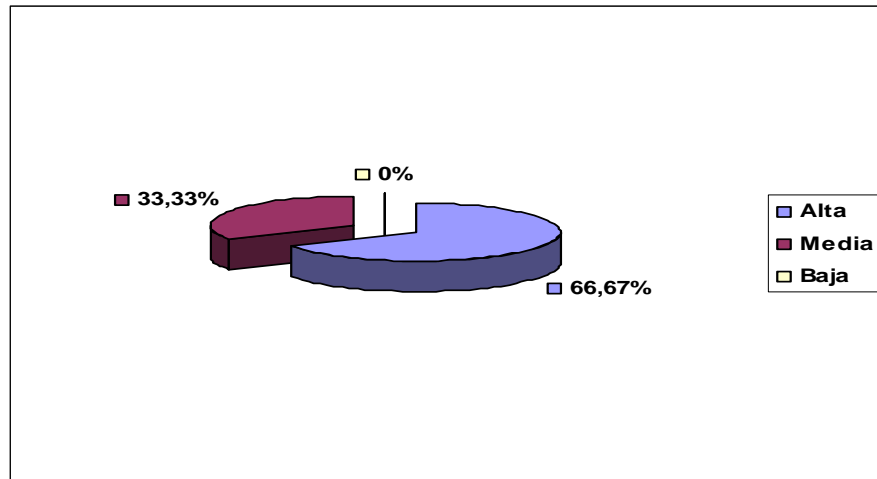
Del 100% que mencionó sentirse motivado en su lugar de trabajo, existe un 66,67% de ellos que dijo que el cargo que ocupa en el Departamento le proporciona un nivel de satisfacción alto, mientras que el 33,33% dijo que el nivel de satisfacción que sienten en su cargo es medio (Ver tabla N° 38 y gráfico N° 15).

Tabla N° 38. Grado de motivación en el Departamento.

<b>Ponderación</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Alta	4	66.67%
Media	2	33.33%
Baja	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 15. Grado de motivación en el Departamento.



Fuente: Autores. 2009.

En cuanto a la idea de que la capacitación y el adiestramiento forman parte del fortalecimiento de la capacidad humana en función de las habilidades, de la experiencia y la inteligencia del individuo, surge la importancia de los programas de capacitación en la organización; y es posible que esa sea la razón que manejan en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, por cuanto e 100% de los empleados manifestaron que se les ofrece capacitación constante (Ver tabla N° 39).

Tabla N° 39. Programas de capacitación en el Departamento de Control de Procesos.

Respuesta	N° de empleados	%
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

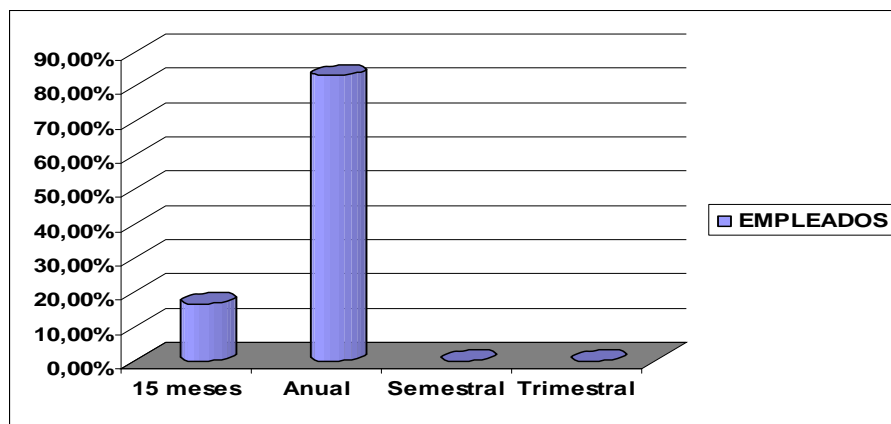
El 83,33% de los encuestados que anteriormente dijeron que se le ofrece capacitación, mencionó que la frecuencia con que se imparten los programas de capacitación es anual, mientras que el 16,67% dijo que estos programas son generalmente impartidos cada 15 meses (Ver tabla N° 40 y gráfico N° 16).

Tabla N° 40. Periodicidad con que se imparten los programas de capacitación en el Departamento.

Periodo	N° de empleados	%
15 meses	1	16.67%
Anual	5	83.33%
Semestral	0	0%
Trimestral	0	0%
	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 16. Periodicidad con que se imparten los programas de capacitación en el Departamento.



Fuente: Autores. 2009.

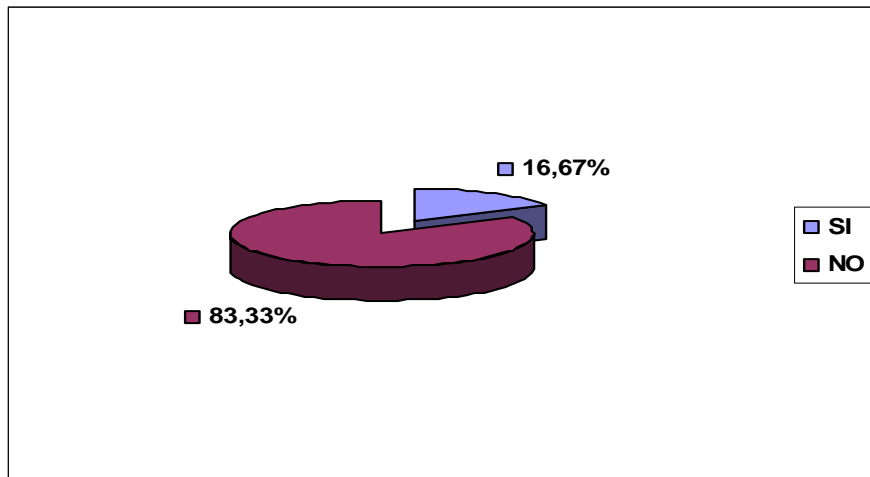
Es importante destacar, que en toda organización, sea cual sea su magnitud, es necesario definir las funciones de cada cargo, en función de evitar la duplicidad de funciones. En este sentido, el 83,33% de los encuestados considera que no existe duplicidad de funciones en el Departamento, por cuanto tienen claramente definidas sus funciones; mientras que el 16,67% expresó que si existe (Ver tabla N° 41 y gráfico N° 17).

Tabla N° 41. Presencia de duplicidad de funciones en el Departamento.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	1	16.67%
NO	5	83.33%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 17. Presencia de duplicidad de funciones en el Departamento.



Fuente: Autores. 2009.

### 3.3.3 Producción.

La producción es uno de los indicadores más importante en la actividad del Departamento; por ello, el 100% de los empleados encuestados en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, señaló que éste es primordial en el sentido de que vigila y garantiza que los productos que salen de la empresa sean de calidad, puesto que, se rigen por un sistema de gestión de calidad y constantemente se actualizan en lo referente al mejoramiento de la misma (Ver tabla N° 42).

Tabla N° 42. La gestión de calidad en el Departamento.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

El 100% de los empleados del Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, señaló que la empresa posee y se rige bajo certificaciones en materia de calidad, como lo son las Normas ISO 9000 y Marca NORVEN, además resaltan que éstas son de vital importancia para el Departamento (Ver tabla N° 43).

Tabla N° 43. Certificaciones en materia de control de calidad presentes en el Departamento.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Del 100% que señaló que el Departamento se rige por normas de control de calidad, el 83,33% afirma que estas certificaciones son muy importantes para el cumplimiento de las actividades, mientras que el 16,67% las considera de poca importancia para el desempeño de las actividades. (Ver tabla N° 44 y gráfico N° 18).

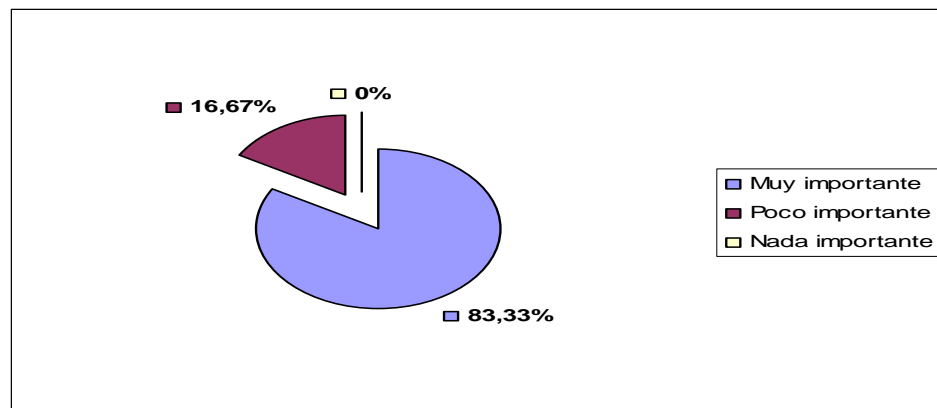
Tabla N° 44. Grado de importancia de las certificaciones de calidad en el Departamento.

<b>Ponderación</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Muy Importante	5	83.33%
Poco Importante	1	16.67%
Nada Importante	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Autores. 2009.



Gráfico N° 18. Grado de importancia de las certificaciones de calidad en el Departamento.



Fuente: Autores. 2009.

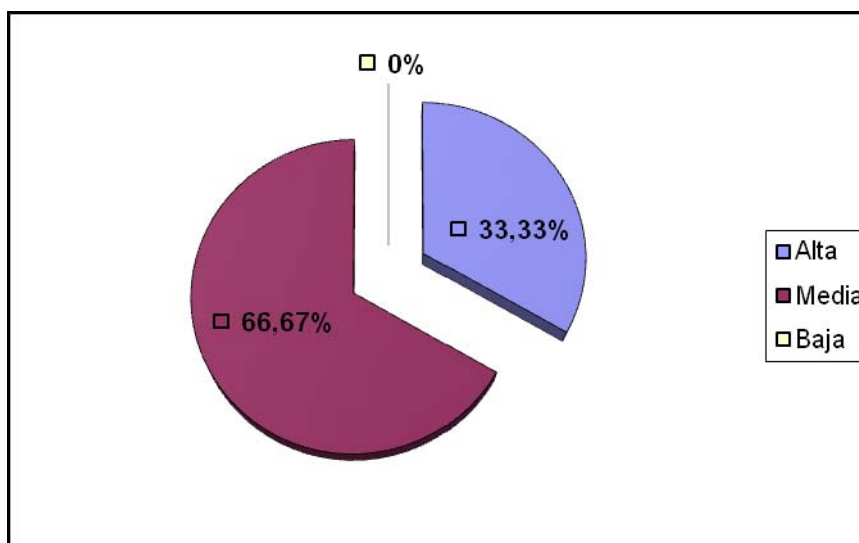
En lo que a nivel tecnológico se refiere, el 66,67% de los empleados encuestados considera que el mismo es de nivel alto en el Departamento, mientras que el 33,33% señaló que el nivel tecnológico es medio (Ver tabla N° 45 y gráfico N° 19).

Tabla N° 45. Grado de nivel tecnológico considerado en el Departamento.

Ponderación	N° de empleados	%
Alta	4	66.67%
Media	2	33.33%
Baja	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 19. Grado de nivel tecnológico considerado en el Departamento.



Fuente: Autores. 2009.

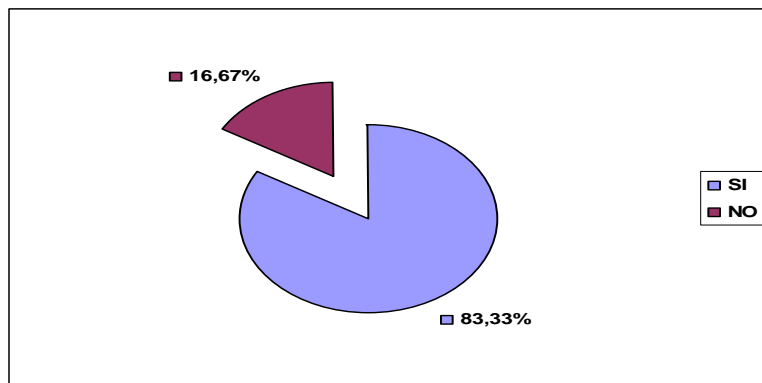
El 83,33% de los empleados encuestados considera que los equipos que posee el Departamento para el análisis del trigo se encuentran actualizados en función de las nuevas tecnologías, mientras que el 16,67% considera que los equipos para este análisis no se encuentran renovados, tales datos se muestran en la tabla N° 46 y gráfico N° 20.

Tabla N° 46. Actualización de los equipos para el análisis del trigo en función de las nuevas tecnologías.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	5	83.33%
NO	1	16.67%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 20. Actualización de los equipos para el análisis del trigo en función de las nuevas tecnologías.



Fuente: Autores. 2009.

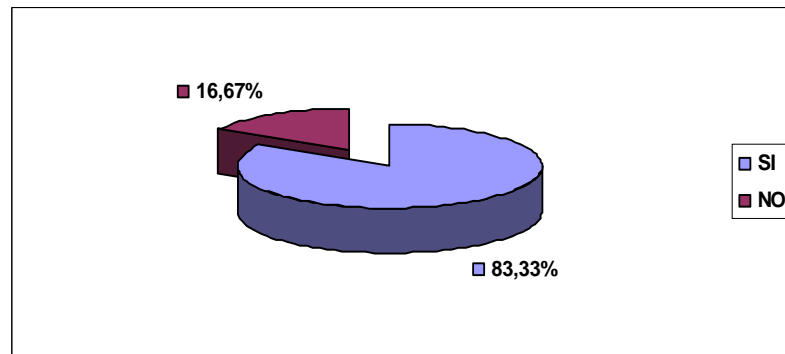
En lo que a tecnología se refiere, el 83,33% de los empleados, señaló que si el Departamento contara con equipos de tecnología de punta para el análisis del trigo, los cambios repercutirían directamente en los niveles de producción, por cuanto sería más eficiente el trabajo y los resultados obtenidos (Ver tabla N° 47 y gráfico N° 21).

Tabla N° 47. Influencia de los avances tecnológicos en los niveles de producción.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	5	83.33%
NO	1	16.67%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 21. Influencia de los avances tecnológicos en los niveles de producción.



Fuente: Autores. 2009.

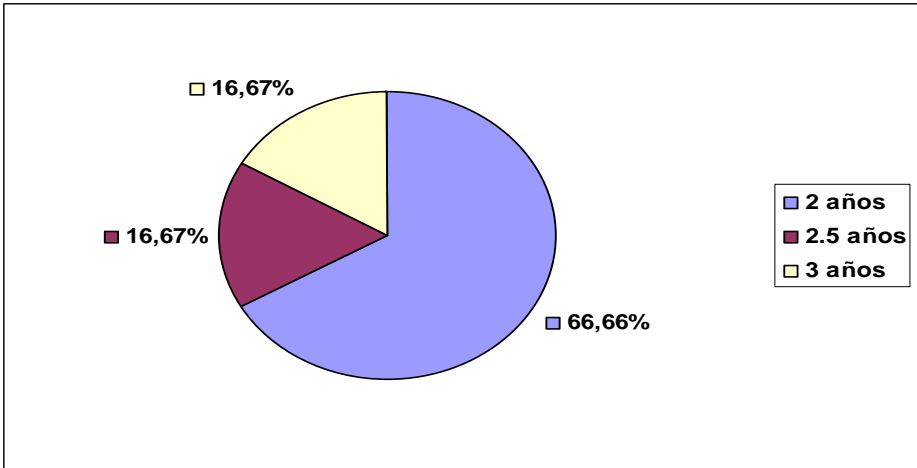
La importancia de la inversión es radical para promover y garantizar mejoras en las actividades productivas. El 66,67% de los empleados encuestados señaló que cada 2 (dos) años en el departamento se invierte en equipos actualizados para el análisis del trigo; un 16,67% indicó que la inversión en equipos se realiza cada 3 (tres) años, y el otro 16,67% dijo que la inversión se realiza cada 2,5 años (treinta meses), tal como se muestra en la tabla N° 48 y gráfico N° 22.

Tabla N° 48. Frecuencia con que el Departamento invierte en equipos actualizados.

Años	N° de empleados	%
2 años	4	66.67%
2.5 años	1	16.67%
3 años	1	16.67%
	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 22. Frecuencia con que el Departamento invierte en equipos actualizados.



Fuente: Autores. 2009.

El 100% de los empleados del departamento del control de procesos de la empresa MONACA consideran que las labores que se realizan en dicho Departamento inciden directamente en los niveles de producción de la empresa; por cuanto este es el encargado de auditar la materia prima desde que ingresa a la empresa hasta que sale como producto final, en este sentido mientras mejor sea la calidad de la materia prima, mejores serán los niveles de producción (Ver tabla N° 49).

Tabla N° 49. Incidencia de las labores realizadas por el Departamento en los niveles de producción.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

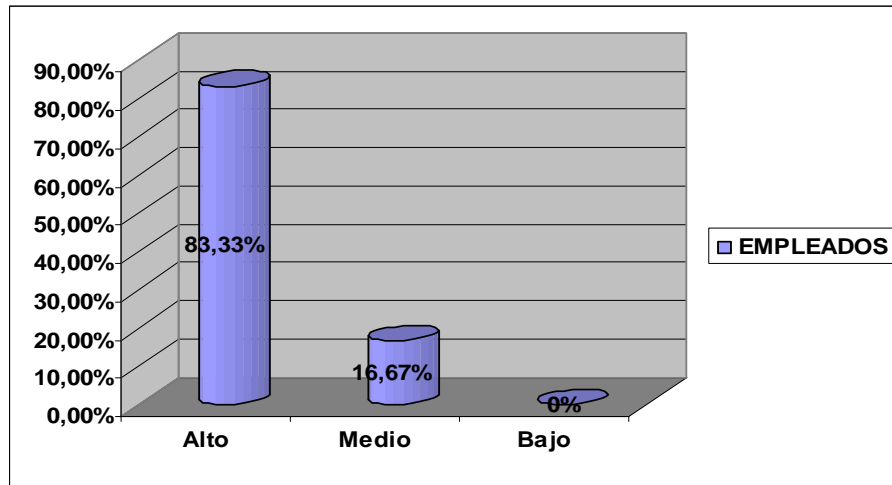
Del 100% de los empleados que anteriormente mencionó que el Departamento de Control de Procesos incide directamente en los niveles de producción de la empresa, el 83,33% señaló que el grado de incidencia que tiene éste sobre los niveles de producción es alto, mientras que el 16,67% consideró que es medio (Ver tabla N° 50 y gráfico N° 23).

Tabla N° 50. Ponderación de la incidencia de las labores realizadas por el Departamento en los niveles de producción.

<b>Ponderación</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
Alto	5	83.33%
Medio	1	16.67%
Bajo	0	0%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Gráfico N° 23. Ponderación de la incidencia de las labores realizadas por el Departamento en los niveles de producción.



Fuente: Autores. 2009.

Considerando lo imprescindible que resulta el Departamento de Control de Procesos para la empresa, el 100% de los empleados del mismo, señaló que la ocurrencia de algún inconveniente en dicho Departamento afectaría directamente los niveles de producción de la empresa (Ver tabla N° 51).

Tabla N° 51. Efectos de la ocurrencia de inconvenientes en el Departamento de Control de Procesos sobre los niveles de producción.

Respuesta	N° de empleados	%
SI	6	100%
NO	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

### 3.3.4 Mercadeo.

En función de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas más atractivas para ella, a través del mercadeo se escogen los clientes en función de que la empresa pueda satisfacer las necesidades y exigencias de ellos. Para llevar a cabo esta función estratégica, la empresa debe contar con un departamento o dependencia especializada para llevar a cabo la función de mercadear. En este sentido, los empleados del Departamento de Control de Procesos señalaron que sus funciones no se encuentran directamente relacionadas con el proceso de mercadeo a que son sometidos los productos finales (Ver tabla N° 52).

Tabla N° 52. Relación del Departamento con las funciones de Mercadeo.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
<b>Total</b>	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

El 100% de los empleados del Departamento de Control de Procesos sostienen que sus labores están enmarcadas en la satisfacción del cliente, por cuanto resulta de gran importancia la apreciación y opinión del consumidor ante el producto final ofrecido por la empresa (Ver tabla N° 53).



Tabla N° 53. Importancia de la apreciación del cliente ante el producto.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	100%
<b>NO</b>	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

### 3.3.5 Finanzas.

Las finanzas se refieren a todo aquello que conlleve a la obtención y gestión del flujo de dinero o capital con que cuenta la empresa, por ello, a pesar de que con las finanzas se maneja la adquisición de materia prima, la compra de equipos, entre otros; el 100% de los empleados del Departamento de Control de Procesos consideraron que las actividades de dicho Departamento no inciden sobre el área financiera de la empresa, puesto que dicho departamento no maneja un presupuesto interno (Ver tabla N° 54). Por lo que el manejo de costos o presupuestos no se encuentra dentro de las funciones del Departamento de Control de Procesos, el 100% de los empleados encuestados señalaron desconocer lo referente a los costos que este genera (Ver tabla N° 55).

Tabla N° 54. Relación del Departamento con las gestiones de finanzas.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Tabla N° 55. Relación del Departamento con el manejo de costos y presupuestos.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

Asimismo, el 100% de los empleados del Departamento del Control de Procesos de la empresa MONACA señalaron no manejar información referente a la determinación de los costos de operatividad, ya que esta tarea no se encuentra dentro de las funciones del Departamento (Ver tabla N° 56).

Tabla N° 56. Relación del Departamento en cuanto al manejo de costos de operatividad.

<b>Respuesta</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Autores. 2009.

### **3.4 Fortalezas y debilidades presentes en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre.**

A continuación se presenta el cuadro N° 1, donde se muestran los factores más relevantes del ambiente interno, que inciden en el Departamento de Control de

Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre.

Cuadro N° 1. Aspectos que Influyen en el Departamento de Control de Procesos

Factores y/o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>ELEMENTOS ESTRATEGICOS</b>									
-Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados.	<b>X</b>						<b>X</b>		
-Objetivos acorde con las metas organizacionales.	<b>X</b>						<b>X</b>		
-Labores orientadas en función de las metas organizacionales.		<b>X</b>						<b>X</b>	
-El Departamento no tiene misión y visión a nivel departamental.				<b>X</b>			<b>X</b>		
-El Departamento no posee un plan estratégico.				<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>RECURSO HUMANO</b>									
-El Departamento cuenta con un manual de sistemas y procedimientos.	<b>X</b>						<b>X</b>		
-El personal se rige por el manual de sistemas y procedimientos.		<b>X</b>						<b>X</b>	
-La motivación del personal.	<b>X</b>						<b>X</b>		
-El Departamento ofrece	<b>X</b>						<b>X</b>		

capacitación a sus empleados.									
-No existe duplicidad de funciones.	<b>X</b>						<b>X</b>		
<b>PRODUCCIÓN</b>									
-Las labores del Departamento son guiadas por un sistema de gestión de calidad.	<b>X</b>						<b>X</b>		
-La gran responsabilidad que tiene el Departamento sobre la calidad de los productos.				<b>X</b>			<b>X</b>		
-No tiene un nivel óptimo de tecnología en equipos para el análisis del trigo.				<b>X</b>			<b>X</b>		
<b>FINANZAS</b>									
-No se tiene conocimiento respecto a los costos que genera.				<b>X</b>			<b>X</b>		

Fuente. Los Autores 2009

Los siguientes puntos están contenidos del auditaje realizado en el Departamento de Control de Procesos, específicamente a los elementos de carácter internos presentes en éste, y como éstos pueden ser considerados, ya sea como una fortaleza y/o debilidad.

#### 3.4.1 Fortalezas Presentes en el Departamento de Control de Procesos.

- El conocimiento de la existencia de la misión y visión de la organización por todos los empleados del Departamento.
- Los objetivos del Departamento están acorde con las metas de la organización.

- Las labores que se realizan en el Departamento están bien orientadas en función de las metas y objetivos de la organización.
- El conocimiento de las funciones y responsabilidades que tiene cada cargo por parte del personal que lo ocupa.
- El Departamento de Control de Procesos cuenta con un manual de sistemas y procedimientos, y además todo el personal que labora en este tiene conocimiento de su existencia y aplica lo que dice.
- La alta motivación que sienten los empleados trabajando en el Departamento.
- El que se le ofrezca capacitación al trabajador en el Departamento
- La no existencia de duplicidad de funciones dentro del Departamento.
- Las labores dentro del Departamento están guiadas por un Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C).

A continuación se presenta el cuadro N° 2, en el cual se refleja el grado y el impacto que tienen las fortalezas que se mencionaron anteriormente.

Cuadro N°2. Fortalezas del Departamento de Control de Procesos

CALIFICACIÓN  FORTALEZAS	GRADO			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
-Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-Objetivos acorde con las metas organizacionales.	<b>X</b>			<b>X</b>		

-Labores orientadas en función de las metas organizacionales.		<b>X</b>			<b>X</b>	
-El Departamento cuenta con un manual de sistemas y procedimientos.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-El personal se rige por el manual de sistemas y procedimientos.		<b>X</b>			<b>X</b>	
-La motivación del personal.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-El Departamento ofrece capacitación a sus empleados.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-No existe duplicidad de funciones.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-Las labores del Departamento son guiadas por un Sistema de Gestión de Calidad.	<b>X</b>			<b>X</b>		

Fuente. Los Autores 2009

#### 3.4.2 Debilidades Presentes en el Departamento de Control de Procesos.

- El Departamento no cuenta con una misión y visión a nivel departamental.
- No posee un plan estratégico.
- Sobre el departamento recae una gran responsabilidad, con respecto a la calidad que deben tener los productos que salen al mercado.
- El Departamento no posee un nivel óptimo en cuanto a la tecnología que se requiere para el análisis del trigo.

- No se tiene información en el departamento los costos que este genera en su operatividad.

A continuación se presenta el cuadro N°3, que refleja el grado y el impacto que tiene las debilidades que se mencionaron anteriormente.

Cuadro N°3. Debilidades del Departamento de Control de Procesos.

CALIFICACIÓN  DEBILIDADES	GRADO			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
-El Departamento no tiene misión y visión a nivel departamental.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-El Departamento no posee un plan estratégico.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-La gran responsabilidad que tiene el Departamento sobre la calidad de los productos.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-El Departamento no tiene un nivel óptimo de tecnología en equipos para analizar el trigo.	<b>X</b>			<b>X</b>		
-El Departamento no tiene conocimiento de los costos que genera.	<b>X</b>			<b>X</b>		

Fuente. Los Autores 2009

**3.5 Oportunidades y Amenazas que Presenta el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre.**

El cuadro N° 4 presenta los factores o aspectos presentes en el departamento de Control de Procesos.

Cuadro N° 4. Factores Externos que Influyen en el Departamento de Control de Procesos

Factores y/o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>ECONÓMICOS</b>									
- La competencia.						X			X
-El control de precios.				X			X		
- Posición de la empresa en el mercado.	X						X		
- Oferta de bienes y servicios.						X			X
<b>SOCIALES</b>									
-Exigencia de los consumidores.				X			X		
<b>POLÍTICOS Y LEGALES</b>									
- Surgimiento de normas que regulan la molienda de trigo.				X			X		
- Reforma de la LOT en cuanto a horas de trabajo.				X			X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
- Inversión de la empresa, en el Departamento, en equipos para análisis del trigo.	X						X		
- Facilidad de la empresa para acceder a nuevas tecnologías para el análisis del trigo.	X						X		
-Inconveniente de la empresa para importar					X			X	



equipos para análisis del trigo.									
<b>GEOGRÁFICO</b>									
- Acceso a la empresa.			X						X
- Ubicación de la empresa		X						X	

Fuente. Los Autores 2009

### 3.5.1 Oportunidades que Presenta el Departamento de Control de Procesos.

- La posición que tiene la empresa en el mercado, ya que le da méritos al Departamento, porque este contribuye para que esta tenga dicha posición.
- La posibilidad de que la empresa realice una gran inversión en el Departamento en cuanto a nuevos equipos para el análisis del trigo.
- La facilidad que tiene la empresa para acceder a nuevas tecnologías par el análisis del trigo
- Que el Departamento sea considerado un elemento clave para la empresa

A continuación se presenta un cuadro en el cual se refleja el grado y el impacto de las oportunidades que se mencionaron anteriormente.

Cuadro N° 5. Oportunidades del Departamento de Control de Procesos.

CALIFICACIÓN OPORTUNIDADES	GRADO			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
-Posición de la empresa en el mercado.	X			X		
-Que la empresa invierta en el Departamento en equipos para el análisis del trigo.	X			X		
-Facilidad de la empresa para acceder a nuevas tecnologías para el análisis del trigo.	X			X		
-Que la empresa considere al Departamento elemento fundamental para esta.		X			X	
-Acceso a la empresa.			X			X
-Ubicación de la empresa.		X			X	

Fuente. Los Autores 2009

### 3.5.2 Amenazas que Presenta el Departamento de Control de Procesos.

- El control de precios que regula los productos derivados del trigo, ya que aumentan las labores dentro del departamento.
- La exigencia por parte de los consumidores, ya que cada vez quieren un producto de mejor calidad.

- Que se reforme la Ley Orgánica del Trabajo, en cuanto a los artículos que regulan las horas de trabajo del personal.
- Que la empresa tenga inconvenientes en cuanto a la importación de equipos tecnológicos para analizar el trigo.

Cuadro N° 6. Amenazas del Departamento de Control de Procesos

CALIFICACIÓN AMENAZAS	GRADO			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
-La competencia.			X			X
-El control de precios.	X			X		
-Oferta de bienes y servicios.			X			X
-La exigencia de los consumidores.	X			X		
-Surgimiento de normas que regulen la molienda del trigo.	X			X		
-Reforma a la LOT en cuanto a horas de trabajo.	X			X		
-Inconvenientes de la empresa para importar equipos para el análisis del trigo.		X			X	

Fuente. Los Autores 2009

### 3.6 Impacto de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Presentes en el Departamento.

A continuación el cuadro N° 7 muestra la matriz de impacto, en la cual se señala el impacto que tienen las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas presentes en el Departamento de Control de Procesos, y seguidamente el cuadro N° 8 que muestra la hoja de trabajo donde se confrontan todas las fuerzas de impacto alto antes mencionadas.

Cuadro N°7. Matriz de Impacto

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de los empleados.	X			Posición de la empresa en el mercado.	X		
Objetivos acorde con las metas de la organización.	X						
Labores orientadas en función de las metas de la organización.		X		Que la empresa invierta en el Departamento en equipos para el análisis del trigo.	X		
El Departamento cuenta con un manual de sistemas y procedimientos.	X						
El personal se rige por el manual de sistemas y procedimientos.		X		Que la empresa considere al Departamento, elemento fundamental para esta.			X
La motivación del personal	X						
El Departamento ofrece capacitación a sus empleados.	X						
No existe duplicidad de funciones.	X			Accesos ala empresa.			X
Las labores del Departamento son guiadas por un sistema de gestión de calidad.	X			Ubicación de la empresa.		X	

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
El Departamento no tiene misión y visión a nivel departamental.	X			El control de precios.	X		
El Departamento no posee un plan estratégico.	X			La exigencia de los consumidores.	X		
La gran responsabilidad que tiene el Departamento sobre la calidad de los productos.	X			Surgimiento de normas que regulen la molienda del trigo.	X		
El Departamento no tiene un nivel óptimo de tecnología en equipos para analizar el trigo.	X			Reforma a la LOT en cuanto a horas de trabajo.	X		
El Departamento desconoce los costos que genera.	X			Inconvenientes de la empresa para importar equipos para el análisis del trigo.		X	

Fuente. Los Autores 2009

Cuadro N°8. Hoja de Trabajo

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Conocimiento de la misión y visión de la organización por los empleados.	Posición de la empresa en el mercado.
Objetivos acorde con las metas de la organización.	
El Departamento cuenta con un manual de sistemas y procedimientos.	Facilidad de la empresa para acceder a nuevas tecnologías para el análisis del trigo.
La motivación del personal.	Que la empresa invierta en el Departamento en equipos para el análisis del trigo.
El Departamento ofrece capacitación a sus empleados.	
Las labores del Departamento son guiadas por un sistema de gestión de calidad.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
El Departamento no tiene misión y visión a nivel departamental.	El control de precios.
	La exigencia de los consumidores.
El Departamento no posee un plan estratégico.	Surgimiento de normas que regulen la molienda del trigo.
La gran responsabilidad que tiene el Departamento sobre la calidad de los productos.	
El Departamento no tiene un nivel óptimo de tecnología en equipos para analizar el trigo.	Reforma a la LOT en cuanto a horas de trabajo.
El Departamento desconoce los costos que genera.	

Fuente: Los Autores 2009.

### 3.7 Análisis FODA.

Cuadro N°9. Análisis FODA

	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la empresa invierta en equipos para el análisis del trigo.</li> <li>-Facilidad de la empresa para acceder a nuevas tecnologías.</li> <li>-Posición de la empresa en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La exigencia de los consumidores,</li> <li>-Surgimiento de normas que regulen la molienda de trigo.</li> <li>-Inconvenientes de la empresa para importar equipos para el análisis del trigo.</li> <li>-Reforma de la LOT en cuanto a horas de trabajo y el control de precios.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La motivación del personal.</li> <li>-Se le ofrece capacitación al personal.</li> <li>-Objetivos y labores del Departamento acorde con las metas organizacionales.</li> <li>-El Departamento cuenta con un manual y su personal lo sigue.</li> <li>-Las funciones del Departamento están guiadas por un sistema de gestión de calidad.</li> <li>-Los empleados conocen la misión y visión de la organización.</li> <li>-No existe duplicidad de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plantearle a la gerencia que invierta en el Departamento en equipos para el análisis del trigo.</li> <li>-Seguir preparando al personal para ser más competitivo.</li> <li>-Seguir implementando el sistema de gestión de calidad y mejorarlo.</li> <li>-Incentivar al personal para que este se sienta más motivado.</li> <li>-Promover dentro del Departamento el mejoramiento continuo de la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estar siempre actualizados de las normas sobre la molienda de trigo.</li> <li>-Planificar bien las labores dentro del Departamento, cuando se este produciendo productos regulados.</li> </ul>



DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>-La gran responsabilidad que tiene el Departamento sobre la calidad que deben tener los productos que salen al mercado.</p> <p>-El Departamento no posee un plan estratégico.</p> <p>-El Departamento no tiene un nivel óptimo de tecnología para analizar el trigo.</p> <p>-El Departamento no cuenta con una misión y visión a nivel departamental.</p> <p>-El Departamento desconoce los costos que este genera en su operatividad.</p>	<p>-Establecer un plan estratégico para el Departamento para desarrollarle una misión y visión.</p> <p>-Actualizar los equipos más viejos del Dpto. para el análisis del trigo (Mufla, Horno de Control de Humedad).</p>	<p>-Ser cada vez mas estrictos en cuanto a la calidad de los productos que salen al mercado.</p> <p>-Manejar dentro del Departamento los costos que allí se generan.</p> <p>-Ser muy eficientes en las labores del Departamento para no afectar la producción.</p> <p>-Garantizar la calidad del producto.</p>

Fuente. Los Autores 2009

### **3.8 Acciones Estratégicas Resultantes del Análisis FODA Realizado en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre.**

A continuación se presentan las acciones estratégicas que surgieron del análisis FODA realizado al Departamento de Control de Procesos, las cuales están diseñadas con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas que presenta el entorno y tratar de neutralizar las debilidades y amenazas.

#### **Estrategias (FO)**

- Fortalecer al Departamento en nuevos equipos para el análisis del trigo, ya que estos son las herramientas que permiten realizar las labores dentro del mismo.
- Poseer dentro del Departamento un personal altamente capacitado en función de las labores que se realizan dentro del mismo.

- Mantener las labores del Departamento guiadas por los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad.
- Fomentar el mejoramiento continuo de la calidad tanto dentro como fuera del Departamento.
- Incentivar al personal para que este siga motivado y despierte un sentido de pertenencia con el departamento y la organización.

#### Estrategias (DO)

- Elaborar dentro del Departamento un plan estratégico, el cual le permita tener acciones para el cumplimiento de sus funciones.
- Diseñarle al Departamento una misión y visión orientada con los objetivos y metas de la empresa, que le permita estar bien claros en donde esta y a donde quiere ir el mismo.
- Actualizar los equipos más viejos que tiene el Departamento para el análisis del trigo (Mufla y el Horno de Control de Humedad) para estar siempre a la vanguardia.

#### Estrategias (FA)

- Capacitar e informar siempre al personal sobre nuevas normas que regulen la molienda del trigo, ya que el no cumplimiento de estas acarrearía sanciones para la empresa.
- Planificar bien las labores del Departamento cuando se vaya a producir productos que estén regulados, ya que cuando esto sucede el mismo presenta exceso de trabajo.

### Estrategias (DA)

- Mejorar cada vez mas la calidad de los productos que salen al mercado, para que estos sean mas competitivos y los preferidos por los consumidores y la empresa siga siendo líder en el mercado.
- Llevar la información en el Departamento sobre los costos operativos que este genera en el cumplimiento de sus funciones y tratar en lo posible de minimizarlos.
- Cumplir siempre con los planes de producción de la empresa y a su vez disminuir los reprocesos y paradas operativas, ya que esto trae como consecuencia un retraso en la misma.

Estas son las acciones estratégicas resultantes del análisis estratégico realizado al Departamento de Control de Procesos mediante la Matriz FODA, las cuales tienen el propósito de neutralizar todas aquellas amenazas, aprovechar todas esas oportunidades que presenta el entorno externo, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades existentes en el Departamento.

## CONCLUSIONES

El análisis estratégico es una herramienta de gestión empresarial que permite tener una visión tanto del plano interno como externo de una entidad. Este tiene como objetivo fundamental proporcionarle una posición estratégica a la organización donde se realice.

Ahora bien, el análisis estratégico que se realizó en el Departamento de Control de Procesos se llevó a cabo con el propósito de identificar aquellos factores en materia de tecnología, política, economía, legal, social, geográfico que inciden en el ambiente externo de este, mientras que en el ambiente interno se revisaron diversos aspectos tales como: estrategias de producción, el recurso humano, mercadeo, finanzas, entre otros.

Estos factores y aspectos que incidían sobre el departamento fueron analizados a través de la matriz FODA, que fue la herramienta seleccionada para realizar el análisis estratégico, con el fin de encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades del departamento; encontrándose que existen factores económicos, sociales, políticos y legales, geográficos en el ambiente externo, entre estos: el control de precios que aumenta las labores del Departamento, la exigencia de los consumidores que cada día es más estricta, la importación de equipos para el análisis del trigo al país, etc. Mientras que en el ambiente interno se pudo observar que existe una gran motivación por parte del personal del Departamento, además de que las labores del mismo están bien orientadas en función de los objetivos de la empresa y están guiadas por un sistema de gestión de calidad que promueve el mejoramiento continuo y los empleados están de acuerdo en que se invierta en equipos tecnológicos

para el análisis del trigo.

Todo el análisis de estos factores conllevó a establecer una serie de acciones estratégicas que permitan desempeñarse en su medio, y sacarle provecho a todos los aspectos del ambiente interno como externo del Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales de la Planta de Cumaná, mismas que están contenidas en el capítulo III.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

ANSOFF, I. (1990). El Planeamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración. 2da. Edición. Editorial TRILLAS. México.

ANSOFF, I. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison Wesley Longman: México.

ATONORSI, M. (1995). Guía práctica de la empresa competitiva. Editorial Arango, C.A. Venezuela.

ARIAS, F. (1999). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. (3<sup>ra</sup> ed.). Editorial Espítome. Venezuela.

ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5<sup>ta</sup>ed.). Editorial Espítome. Venezuela.

BALESTRINI, M. (2001). Como se elabora el proyecto de investigación. 5<sup>ta</sup> edición. BL.Consultores asociados, Servicio Editorial. Venezuela.

BARNARD, C. (1971). As funcoes do executivo. Atlas. Brasil.  
Centro Latinoamericano para Administración del Desarrollo. Técnicas de Planificación Estratégica. CLAD. 1990. Venezuela.

CHIAVENATO, I. (1999) "Introducción a la teoría general de las administración". Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

DIEZ, E., GARCIA, J., MARIN F. y PERIAÑEZ, R. (1996) Administración y dirección. Editorial Mc. Graw Hill. México.

DIEZ, E., GARCIA, J., MARIN F. y PERIAÑEZ, R. (2001) Administración y dirección. Editorial Mc. Graw Hill. España.

DRUCKER, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma. Colombia.

FRANCÉS, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Venezuela.

HITT, A., DUANE I., Y HOSKISSON. (2004). Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Internacional Thompson Editores S.A. México.

KOONTZ, H., Y WEIHRICH, H. (1990). Administración. 9<sup>na</sup> edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

OGLIASTRI, E. (1987). Planeación estratégica, estructura organizacional y motivación. Manual para gerentes editoriales. Cerlalc Unesco. Bogotá.

PETER y WOTERMAN. (1984). En busca de la excelencia. Editorial Norma. Colombia.

PORTER, M. (1980). Estrategias competitivas. Técnicas para analizar estrategias y competidores. The free press. Copyriht. New york.

PORTER, M. (1985). Estrategias competitivas. Editorial continental S.A. México.

PORTER, M. (2003). Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto. España.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (1996). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

SABINO, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial PANAPO. Venezuela.

SERNA, H. (1997). Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y Metodología. 6ta. Edición. 3R Editores. Colombia.

STEINER, G. (1983). Planeación estratégica. Editorial Continental. México.

STONER, J. y FREEMAN, E. (1994). Administración. Editorial Prentice Hall. México.

STONER, J. y FREEMAN, E. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

TERRY, G. y FRANKLIN, S. (1995). Principios de la administración. Editorial Cecs. México.

THOMPSON, A. y STRICKLAND, J. (1994). Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. Editorial Addison Wesley Iberoamericana, S.A. Estados Unidos.

ULRICH, W. (1978). Administración estratégica. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá.



### **Tesis y trabajos de investigación:**

ACOSTA, C. y GUERRA, N (2005). Diseño de un plan estratégico para la empresa metalúrgica COMEBU, C.A. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

COVA, H. (2008). Análisis de gestión administrativa en el Departamento de Control de Procesos, de la empresa MONACA Planta Cumaná, estado Sucre. Trabajo de investigación para la cátedra de Análisis de Gestión Administrativa. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela

FUENTES, G. y NOYA, A. (2005). Estudio de las actividades de la gerencia de ventas y distribución de la empresa TOYOTA de Venezuela C.A. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

MARTÍNEZ, R. (2000). Análisis de la planeación estratégica en el cambio y desarrollo organizacional. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

### **Paginas Web:**

<http://www.aqc.com.ve/normascovenin/catalogo/catalogocovenin.htm>.

<http://www.constitucion.ve>.

<http://www.gestiopolis.com>.

<http://www.lucem.net/modelos/manual%20FODA.pdf>.

<http://www.mincyt.gov.ar>.

<http://www.mitecnologico.com>.

<http://www.monaca.com.ve>.

<http://www.monografias.com>.

<http://www.normas-iso-9000.blogspot.com>.

<http://www.sencamer.gob.ve>.

## ANEXOS

### ORGANIGRAMA DEL AREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MONACA, C.A



Cumaná, 03 de marzo de 2009.

Ciudadano (a):

---

Presente.

Nos dirigimos a ustedes muy respetuosamente con la finalidad de presentarle éste cuestionario, que tiene como objetivo la recopilación de información para la realización de nuestro trabajo de grado, titulado: **ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información, ésta será solo de uso estrictamente académico, y la cual se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido diseñadas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos del análisis estratégico que se realizara en este Departamento.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado.

Atentamente.

---

Br. Héctor R. Cova Z.

---

Bra. Julissa V. Prieto M.

## **CUESTIONARIO**

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE.**

#### **HOJA DE CONTROL**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

---

FECHA: \_\_\_\_\_

#### **INSTRUCCIONES GENERALES**

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- b) Marque con una equis (x) la o las alternativas correspondientes.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

## CUESTIONARIO

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

#### A - AMBIENTE EXTERNO

1) ¿Cuál o cuales de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad del Departamento de Control de Procesos?

- a) Legales \_\_\_\_\_
- b) Sociales \_\_\_\_\_
- c) Tecnológicos \_\_\_\_\_
- d) Políticos \_\_\_\_\_
- e) Geográficos \_\_\_\_\_
- f) Éticos \_\_\_\_\_
- g) Competitivos \_\_\_\_\_
- h) Otros \_\_\_\_\_

Especifique:

---

---

2) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en el Departamento de Control de Procesos?

- a) Política cambiaria del país (valor del dólar). \_\_\_\_\_
- b) Pronósticos económicos. \_\_\_\_\_
- c) Tamaño del mercado. \_\_\_\_\_
- d) Índice de desempleo. \_\_\_\_\_
- e) Inflación. \_\_\_\_\_
- f) Devaluación de la moneda. \_\_\_\_\_
- g) Salario mínimo. \_\_\_\_\_
- h) La competencia. \_\_\_\_\_
- i) La inversión. \_\_\_\_\_
- j) Control de precios. \_\_\_\_\_
- k) Oferta de bienes y servicios. \_\_\_\_\_

3) ¿Cuáles de estos aspectos sociales inciden en el Departamento de Control de Procesos?

- a) Pérdida de valores. \_\_\_\_\_
- b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas. \_\_\_\_\_
- c) Manifestaciones públicas. \_\_\_\_\_
- d) Desempleo. \_\_\_\_\_
- e) Distribución del ingreso del país. \_\_\_\_\_
- f) Exigencia de los consumidores. \_\_\_\_\_
- g) Inseguridad. \_\_\_\_\_
- h) Los programas sociales implementados por el gobierno. \_\_\_\_\_
- i) Reputación de la empresa. \_\_\_\_\_
- j) Responsabilidad social de la empresa. \_\_\_\_\_

4) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en el Departamento de Control de Procesos?

- a) Elecciones. \_\_\_\_\_
- b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa. \_\_\_\_\_
- c) Legislación y reforma de leyes. \_\_\_\_\_
- d) Privatización o nacionalización de empresas por el gobierno. \_\_\_\_\_
- e) Estabilidad política del país. \_\_\_\_\_
- f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. \_\_\_\_\_
- g) Ley del Impuesto Sobre la Renta. \_\_\_\_\_
- h) Ley del Impuesto al Valor Agregado. \_\_\_\_\_
- i) Ley Orgánica del Trabajo. \_\_\_\_\_
- j) Normas ISO. \_\_\_\_\_

5) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en el Departamento de Control de Procesos?

- a) Telecomunicaciones. \_\_\_\_\_
- b) Nuevas tecnologías. \_\_\_\_\_
- c) Facilidad de acceso a la tecnología. \_\_\_\_\_
- d) Importación de tecnologías al país. \_\_\_\_\_



6) ¿Cuáles de estos aspectos geográficos inciden en el Departamento de Control de Procesos?

- a) Acceso a la empresa. \_\_\_\_\_
- b) Dificultad del transporte terrestre. \_\_\_\_\_
- c) Ubicación de la empresa. \_\_\_\_\_

7) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las labores del Departamento de Control de Procesos?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°10.

8) ¿Cree usted que la situación económica actual del país es beneficiosa para el Departamento de Control de Procesos?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

9) ¿En qué grado es la incidencia de la situación actual del país sobre el Departamento de Control de Procesos?

- Alta \_\_\_\_\_
- Media \_\_\_\_\_
- Baja \_\_\_\_\_

10) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan al Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°12.

11) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo al Departamento de Control de Procesos?

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

12) ¿Cree usted que la posición que tiene la empresa en el mercado del país es una ventaja para el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°14.

13) ¿Qué tan ventajosa puede ser la posición que tiene la empresa en el mercado del país para el Departamento de Control de Procesos?

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

14) ¿Cree usted que los competidores de la empresa afectan las labores del Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°16.

15) ¿Cómo es la incidencia de los competidores de la empresa sobre el Departamento de Control de Procesos?

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

16) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan al Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°18.

17) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre el Departamento de Control de Procesos?

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

18) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno al Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°20.

19) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno al Departamento de Control de Procesos?

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

20) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°22.

21) ¿Cómo clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y su responsabilidad social?

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

22) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica al Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°24.

23) ¿En qué grado es la incidencia de la situación política actual del país sobre el Departamento de Control de Procesos?

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

24) ¿Considera usted que el IVA, ISLR, inciden sobre el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°26.

25) ¿En qué grado es la incidencia del IVA, ISLR sobre el Departamento de Control de Procesos?

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

26) ¿Considera usted que las normas y certificaciones referidas a la calidad (Normas ISO, MARCA NORVEN, NORMAS COVENIN) inciden sobre el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°28.

27) ¿En qué grado puede ser la incidencia de las normas y certificaciones referidas a la calidad (Normas ISO, MARCA NORVEN, NORMAS COVENIN) sobre el Departamento de Control de Procesos?

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

28) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, equipos de laboratorio para el análisis de trigo, computación; beneficiosos para el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°30.

29) ¿En qué grado es el beneficio de los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, equipos de laboratorio para el análisis de trigo, computación; para el Departamento de Control de Procesos?

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

30) ¿Considera usted que los equipos que se fabrican en el país para el análisis del trigo son útiles para el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

31) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

32) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## **B - AMBIENTE INTERNO**

### **I - ELEMENTOS ESTRATÉGICOS**

33) ¿Existe una misión en la organización?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°36.



34) ¿Conoce usted la misión?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

35) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Control de Procesos en función de la misión de la organización?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

36) ¿Existe una visión en la organización?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°39.

37) ¿Conoce usted la visión?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

38) ¿Están orientadas las labores del Departamento de Control de Procesos en función de la visión de la organización?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

39) ¿Cuenta el Departamento de Control de Procesos con una misión claramente establecida?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°42.

40) ¿La misión del Departamento de Control de Procesos se encuentra planteada por escrito?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

41) ¿La misión del Departamento de Control de Procesos es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

42) ¿Cuenta el Departamento de Control de Procesos con una visión claramente establecida?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°45.

43) ¿La visión del Departamento de Control de Procesos se encuentra planteada por escrito?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

44) ¿La visión del Departamento de Control de Procesos es conocida y compartida por todos los miembros del mismo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

45) ¿Están claramente establecidos los objetivos del Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

46) ¿Las labores del Departamento de Control de Procesos están acorde con los objetivos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

47) ¿Considera usted que el Departamento de Control de Procesos es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

48) ¿Cuenta el Departamento de Control de Procesos con un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°50.

49) ¿Recomendaría usted a la gerencia que se elaborar un plan estratégico para el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

50) ¿Son esenciales para la empresa las funciones que cumple el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 52.

51) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple el Departamento de Control de Procesos para la empresa?

Muy importantes. \_\_\_\_\_

Poco importante. \_\_\_\_\_

Nada importante. \_\_\_\_\_

## II - RECURSO HUMANO

52) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

53) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

54) ¿Cuenta el Departamento de Control de Procesos con un manual de sistemas y procedimientos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

55) ¿Conoce y aplica usted todo lo que dice el manual de sistemas y procedimientos del Departamento de Control de Procesos?

Siempre \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

56) ¿Se siente usted motivado trabajando en el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

57) ¿El cargo que usted desempeña le proporciona un nivel de satisfacción?

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

58) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 60.

59) ¿Cada cuánto tiempo el Departamento de Control de Procesos capacita al personal que en el labora?

Anual \_\_\_\_\_

Semestral \_\_\_\_\_

Trimestral \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

(Especifique: \_\_\_\_\_)

60) ¿Cree usted que existe duplicidad de funciones en el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

### III - PRODUCCIÓN

61) ¿Considera usted que el Departamento de Control de Procesos es necesario para que los productos que salen de la empresa sean de calidad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

62) ¿Todas las labores que se realizan en el Departamento de Control de Procesos van en función del mejoramiento continuo de la calidad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

63) ¿El Departamento de Control de Procesos está guiado por un sistema de gestión de calidad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

64) ¿Cuenta la empresa con certificaciones en el área de calidad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 68.

65) ¿En cual o cuáles de las siguientes Certificaciones de calidad el Departamento de Control de Procesos ha influido para que se la otorguen a la empresa?

ISO 9000 \_\_\_\_\_

Marca Norven \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_

Especifique:

---

---

---

66) ¿Son importantes las certificaciones de calidad que posee la empresa para el Departamento de Control de Procesos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

67) ¿Qué grado de importancia tiene las certificaciones que posee la empresa para el Departamento de Control de Procesos?

Muy importantes. \_\_\_\_\_

Poco importante. \_\_\_\_\_

Nada importante. \_\_\_\_\_



68) ¿Cuál es el nivel de tecnología del Departamento de Control de Procesos en cuanto a equipos que se requieren para el análisis del trigo?

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

69) ¿Nombre algunos de los equipos con que cuenta el Departamento de Control de Procesos para el análisis del trigo?

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_

70) ¿Están actualizados los equipos que tiene el Departamento de Control de Procesos para el análisis del trigo que anteriormente mencionó, con respecto a las innovaciones?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 72.

71) ¿Cree usted que si el Departamento de Control de Procesos contará con equipos de alta tecnología para el análisis del trigo sería más eficiente en su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

72) ¿Cada cuanto tiempo se invierte en el Departamento de Control de Procesos en equipos para el análisis del trigo?

Anual \_\_\_\_\_

Cada 2 años \_\_\_\_\_

Cada 5 años \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique:

---

---

73) ¿Inciden las labores del Departamento de Control de Procesos sobre los niveles de producción?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 75.

74) ¿Qué grado de incidencia tiene el Departamento de Control de Procesos sobre los niveles de producción?

Alto \_\_\_\_\_

Medio \_\_\_\_\_

Bajo \_\_\_\_\_

75) ¿En caso de que se presenta algún inconveniente en el Departamento de Control de Procesos, afectaría los niveles de producción?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

#### **IV - MERCADEO**

76) ¿Están relacionadas las funciones del Departamento de Control de Procesos con todo el proceso de mercadeo a que son sometido los productos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

77) ¿Inciden las labores del Departamento de Control de Procesos para que el producto que sale de la empresa pueda ser visto con buenos ojos por parte del consumidor?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

#### **V - FINANZAS**

78) ¿Inciden las labores del Departamento de Control de Procesos sobre la parte financiera de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

79) ¿Maneja el Departamento de Control de Procesos un presupuesto?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

80) ¿Se tiene conocimiento en el Departamento de Control de Procesos sobre los costos que este genera en sus labores?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

81) ¿Considera usted que en el Departamento de Control de Procesos se determinan los costos de operatividad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

***GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN***

# **Hoja de Metadatos**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PROCESOS DE LA EMPRESA MOLINOS NACIONALES, COMPAÑÍA ANÓNIMA (MONACA) PLANTA CUMANÁ, ESTADO SUCRE
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Cova Zamora, Héctor Rafael	<b>CVLAC</b>	16315947
	<b>e-mail</b>	hectorcovazamora@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
Prieto Mosqueda, Julissa Ventura	<b>CVLAC</b>	14670685
	<b>e-mail</b>	julissapm24@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

Análisis Estratégico, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

## Resumen (abstract):

El análisis estratégico constituye el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, metas, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas para lograr un diseño completo y preguiado de los objetivos y propósitos básicos de la empresa. Este análisis considera cuatro grandes categorías de factores preponderantes, entre estos: las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades. El análisis de la combinación de los factores antes mencionados es conocido como el método FODA. Tomando en consideración lo antes expuesto, el objetivo principal de esta investigación es realizar un análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la empresa Molinos Nacionales, compañía anónima (MONACA) Planta Cumaná, estado Sucre, empresa especializada en la elaboración y distribución de productos alimenticios, donde dicho Departamento es el encargado de auditar la materia prima (trigo) desde el momento que ingresa a la empresa hasta la fabricación del producto final; encontrándose que existen factores económicos, sociales, políticos, legales, geográficos en el ambiente externo, entre estos: el control de precios que aumenta las labores dentro del Departamento, la exigencia de los consumidores que cada día es más estricta, las normas que regulan la actividad de la empresa ya que este debe estar actualizado, importación de equipos para el análisis del trigo al país, entre otros. Mientras que en el ambiente interno se pudo observar que existe una gran motivación por parte del personal del Departamento, además de que las labores del mismo están bien orientadas en función de los objetivos de la empresa y están guiadas por un sistema de gestión de calidad que promueve el mejoramiento continuo de esta, y los empleados están de acuerdo en que se invierta en equipos tecnológicos para el análisis del trigo.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5706787
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8649633
	e-mail	
	e-mail	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	02

Lenguaje: spa



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
Tesis_HCJP.doc	Aplicattion/Word

### Alcance:

**Espacial:** Universal

**Temporal:** Intemporal

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

### Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

### Área de Estudio:

Administración

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

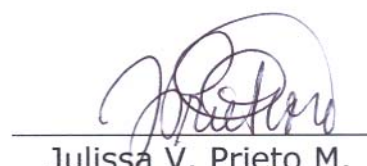
### Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



---

Héctor R. Cova Z.



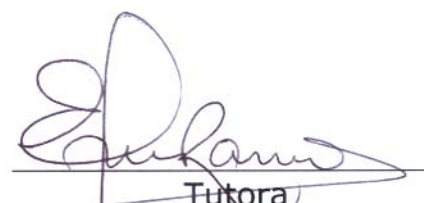
---

Julissa V. Prieto M.



---

Tutora  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez



---

Tutora  
MSc. Elka Malavé Ramos



---

COMISION DE TRABAJO DE TESIS  
POR LA SUBCOMISION DE TESIS

