

TRABAJO FINAL DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

**Caso: Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero,
Estado Aragua.**

Presentado ante la Ilustre

Universidad Central de Venezuela

Por la Br. Edcarys Celis Lugo

Para optar al Título de Ingeniero de Procesos Industriales

Cagua, junio de 2016

TRABAJO FINAL DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

**Caso: Empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero,
Estado Aragua.**

Tutor Académico: Ing. Pedro Acosta.

Tutor Industrial: Ing. Pascualina Russo

Presentado ante la Ilustre

Universidad Central de Venezuela

Por la Br. Edcarys Celis Lugo

Para optar al Título de Ingeniero de Procesos Industriales

Cagua, junio de 2016

ACTA DE APROBACIÓN

Cagua, junio de 2016

Los abajo firmantes, miembros del jurado designado por el Consejo de Escuela de Ingeniería de Procesos Industriales, para evaluar el Trabajo Final presentado por la bachiller Edcarys Celis Lugo, titulado:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”

Caso: Empresa Alimentos Polar, C.A., Planta Turmero, Estado Aragua.

Consideran que el mismo cumple con los requisitos exigidos por el plan de estudios conducente al Título de Ingeniero de Procesos Industriales, y sin que ello signifique que se hacen solidarios con las ideas expuestas por el autor, lo declaran APROBADO.

Profa. Jenny Bengochea
C.I.: 14.183.691
Jurado

Prof. Luis A. Díaz
C.I.: 14.730.037
Jurado

Prof. Pedro Acosta
C.I.: 6.170.015
Tutor Académico

DEDICATORIA

*A mi Madre y Padre
por su infinito amor y su incondicional apoyo.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por amarme primero, por ser mi roca, mi fortaleza y mi defensor.

A mi madre Ednyn Lugo por su infinito amor y comprensión, por su disposición a luchar siempre conmigo y por su ejemplo de firmeza y empeño ante vida.

A mi padre Carlos Celis, por inspirarme cada día, por su extraordinario ejemplo de constancia, por su amor y por su incondicional apoyo.

A mis abuelos: Miriam de Lugo y Eduardo Lugo por su amor y ejemplo de vida.

A mi hermano Carlos Celis L. por su enseñanza y comprensión.

A la Universidad Central de Venezuela, por abrir sus puertas y permitirme lograr mi más grande sueño.

A mi tutor Pedro Acosta, por su esfuerzo y dedicación, por formarme profesionalmente durante toda mi estadía en la Universidad Central de Venezuela.

A Marisol Urrea, por formarme como persona, como profesional y por siempre ser mi ejemplo a seguir, por su cariño, comprensión y generosidad. A su hermana Olga Urrea por su nobleza y bondad.

A Alejandro Guillén, por sus orientaciones, paciencia y motivación durante mis estudios, por su ejemplo de perseverancia y vida.

A Diana Pérez, por su total apoyo en Alimentos Polar Comercial, C.A.

A Ramón Guillén, por su apoyo y por traer esperanza a mi vida.

A todos ustedes,

¡Gracias!

Edcarys Celis Lugo

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

Caso: Empresa Alimentos Polar, C.A., Planta Turmero, Estado Aragua.

Tutor Académico: Ing. Pedro A. Acosta. Tutor Industrial: Ing. Pascualina Russo. Trabajo Final. Cagua, UCV. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería de Procesos Industriales. Ingeniería de Procesos Industriales. Alimentos Polar Comercial, C.A. trabajo Final. Año 2016, 145p.

Palabras Claves: Sistema de Gestión; Cuadro de Mando Integral; Registro Sanitario.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la gestión de registro sanitario del Departamento de Gestión de Registro de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. El estudio estuvo limitado a la presentación de la propuesta del modelo de gestión de la mencionada unidad de análisis, en la que se tramitaban los registros sanitarios de todo el portafolio de productos de la empresa. El CMI se presenta como una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, por medio de la comunicación expedita de la gestión del departamento. El trabajo se desarrolló bajo un enfoque metodológico, aplicado en la modalidad de proyecto factible, y fundamentado en una investigación de campo tipo descriptivo. En él se desarrollaron actividades como: a) el estudio del sistema de gestión del departamento, b) análisis del plan estratégico del mismo, c) reestructuración de dicho plan, y d) presentación de objetivos e indicadores basados en CMI. Para lo que se utilizaron técnicas de recolección de datos como: cuestionario, observación directa, lista de verificación, entrevistas no estructurada, entre otras. Luego de la recolección de datos y la ejecución de las actividades mencionadas, se determinaron las causas por las cuales el sistema de gestión empleado estaba arrojando resultados no esperados en el servicio. A partir de allí se generaron recomendaciones para solventar las problemáticas suscitadas en la unidad de estudio.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE FÓRMULAS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS	
1.2.1 Objetivo General.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4 ALCANCE.....	13
CAPITULO II	
MARCO DE REFERENCIA	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	16
2.2.1 Misión.....	18
2.2.2 Visión.....	18
2.2.3 Principios.....	19
2.2.4 Valores.....	19

2.2.5 Estructura Organizativa.....	20
2.3 BASES TEÓRICAS.....	22
2.3.1 Administración Estratégica.....	22
2.3.1.1 Evolución de la Administración Estratégica.....	23
2.3.1.2 Importancia de la Administración Estratégica en las organizaciones modernas.....	23
2.3.2 Planificación estratégica.....	25
2.3.2.1 Plan estratégico.....	25
2.3.4 Control de Gestión.....	28
2.3.5 Elementos de un sistema de gestión eficiente.....	28
2.3.6 Desarrollo de un sistema de control de gestión.....	29
2.3.7 Indicadores.....	30
2.3.8 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	32
2.3.8.1 El Cuadro de Mando Integral (BSC) como Sistema de Gestión.....	36
2.4 MARCO CONCEPTUAL	
2.4.1 Aditivos alimentarios.....	39
2.4.2 Alimento Manufacturado.....	39
2.4.3 Autoridad Sanitaria.....	39
2.4.4 Autorización Sanitaria.....	39
2.4.5 Certificado de Libre Venta y Consumo.....	39
2.4.6 Conformidad Sanitaria.....	40
2.4.7 Constancia de Tramitación.....	40
2.4.8 Dirección de Higiene de los Alimentos (DHA).....	40
2.4.9 Dirección de Riesgo Sanitario Ambiental.....	40
2.4.10 Ingrediente.....	40
2.4.11 Ingredientes primarios.....	41
2.4.12 Ingredientes secundarios.....	41
2.4.13 Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” (INH RR).....	41
2.4.14 Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (ISAI).....	41

2.4.15 Normas Covenin.....	41
2.4.16 Permiso Sanitario de Planta.....	41
2.4.17 Producto de Limpieza de Uso Doméstico.....	42
2.4.18 Proyecto.....	42
2.4.19 Registro Sanitario de Alimentos (Consumo Humano).....	42
2.4.20 Forma 2.....	42
2.4.21 Registro Sanitario de Productos de Limpieza de Uso Doméstico.....	42
2.4.22 Rotulado de los empaques.....	43
2.4.23 Servicio Autónomo de la Contraloría Sanitaria (SACS):.....	43
2.4.24 Sistema Automatizado de Contraloría Sanitaria (SIACS).....	43
2.4.25 Unidad Tributaria (UT).....	44
2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	44

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	46
3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	46
3.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
3.3.1 Fuentes Primarias.....	47
3.3.2 Fuentes Secundarias.....	48
3.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	48
3.4.1 Validez.....	48
3.4.2 Confiabilidad.....	50
3.5 TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	51
3.6 FASES METODOLÓGICAS.....	51

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE REGISTROS DE ALIMENTOS POLAR COMERCIAL C.A.....	54
4.1.1 Propósito general y misión del departamento.....	54
4.1.2 Objetivos.....	54
4.1.3 Indicadores.....	55
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA GESTIÓN DE REGISTROS SANITARIOS.....	57
4.3 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS QUE GENERAN LAS DEFICIENCIAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE REGISTRO.....	59

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN SANITARIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A., PLANTA TURMERO

5.2 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS FODA.....	71
5.2.1 Formulación de las estrategias para la gestión de registros sanitarios.....	73

5.3 PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE REGISTROS SANITARIOS DE EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A., PLANTA TURMERO.....	76
5.3.1 Misión.....	76
5.3.2 Visión.....	77
5.3.3 Ventajas competitivas.....	77
5.3.4 Desventajas.....	78
5.3.5 Valores departamentales.....	78
5.3.6 Objetivos estratégicos para la gestión de registros sanitarios enfocados en las perspectivas del CMI.....	79
5.3.7 Indicadores para la gestión de registros sanitarios enfocados en las perspectivas del CMI.....	81
5.3.7.1 Perspectiva financiera.....	81
5.3.7.2 Perspectiva del cliente.....	84
5.3.7.3 Perspectiva procesos internos.....	88
5.3.7.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	91
5.3.8 Propuesta de CMI para el Departamento de Gestión de Registro.....	93
5.4 BENEFICIOS ESPERADOS.....	95
Conclusiones	96
Recomendaciones	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

	p.p.
Cuadro 2.1 Operacionalización de Variables.....	45
Cuadro 4.1 Indicadores del Departamento de Gestión de Registro	56
Cuadro 4.2-1 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	61
Cuadro 4.2-2 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	62
Cuadro 4.2-3 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	63
Cuadro 4.2-4 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	64
Cuadro 4.2-5 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	65
Cuadro 4.2-6 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	66
Cuadro 4.2-7 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	67
Cuadro 4.2-8 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	68
Cuadro 4.2-9 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	69
Cuadro 4.2-10 Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.....	70
Cuadro 5.1 Fortalezas y Debilidades del Sistema de Gestión.....	72

Cuadro 5.2 Amenazas y Oportunidades del Sistema de Gestión.....	73
Cuadro 5.3-1 Matriz Estratégica para la Gestión de Registro Sanitario.....	71
Cuadro 5.3-1 Matriz Estratégica para la Gestión de Registro Sanitario.....	75
Cuadro 5.4 Objetivos estratégicos específicos para la gestión de registro sanitario.....	80
Cuadro 5.5 Indicador: Cantidad de traslados realizados.....	82
Cuadro 5.6 Índice de control.....	82
Cuadro 5.7 Indicador: Cantidad de traslados realizados.....	83
Cuadro 5.8 Índice de control.....	83
Cuadro 5.9 Indicador: Relación porcentual entre la cantidad de reportes emitidos y la cantidad de reportes a emitir.....	85
Cuadro 5.10 Índice de control.....	85
Cuadro 5.11 Indicador: Porcentaje de vigencia de registro sanitario.....	86
Cuadro 5.12 Índice de control.....	86
Cuadro 5.13 Indicador: Porcentaje de aspectos regulatorios y legales actualizados.....	87
Cuadro 5.14 Índice de control.....	87
Cuadro 5.15 Indicador: Relación porcentual entre las solicitudes atendidas y el total de solicitudes realizadas.....	88
Cuadro 5.16 Índice de control.....	88
Cuadro 5.17 Indicador: Tiempo de duración de recopilación de documentos.....	89
Cuadro 5.18 Índice de control.....	89
Cuadro 5.19 Indicador: Documentación de procesos.....	90

Cuadro 5.20 Índice de control.....	90
Cuadro 5.21 Indicador: Porcentaje de personas instruidas.....	91
Cuadro 5.22 Índice de control.....	92
Cuadro 5.23 Indicador: Porcentaje de avance del programa de capacitación.....	92
Cuadro 5.24 Índice de control.....	92
Cuadro 5.25 Cuadro de Mando Integral.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

	p.p.
Figura 1.1. Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos.....	9
Figura 2.1. Estructura organizativa Alimentos Polar Comercial, C.A.....	21
Figura 2.2 Perspectiva del CMI.....	33
Figura 2.3 Perspectivas y Características Principales de un Cuadro de Mando Integral.....	36
Figura 2.4 El Cuadro de Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la acción.....	37
Figura 4.6 Diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registros.....	60

ÍNDICE DE FORMULAS

	p.p.
Formula 3.2 Coeficiente Alpha de Cronbach.....	50

INTRODUCCIÓN

La administración estratégica es definida como la destreza de implementar y evaluar las decisiones mediante las funciones que permiten a las organizaciones lograr sus objetivos. Ésta se centra en la integración de las gerencias, el mercadeo, la contabilidad, las finanzas, la producción, las operaciones, el desarrollo, la investigación y los sistemas informáticos para lograr el éxito y ejecución de sus metas. Para ello, es necesaria la determinación de estrategias que brinden nuevas oportunidades a futuro, optimizando las tendencias actuales. Todo esto es posible gracias a la realización de planes estratégicos que focalizan las acciones necesarias para el logro de las metas y objetivos.

Los planes estratégicos son herramientas que permiten dirigir la táctica escogida por la dirección de la organización, mediante el establecimiento de parámetros que definen y orientan los procedimientos para el cumplimiento de la estrategia. Dichos planes deben contemplar elementos filosóficos como la visión y misión de la organización; elementos analíticos en los cuales se evalúan las influencias internas y externas del negocio; y finalmente pero no menos importante, los elementos operativos referentes a los objetivos, las estrategias y los planes de acción. Por lo general los planes estratégicos parten de una perspectiva financiera, en la que las estrategias están orientadas únicamente al flujo económico que pueda tener la organización.

Este enfoque financiero muchas veces es insuficiente para satisfacer las necesidades internas de las organizaciones. Es por ello que existen sistemas de gestión integrales que proporcionan un amplio enfoque y traducen la visión y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación que permiten a su vez controlar el cumplimiento del plan estratégico. Este esquema de gestión articula los resultados que

la organización desea, con las estrategias que generan dichos resultados; con la intención de canalizar las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Así pues, las medidas de un sistema de gestión integral se utilizan de forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, para coordinar y alinear las iniciativas individuales y multi-departamentales de la organización, a fin de conseguir un objetivo común. Este enfoque gerencial debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente permiten un equilibrio entre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, entre los resultados deseados y los planes de acción para lograr esos resultados.

La presente investigación tenía como propósito general, proponer un modelo de gestión basado en la herramienta de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de Registros de la empresa Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Turmero. Dicho modelo de gestión se basó en la alineación de la estrategia de la Gerencia de Innovación y Desarrollo con el plan estratégico del departamento; permitiendo mejorar la ejecución de los procesos con el fin de incrementar la eficiencia en la gestión de registros. Este modelo de gestión estuvo enmarcado en los conocimientos, herramientas, técnicas y prácticas consolidadas bajo tres perspectivas modulares de Ingeniería de Procesos Industriales, las cuales son: Empresas y Negocios; Aseguramiento de la Calidad, y Productividad y Logística en Procesos Industriales.

Para lograr los objetivos de la investigación fue necesario el análisis las oportunidades de desarrollo del Departamento de Gestión de Registro, tomando en consideración los factores internos y externos que puedan influir en el desempeño del mismo; también se realizaron operaciones de sistemas de productivos con criterios de calidad y de productividad, considerando la administración del talento humano, la toma de decisiones y la negociación bajo situaciones de riesgo e incertidumbre; teniendo en cuenta las necesidades del entorno organizacional e incorporando la calidad como valor

departamental.

Esta investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible fundamentada en una investigación de campo tipo descriptiva, y estuvo concebida en tres etapas. La primera trata del estudio de la situación actual de la gestión de registro sanitario del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A. En la segunda etapa se realizó un análisis estructurado de la situación actual del Departamento de Gestión de Registro, en el cual se investigarán las perspectivas internas y externas del plan estratégico del departamento. En la tercera etapa se propondrá un modelo de gestión basado en la metodología Cuadro de Mando Integral para la gestión de registros sanitarios de dicho departamento.

Así pues, la estructura del presente estudio inicia con el Capítulo I, en el cual se menciona planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y el alcance de la investigación. Seguidamente se muestra el Capítulo II, donde se presenta el marco de referencia del estudio y estarán incluidos los antecedentes de la investigación, la reseña histórica de la organización en la cual se realiza el estudio y las bases teóricas, el marco conceptual y la operacionalización de variables de la investigación. Posteriormente se presenta el Capítulo III, este contiene el marco metodológico donde se especifica el tipo de estudio, la unidad de análisis, las técnicas de recolección de información, su validez y confiabilidad, las técnicas para el análisis y presentación de la información y las fases metodológicas. A continuación se muestra el Capítulo IV, en él se presentan y discuten los resultados. Finalmente, en el Capítulo V se indica la propuesta del diseño de un modelo teórico de gestión basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral para la gestión sanitaria de productos de consumo masivo en Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero. Seguidamente se exponen las conclusiones y las recomendaciones que surgieron del presente Trabajo Final de Grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el surgimiento de la humanidad como estructura social, han existido grupos de individuos organizados, conformados para alcanzar metas y objetivos en determinadas situaciones. Para ello es necesario tener un registro y control de toda información referente a movimientos, transacciones, recursos humanos y materiales que permiten alcanzar las metas propuestas por los miembros activos del organismo en cuestión. Actualmente, las organizaciones precisan gestionar recursos humanos, financieros, tecnológicos y del conocimiento mediante procesos de planificación, dirección, control y evaluación.

Para la realización de estos procesos, las organizaciones emplean herramientas administrativas que facilitan la obtención del producto final o la ejecución del servicio. Una de estas herramientas es la administración estratégica, la cual no es más que un proceso que orienta a las organizaciones a desarrollar planes estratégicos, para luego actuar conforme a ellos. Como señala Fred (2003), esta herramienta es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos”.

En este sentido, la administración estratégica debe centrarse en la integración controlada de las gerencias de las organizaciones empresariales y los departamentos que las conforman, como las áreas de mercadeo, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y los sistemas de información. Es importante mencionar que también el control de gestión, es una herramienta fundamental para las empresas que permite tener un panorama visible de lo que sucede, reorganizar metas y determinar una visión clara del propósito de la organización y de todas aquellas áreas

que la conforman. Igualmente, un sistema de control de gestión requiere de la definición de objetivos específicos e indicadores de gestión que permitan la implementación de la estrategia.

Tomando en cuenta lo anterior, es significativo explicar el término *indicador*; estos son medidas verificables de resultados que permiten clasificar, definir y estudiar los objetivos y su impacto en el ámbito observado. Así pues, un indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud es comparada con algún nivel de referencia, para determinar si existe alguna desviación y así tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Los indicadores, así como los objetivos corporativos son importantes para cualquier modelo de gestión.

Cabe destacar que para el diseño de un modelo de gestión deben considerarse ciertas metodologías que permita a las organizaciones alcanzar sus objetivos corporativos. Una de ellas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido como BSC por sus siglas en inglés (Balance ScoreCard). Este es un método flexible y aplicable a todo tipo de empresa que requiera mejorar su desempeño y rentabilidad, ya que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por la estrategia empleada. Según Kaplan y Norton (2002), el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarias para reconducir la situación, mediante de la evaluación de cuatro perspectivas de análisis fundamentales; estas son la perspectiva interna de la organización, la del cliente, la de innovación y aprendizaje, y la financiera.

Es de saber que los sistemas de gestión pueden ser aplicados en cualquier rubro industrial de manufactura o de servicio, sin embargo, cuando se trata de empresas manufactureras de productos alimenticios para el consumo humano, debe existir el compromiso por parte de la organización de trabajar individual y de forma colectiva, articulada y efectivamente con el sistema de gestión, para así lograr satisfacer las necesidades de sus proveedores, clientes internos y clientes externos.

Por su parte los aspectos legales son fundamentales en los procesos de fabricación, distribución y comercialización de alimentos para el consumo humano, en especial cuando se desea garantizar las condiciones sanitarias exigidas en el ámbito mundial; ya que el cumplimiento de estas ofrece un posicionamiento adecuado del producto en el mercado y fortalece la fidelidad del consumidor. Internacionalmente, existen lineamientos estándares y guías prácticas relacionadas con la producción y seguridad alimentaria, tal es el caso del Código de los Alimentos, o Codex Alimentarius por su significado en latín. El mismo fue establecido por una comisión designada de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), con el objeto de proteger la salud de los consumidores.

Las normas del Codex, están basadas en los mejores conocimientos científicos y técnicos, los cuales se apilan en encuentros internacionales que reúnen expertos técnicos, autoridades gubernamentales de reglamentación, y organizaciones internacionales de consumidores y de la industria, con la finalidad de establecer normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas concertados internacionalmente. En Venezuela, el ente coordinador encargado de hacer cumplir las leyes relacionadas con seguridad sanitaria de alimentos es el Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS). Este organismo es garante del cumplimiento de los requisitos sanitarios para la fabricación, manipulación, almacenamiento y distribución de productos de consumo humano.

El MPPS actúa mediante el órgano de la Dirección General de Contraloría Sanitaria y el Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria (SACS). La función principal de esta dirección es aminorar los riesgos que puedan producir los productos de consumo humano sobre la salud de los consumidores venezolanos. De este modo, todas las empresas venezolanas manufactureras de este tipo de productos deben cumplir con las directrices contempladas en las leyes, reglamentos y normas nacionales e internacionales dictaminadas por este órgano y respectivas a la fabricación, almacenamiento y distribución de dichos productos.

La empresa Alimentos Polar Comercial, C.A., no está exenta del cumplimiento de la ley, y en virtud de producir, distribuir y ofertar productos que satisfagan las necesidades y altas expectativas de los consumidores venezolanos, cumple con lo establecido por el MPPS en su marco legal. Para esta organización es de gran importancia comercializar productos fabricados bajo condiciones y prácticas que preserven la calidad y que garanticen a los clientes productos libres de contaminación; con la finalidad de cuidar la preferencia de los consumidores y mantener el liderazgo en el mercado que hasta ahora ocupa en el país gracias a la oferta de un portafolio diversificado de categorías y marcas.

En función de lo anterior, la organización debe registrar todo tipo de producto de consumo humano, nacional o importado, en el MPPS antes de su importación y/o comercialización. Este registro otorga el permiso de libre venta y consumo, y se le denomina *registro sanitario*; para la obtención de este permiso, el producto debe ser apto para su consumo humano, debe cumplir con los registros exigidos para el tipo de artículo de acuerdo a la legislación vigente y sus condiciones de elaboración, almacenamiento, conservación y envasado, cumpliendo con las normas sanitarias establecidas para los mismos.

Para la obtención del registro sanitario de todo producto, elaborado o comercializado, en Venezuela, es necesaria la consignación de ciertos requisitos que permitan validar las condiciones de elaboración, envasado, almacenamiento y conservación exigidas actualmente por Dirección General de Contraloría Sanitaria. Para ello, Alimentos Polar Comercial, C.A. efectuaba la gestión de registro sanitario de productos empleando los servicios de una empresa tercerizada. Esta estrategia se mantuvo hasta finales de 2010. A partir de este momento la Dirección Técnica de la empresa asumió la gestión de registro sanitario como parte de sus funciones, incorporando al Departamento de Gestión de Registro, el cual depende de la Gerencia de Innovación y Desarrollo; y ubicándolo físicamente en Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Turmero, encargada de la manufactura de la harina de maíz pre-cocida y enriquecida “Harina PAN ®” y el aceite de maíz comestible “MAZEITE ®”.

Uno de los objetivos estratégicos de dicha gerencia, es el desarrollo acelerado de conceptos y productos que contribuyan a un estilo de vida saludable para sus clientes, realizando proyectos innovadores, para los cuales deben generarse solicitudes de nuevo registro sanitario, renovación de registro sanitario, inclusión, exclusión o cambio en dicho registro. Es importante mencionar que el departamento objeto de estudio, recibe todos los recaudos necesarios para la obtención de registro sanitario de productos por parte de los siguientes departamentos: Proyectos, Desarrollo, Innovación, Empaques, Mercadeo Nutricional, Categoría y Portafolio. De este modo la gestión de registro sanitario requiere del soporte de un equipo multidisciplinario de profesionales adscritos a las distintas áreas mencionadas; y se respalda en la consignación oportuna y efectiva de dichos requerimientos.

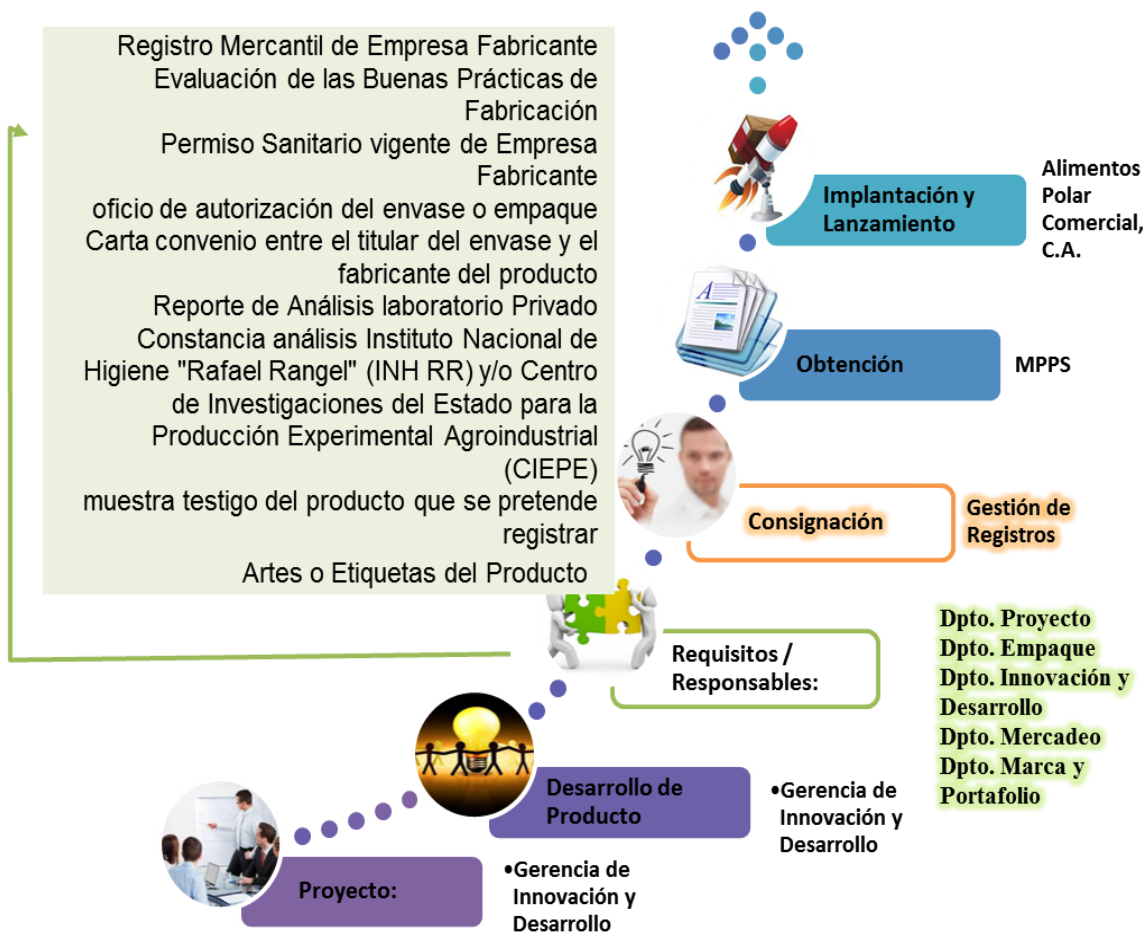


Figura 1.1 Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos.

En la Figura 1.1, se muestra un diagrama secuencial de los pasos que se realizan en la gestión de proyectos de innovación y desarrollo; allí se observa el lugar que ocupa el Departamento de Gestión de Registro en los procesos para el desarrollo, cambio, inclusión o exclusión de productos. De allí podemos decir que el lanzamiento de nuevos productos y los cambios de los ya existentes, dependen del desempeño de todos los departamentos mencionados en el diagrama. Sin embargo, tal como se observa en la Figura 1.1, el Departamento de Gestión de Registro es el encargado de finalizar el proceso interno de consignación de requisitos ante el MPPS para la obtención del registro sanitario.

El departamento maneja un indicador que permite medir el periodo de tiempo que transcurre desde el momento de la consignación de requisitos en el SACS, hasta

que esta dependencia otorga el oficio del registro sanitario de los productos. Este indicador lleva por nombre *Duración Real Promedio por Tipo de Trámite*” y se utiliza desde que Alimentos Polar Comercial, C.A. asumió la gestión de registro sanitario de sus productos. El indicador permitía incorporar tiempos ajustados a la realidad en planes de trabajo de proyectos ya que cuantificaba los días hábiles comprendidos entre la fecha de inicio del trámite y la fecha de culminación.

Según el especialista del Departamento de Gestión de Registro (D. Pérez, entrevista personal, Diciembre 21, 2014), la entrega de estos requisitos era poco eficiente, y se observaba con frecuencia que la información recibida era errónea y tardía. En este sentido, el especialista del departamento atribuía dichas inconformidades a la constante rotación de los puestos de trabajo de las áreas claves de Desarrollo, Mercadeo, Portafolio y Marca. Esta situación resultaba poco efectiva para el desarrollo de los procesos administrativos, ya que el departamento no contaba con un instrumento que permitiera conocer al nuevo personal, la forma correcta de consignación de requisitos y los lapsos de tiempo establecido para dicha consignación.

En este sentido, se debe destacar que el Departamento de Gestión de Registro desconocía el tiempo que tardaba cada departamento en entregar dicha documentación. Esto, inevitablemente, traía como consecuencia retrasos en todo el proceso de tramitación, afectando directamente la gestión de la Gerencia de Innovación y Desarrollo, demorando la obtención del documento oficial de registro sanitario y exponiendo a la organización a asumir medidas cautelares por parte del ente regulatorio.

Por otra parte, las distintas gerencias involucradas en la gestión de registro sanitario, solicitaban información referente al estado de los trámites en curso y los trámites culminados, esta información era difícil de ubicar rápidamente, por el hecho de que el departamento no contaba con una herramienta tecnológica que permitiera conocer el estatus de cada trámite y el motivo de retraso; por ello el seguimiento y el control de los trámites era escaso y complicado. Otra de las debilidades del

departamento estaba sujeta a la poca información documentada de las actividades, estrategias y lineamientos que allí se realizan; generando desinformación y confusiones referentes a las actividades, procedimientos y estrategias en los miembros del departamento, afectando directamente el seguimiento de los planes estratégicos establecidos y también el desempeño del departamento.

El conjunto de necesidades mencionadas anteriormente, incidían en la gestión de registro sanitario; y considerando que la falta y/o incumplimiento o la obtención tardía del registro sanitario de estos productos podían acarrear medidas cautelares graves para la organización se realizó el presente estudio. Dichas sanciones están contempladas en la Ley Orgánica de Salud, la cual establece en su artículo 65 las diferentes medidas cautelares que deberán cumplir las empresas en caso de infracciones referentes al registro sanitario. Estas pueden ser de requisa, inspección y examen, de suspensión de la promoción y expendio, de retirada del producto del mercado y decomiso y destrucción de cualesquiera bienes de uso y consumo humano.

El cierre temporal de la planta productora también forma parte de las medidas cautelares, estos cierres están establecidos en periodos comprendido entre 48 horas y 2 años, según la gravedad del caso. Asimismo, las autoridades competentes en contraloría sanitaria de la administración pública podrían imponer multa y/o clausura definitiva, en caso de incumplimiento o violación de lo expuesto anteriormente.

Tomando en consideración los planteamientos precedentes surgieron las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las características del plan estratégico actual del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero?.

¿Cuál es el modelo de gestión basado en CMI que se adapta a la gestión de registros sanitarios de productos fabricados en Alimentos Polar Comercial C.A., Planta Turmero?.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión basado en la metodología Cuadro de Mando Integral para la gestión sanitaria de productos de consumo masivo en Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudiar la situación actual del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero.
- Analizar el plan estratégico del sistema de gestión actual del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero.
- Proponer un modelo teórico de gestión basado en la metodología Cuadro de Mando Integral para la gestión sanitaria de productos de consumo masivo en Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta es el elemento central del control de gestión que permitirá administrar la información de los trámites eficientemente, facilitando los procesos involucrados en la obtención del registro sanitario sin afectar los objetivos departamentales del período (2014-2015), así como el de los futuros. El modelo de gestión también permitirá alcanzar de manera exitosa los compromisos estratégicos mediante el seguimiento de indicadores que permiten el fortalecimiento de los lazos motivadores para el trabajo interdisciplinario en torno a un objetivo en común, bajo condiciones de mejoramiento permanente y el aporte de valor para la organización.

Al proporcionar al Departamento de Gestión de Registros una estructura de control de gestión claramente definida, se contribuye al incremento de la eficiencia del departamento por medio de los indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión); así se conocen los avances, las mejoras los procesos de tomas de decisión y se mantiene

el compromiso entre los miembros del departamento en el logro de sus objetivos. De igual forma, se puede utilizar para comunicar los planes del departamento, sumar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión de información.

1.4 ALCANCE

El alcance de la presente investigación abarcó la gestión de registros sanitarios del Departamento de Gestión de Registros de una empresa de fabricante de productos de consumo masivo ubicada en Turmero, estado Aragua, Venezuela. Es importante mencionar que la implementación de la propuesta planteada no formó parte del presente estudio.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Todo proceso de investigación debe estar fundamentado por estudios previos y trabajos de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas con anterioridad, que guardan alguna vinculación con el problema planteado. A continuación, se describen algunos trabajos de grado con aspectos interesantes sobre al control y gestión de departamentos organizacionales, que sirvieron de apoyo teórico para el desarrollo del presente estudio.

Juan Ramírez (2013) realizó un trabajo de grado para optar al título de Magister en Ingeniería Informática en la Universidad de EAFIT de Medellín; el cual fue titulado: *“Implementación de Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – Caso Quipux”*. En este trabajo se realizó el diseño y la implementación de un CMI; este se basó en el plan estratégico que realizó la empresa en el año 2013. Este trabajo sirvió de antecedente para la presente investigación, porque se contemplaron algunas etapas de la metodología empleada en el diseño del CMI. También se analizaron las observaciones obtenidas en la implementación de dicha herramienta, esto con el fin de tener en cuenta las estrategias y herramientas que dieron resultados no deseados.

En este orden de ideas, se hace referencia al trabajo titulado *“Propuesta de Diseño y Aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard) en la Dirección de Finanzas en la Empresa Corporación INLACA C.A. Ubicada en Valencia Edo. Carabobo”*, presentado por el Licenciado Pérez (2012) para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas en la universidad de Carabobo en Bárbula, Venezuela. Dicho estudio se apoyó en la metodología empleada para la recolección de la información necesaria para el diseño de la propuesta de CMI.

Se consideraron el primer y segundo objetivo específico, los cuales están sujetos al estudio de la situación actual del contexto en estudio.

Buyones (2010) consideró importante emplear la metodología CMI como parte de la planificación estratégica para el desarrollo y control de proyectos de construcción. El estudio fue presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia de Construcción, y tiene por nombre “*Planificación Estratégica y Control de Proyectos de Construcción Empleando el Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)*”. Este trabajo de investigación sirvió de base para la presente investigación por tratarse de un proyecto factible del cual se consideró la selección del modelo teórico para la realización de la propuesta y también la estructura que sirvió de soporte para la toma de decisiones. Es trascendente para el presente estudio el análisis del desarrollo de la propuesta, considerando los diferentes temas y objetivos estratégicos críticos dentro de los procesos de un proyecto, y también el diseño del mapa estratégico que sirvió de referencia para la construcción del Cuadro de Mando Integral, con los respectivos indicadores de desempeño más adecuados para la unidad de análisis.

Se debe mencionar también el trabajo realizado por Furtado (2010), en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. El trabajo fue titulado: “*Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el área de Desarrollo de Productos de una empresa de consumo masivo*”. El propósito de esa investigación fue diseñar un instrumento de medición eficiente que reuniera toda la información esquematizada para ayudar en la toma de decisiones y mejorar el servicio, para lo cual se planteó como objetivo general el *diseño de un sistema de indicadores de gestión para la gerencia de desarrollo de productos en una empresa de consumo masivo*.

El trabajo precedente guarda relación con la presente investigación ya que plantea el diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en la herramienta CMI, lo cual sirvió de base para establecer lineamientos estratégicos dirigidos a optimizar la gestión de registro sanitario de Alimentos Polar Comercial, C.A. Es de

saber que el Departamento de Gestión de Registro, maneja un número importante de procesos de registros legales relacionados con los proyectos de desarrollo que allí se ejecutan.

2.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Alimentos Polar Comercial, C.A., en sus inicios era una firma familiar denominada Mendoza & Compañía, esta se dedicaba a la fabricación de jabones desde sus inicios en el año 1855, hasta 1938 cuando deciden ampliar los límites del negocio e incursionar en la industria cervecera. En 1939 llega a Venezuela una embarcación proveniente de Holanda que transportaba todos los equipos adquiridos para montar la primera planta de Cervecería Polar, tras escapar de la amenaza del bombardeo en los inicios de la II Guerra Mundial. Sin embargo, es en 1941 que es fundada la empresa Cervecería Polar C.A. ubicada en Caracas, en la localidad de Antímano. Es en 1954 que se crea la Refinadora de Maíz Venezolana, en Turmero, estado Aragua, dando inicio a la manufactura en el área de alimentos.

Esta planta fue fundada con el objetivo original de producir hojuela de maíz con cierto grado de cocción para la producción de cerveza, esta representaría una fuente adicional de carbohidrato, distinta a la cebada. En esta época las familias venezolanas dedicaban mucho tiempo a la elaboración de uno de los alimentos más importantes en la dieta diaria, este era la arepa. Esta situación impulso en 1959, el inicio de un proyecto que modificaba el esquema original para el cual fue concebida la empresa; al moler y convertir las hojuelas de maíz en harina precocidad de maíz, obteniendo el grosor de harina ideal, que al agregarle cierta cantidad de agua y amasarla, haría posible la preparación de arepas en una forma rápida y sencilla. A este nuevo producto se le dio el nombre de Producto Alimenticio Nacional (P.A.N.) y fue introducido al mercado durante el mes de diciembre de 1960; y fue así como la harina precocidad de maíz se convirtió en una innovación de éxito comercial en muy poco tiempo.

La harina P.A.N. ® era el principal producto de la planta, sin embargo, como parte del proceso de creación, la empresa comenzó a producir aceite puro de maíz bajo la marca comercial Mazeite. En 1967 inician operaciones en la empresa Procría, encargada de la fabricación de alimentos balanceados para animales. En 1977, nace la Fundación Polar, con la finalidad de contribuir con el desarrollo social del país. En 1981, se incorpora Superenvases Envalic a Empresas Polar para cubrir su propia demanda de latas. Cinco años después la organización entra en el negocio del arroz con la empresa Corporación Agroindustrial Corina, logrando posicionarse en poco tiempo como líder del mercado. En 1987 Empresas Polar adsorbe a Productos EFE ®, con lo cual comienza a participar en el negocio de helados; simultáneamente se incorpora a la agroindustria del trigo a través de la empresa Mosaca, para procesar este cereal y elaborar pastas alimenticias.

En 1988 los altos ejecutivos de la corporación deciden la adquisición de Savoy Brands Internacional, con industrias de “snacks” en Colombia, Guatemala, Honduras, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Argentina y Venezuela. Dos años más tarde, sale al mercado nacional la primera producción de vinos jóvenes en Bodegas Pomar, y en 1993 la organización incursiona en el negocio de refrescos al adquirir Golden. Tres años después, el negocio de alimentos se extiende al adquirir Promasa Colombia y su sistema comercial en ese país; este mismo año se establece un acuerdo con PepsiCo para producir y comercializar Pepsi-Cola® en Venezuela.

En 1998 Empresas Polar forma una asociación con Frito Lay ®, dando origen a Snacks América Latina. En 2001 se adquiere Mavesa ®, con una amplia gama de productos de valor agregado y marcas líderes. El siguiente año luego de la adquisición de Quaker ®, la empresa PepsiCo le licencia a Empresas Polar la marca Gatorade ® en Venezuela. Las líneas de avenas y bebidas son incorporadas tanto en Venezuela como en Colombia; Luego en 2003 surge Alimentos Polar. Bajo esta nueva denominación se integraron las operaciones de Primor Alimentos ®, Mavesa ®, Productos EFE ® y Quaker ®, tanto en Venezuela como en Colombia. Un año después también se extiende el negocio de alimentos para animales, incorporando el segmento de alimentos para

mascotas, con un portafolio de marcas internacionales.

En el año 2009 se inaugura el Centro de Desarrollo Deportivo Empresas Polar, en San Joaquín, estado Carabobo; su finalidad es promover la práctica de Béisbol, fútbol y baloncesto entre más de 200 mil niños y jóvenes de la zona central del país. En 2010 Alimentos Polar anuncia una alianza con el Grupo Leche Pascual, empresa española especializada en productos lácteos, para producir en el país una innovadora gama de yogures a partir del año 2012. Alimentos Polar Comercial, C.A. es una de las empresas más sólidas de Venezuela, con una amplia trayectoria en el transcurrir de los años. Por tal razón, la organización posee una estrategia de negocio muy firme basada en una misión, una visión, unos principios y unos valores que fortalecen su estructura y le permite mantener sus productos en los primeros lugares de preferencia del consumidor venezolano.

2.2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo del país.

2.2.2 Visión

Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y difusión de conocimiento en las áreas comercial,

tecnología y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

2.2.3 Principios

- **Respeto mutuo:** Respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás. Tenemos derecho a ser respetados y el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración.
- **Libertad responsable:** Creemos que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección. Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección.
- **Justicia:** Entendemos la Justicia como la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Creemos en la igual dignidad del valor de la vida de cada persona y su diversidad de aportes, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de nuestra organización.
- **Solidaridad:** Significa concebirnos como parte integrante del todo, involucrarnos, identificarnos y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno.

2.2.4 Valores

- **Integridad: Hacer lo correcto.**

Implica ser fiel a las propias convicciones. Es 'hacer lo correcto', entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, conforme a nuestra Razón de ser, Principios y Valores.

- **Excelencia: Elegir lo mejor.**

Implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.

- **Alegría: Con una sonrisa.**

Energía positiva que ponemos en todo lo que hacemos, con las personas con quienes interactuamos, y celebramos nuestros logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. Alegría que se ofrece y se comparte con nuestros productos.

- **Pasión por el bien: De corazón.**

Amor, entusiasmo y esmero con el que trabajamos para cumplir con nuestros compromisos. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las otras personas, ni a quién lo realiza.

2.2.5 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la organización de Alimentos Polar Comercial, C.A. permite operar las estrategias organizacionales propuestas por la junta directiva. A continuación, se muestra en la figura 2.1 la estructura en la que está suscrita la unidad de estudio, es decir, el departamento de Gestión de Registro.

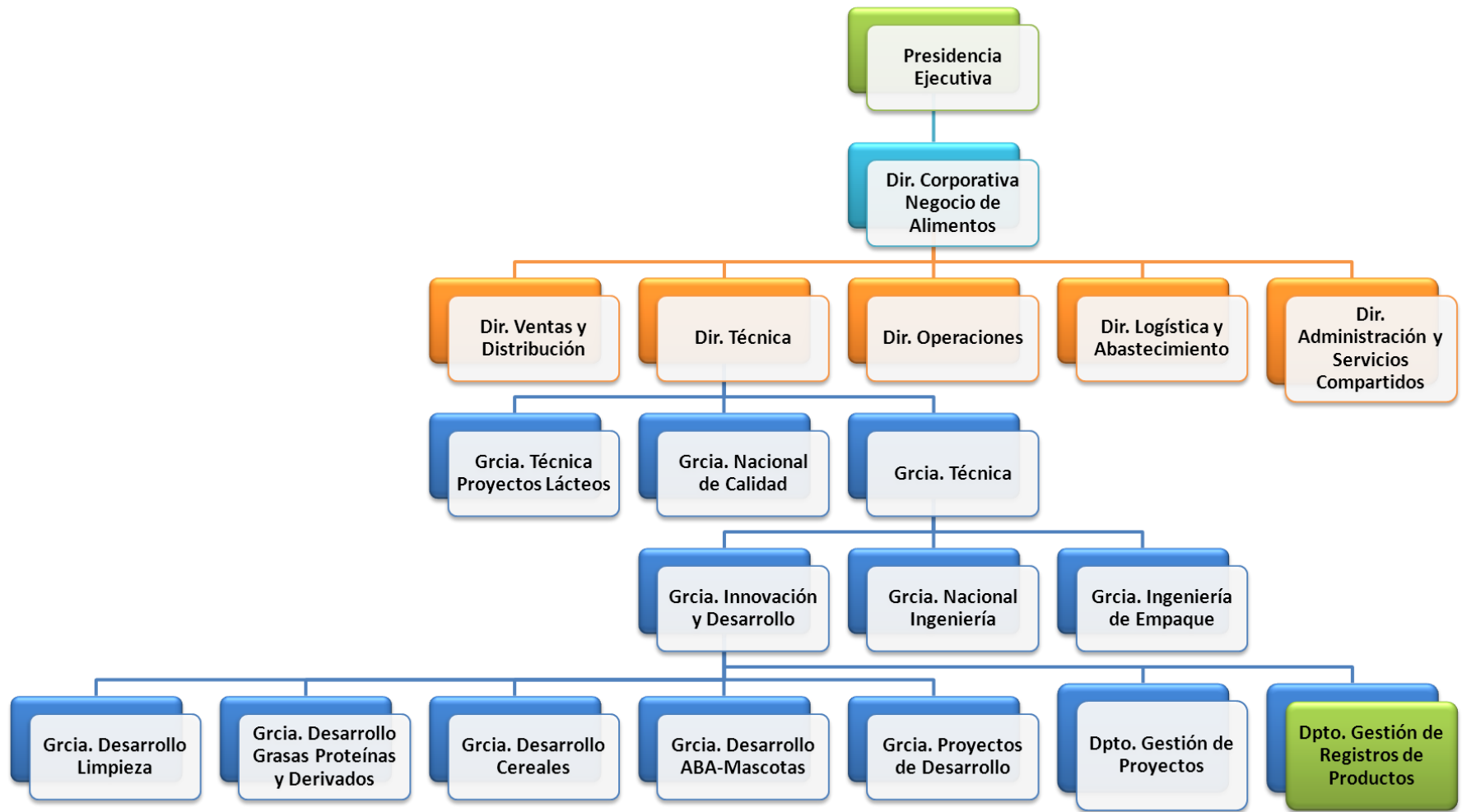


Figura 2.1 Estructura organizativa Alimentos Polar Comercial, C.A.

2.3 BASES TEÓRICAS

La teoría brinda al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es por ello que a continuación se muestran las bases teóricas que fundamentará la presente investigación.

2.3.1 Administración estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática una organización que toma en cuenta los cambios que se presentan periódicamente, precisa los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y delimita recursos (económicos, tecnológicos, humanos y físicos) para llevar a cabo dichas estrategias. Según Lavine y Wackman (1992), la estrategia no es nueva en los negocios, esta se aplica hace ya varios siglos; sin embargo, es hasta mediados del siglo XX que los investigadores de la administración la consideraron importante para alcanzar el éxito empresarial.

Es importante mencionar que *la estrategia* es la determinación de objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto. Los autores definen la estrategia como un proceso más, y no como una serie de determinaciones fijas. La Administración Estratégica se fundamentaba en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los *objetivos* se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Así pues, se consideran cuatro aspectos representativos de este concepto, estos son: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación), los cambios y logros de la administración (actividades). A partir de estas concepciones se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día. La dirección de las organizaciones debe procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar

cualquier situación no prevista.

2.3.1.1 Evolución de la Administración Estratégica

El enfoque de la Administración Estratégica en una primera etapa, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban. En este mismo orden, Hermida, Serra y Kastika, (1992) diferencian la evolución de la Administración Estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990. En esta primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos.

La tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo indicado anteriormente, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático y estratégico. La Administración Estratégica es un concepto que ha perdurado en el tiempo y en la actualidad es de gran importancia y empleado con frecuencia en la industria moderna.

2.3.1.2 Importancia de la Administración Estratégica en las organizaciones modernas:

Las nuevas formas de hacer negocios, y los cambios de diversa índole, son muy frecuentes y pone a prueba a las organizaciones modernas respecto de las nuevas

formas de competencia. Estas requieren de diferentes formas para adecuarse a estas nuevas condiciones. Sin lugar a dudas el eje central del estudio de la Administración Estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de diferentes formas de organización. Se constituye esto en un verdadero desafío para la Administración Estratégica ante la necesidad de poder sintetizar éstos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una Estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

La dirección que de esta forma demarca la Administración Estratégica, se reorienta en muchos temas que pueden analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, la dirección debe considerar efectos entrecruzados por distintos factores dependientes de estrategias formuladas por empresas competidoras, considerando ciertas complejidades para controlar los efectos que surgen de la dinámica competitiva de un sector industrial determinado, a la hora de definir la estrategia de su empresa. De esta manera, el estudio de la formulación de una estrategia de negocios, se plantea como la búsqueda de soluciones modeladas, que se aplican cuando se presentan reales oportunidades en el mercado, frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas

La idea anterior sugiere, que una organización debe estar preparada con un conjunto de opciones de respuestas oportunas a las exigencias que le requerirán, sobre base de tiempos cada vez más breves para responder, apostando condiciones que la empresa debería cumplir, si ha desarrollado previamente un conjunto de recursos y capacidades que responden en forma dinámica a las exigencias del medio. Conjuntamente con el desarrollo de tecnologías, también han surgido nuevas formas de organización para hacer frente a las oportunidades de negocios, a las cuales puede aspirar una empresa, y donde pueden presentarse distintas formas de integración, mediante asociaciones, alianzas estratégicas, entre otras.

Éstas requieren replantear la estrategia de una empresa cuando participa en dichas alianzas, para explotar oportunidades de negocios en forma conjunta. En la actualidad también ocurren nuevas situaciones en estos métodos. Así pueden enfrentarse procesos evolutivos, que conllevan movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar en forma crítica su cadena de valor, para ver en qué parte de ella es aún posible lograr ventajas de especialización, mediante nuevas formas de organizarse o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo las fases productivas, provocándose de esta manera, cambios en una industria determinada y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad. Para llevar cabo una Administración Estratégica eficiente es necesario realizar una planificación detallada que permita mantener el enfoque de cumplimiento de la estrategia.

2.3.2 Planificación estratégica:

La planificación estratégica es un proceso gerencial que desarrolla y mantiene una dirección organizacional que alinea sus propias metas y recursos. A partir de este proceso se define de forma sistemática los lineamientos estratégicos de una empresa. Francés (2006) menciona que por lo general la planificación estratégica se desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes, donde se toma en cuenta la incertidumbre de las oportunidades y amenazas en el entorno. El objetivo que persigue este concepto es lograr una ventaja competitiva sostenible, combinando de manera óptima la estrategia, los recursos, las políticas y las oportunidades de negocio.

2.3.2.1 Plan estratégico:

Un plan estratégico constituye una herramienta en la que la alta dirección agrupa las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado, en referencia a lo que se hará en los primeros ejercicios. De esta manera las empresas se vuelven más competitivas y tienen la libertad de satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Es importante mencionar que en cualquier tipo de organización las decisiones estratégicas deben tomarse al máximo nivel, lo que supone que la alta

dirección debe dedicar gran parte de su tiempo al pensamiento estratégico, que deber ser plasmado en su plan estratégico. Así pues, pueden parecer filosofías en ciertos momentos con ampliaciones en el día a día de la organización.

En este sentido, Sainz (2012), sugiere que los planes estratégicos pueden tener tres tipos de elementos; los elementos filosóficos comprenden: los valores, la misión y la visión; los elementos analíticos comprenden la perspectiva interna y la perspectiva externa, y finalmente los elementos operativos que representan los objetivos, las estrategias y los planes de acción. Los elementos filosóficos del plan estratégico deben estar claramente redactados, ya que dan sentido al trabajo que realiza diariamente la organización, se debe definir un marco bastante amplio como para poder ser validados a lo largo de la vida de organización.

Los elementos analíticos representan los apartados más amplios compuestos por los diferentes métodos que unidos nos darán una imagen de la empresa y también del mercado y del entorno. Algunos de los métodos empleados para determinar estos elementos son:

- Modelo de Abell: consiste en marcar, en tres ejes dibujados, las características genéricas del negocio en referencia a tres variables:
 - ¿Quién?: Mercado potencial de clientes.
 - ¿Qué?: Funciones, necesidades requeridas por el cliente.
 - ¿Cómo?: Con qué tecnología.
- Las 5 Fuerzas: consiste en un diagrama que enlaza 5 variables integradas. Cada una de estas variables está formada por un grupo de consideraciones que se resumen en una, cada variable es fácil de observar, pero difícil de modificar ya que se obtienen como consecuencia o conclusión de un análisis previo. Dichas variables son:
 - La intensidad de la competencia actual.
 - Los competidores potenciales
 - Los productos sustantivos

- El poder negociador de los proveedores y
- Poder negociador de los clientes
- Matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): esta es una de las más conocidas que une el análisis interno y externo de los puntos fuertes y débiles de cada ámbito, en él se consideran las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio; a partir de los resultados obtenidos la organización podrá tener una idea del tipo de estrategia que puede aplicar según la situación interna y también el entorno
- Las estrategias básicas: las organizaciones pueden estar en diferentes situaciones y tener objetivos diferentes, pero siempre debe luchar con la competencia; y lo puede hacer de dos formas tomando en cuenta dos tipos de ventajas competitivas:
 - El liderazgo en costos: Consiste en poder producir con costos más bajos que la competencia.
 - Diferenciación de productos: Es el valor añadido que se le da a un producto ante los demás, que pueden ser intrínsecamente iguales. Es la razón por la cual las personas se sienten más atraídas a comprar un producto y no el de la competencia
- La matriz Bog: esta permite estudiar las distintas líneas de negocio que tiene una empresa en una sola matriz; sin embargo, si la empresa sólo tiene una línea también puede hacerlo. Esta matriz representa las fases de ciclo de vida de un negocio.

En cuanto a los elementos estratégicos, las organizaciones tendrán que identificar las líneas propias y diferenciar las líneas básicas sobre las que tendrá que centrar sus esfuerzos. Las estrategias se obtendrán como resultado de análisis anterior para potenciar los puntos fuertes, mejorar los puntos débiles, aprovechar oportunidades y evitar amenazas. En algunos casos es posible que la empresa determine muchas líneas estratégicas importantes.

2.3.4 Control de Gestión:

El control de gestión es un proceso de retroalimentación de información, que procura el uso eficiente de los recursos disponibles de una organización para lograr los objetivos planteados. Así pues, Gómez (2013) define el Control de Gestión como un método para conducir con orden el pensamiento y la acción, donde lo primordial es prever y establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Este sistema también controla, comparando las realizaciones con las previsiones establecidas en la estrategia organizacional.

El control de gestión debe ser entendido como la función de la gestión organizacional encargada del cumplimiento de los planes estratégicos, enfocándose en los factores claves que afecten los resultados, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. En la actualidad el control en las organizaciones hace referencia al monitoreo, seguimiento, regulación, la adaptación y la autorregulación de variables, factores claves o vitales que deben moverse dentro de un rango deseable establecido previamente por la organización.

2.3.5. Elementos de un sistema de gestión eficiente

Un sistema de gestión eficiente es aquel que procesa las operaciones de la empresa oportunamente, utilizando la menor cantidad de insumos posible, todo esto dentro de un alto grado de seguridad. Y de este modo se puede generar la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar eficientemente. En este sentido, se debe mencionar que la calidad del trabajo depende de tres factores relacionados entre sí: La formación, la motivación y la dirección. A continuación, se especifican estos factores determinantes.

- **Formación:** Proporcionar una formación adecuada es una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa, ya que la ausencia de procedimientos actualizados e inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal representa una gran desventaja que afecta la calidad del

proceso administrativo, un ejemplo de ello es el hecho de que a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer, esto constituye un problema grave que da lugar a deficiencias en los procesos.

- **Motivación:** Es un tema muy amplio e importante, no cabe duda de que la ausencia de motivación se refleja de forma negativa tanto en la productividad como en la calidad.
- **Dirección:** Esta es responsable de la formación y la motivación del personal por ello es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de calidad óptima. La dirección fija y controla las normas por las que han de regirse las distintas operaciones. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo. Es indispensable que las expectativas estén bien especificadas por parte de la dirección y los empleados deben saber que la dirección se preocupa por las mismas.

El supervisor es la persona más directamente relacionada con la preparación y la motivación de los empleados de un departamento. Es una figura clave en la calidad del trabajo administrativo. Si el supervisor no asume un papel activo en el procesamiento del trabajo, vigilando constantemente y controlando la operación, los empleados carecerán de incentivos para preocuparse por la calidad de los resultados. Debe hacerse hincapié en que la función del supervisor es la capacitar y orientar al empleado dentro de la nueva filosofía, y la administración participativa.

2.3.6 Desarrollo de un sistema de control de gestión:

- **Diagnóstico Institucional:** Todo proceso de control de gestión se inicia en la etapa de diagnóstico de las actividades que se desean controlar. Para Gómez (2013), el objetivo de este diagnóstico, es la identificación de las posibles dificultades que puedan entorpecer la eficacia del sistema, y del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas y su relación con el entorno amenazante o facilitador de resultados productivos; de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

- **Identificación de procesos Claves:** Posteriormente al diagnóstico, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, para ello se considera la situación financiera, comercial, la producción, la productividad, el personal, los servicios al cliente, las relaciones con otros entes, la eficacia, la eficiencia, la calidad, la pertenencia, entre otros; así pues, los pasos a seguir son:
 - **Diseño del sistema de indicadores:** Luego de conocer los procesos claves, se generan los indicadores que van a permitir medir dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.
 - **Escoger los instrumentos de control:** Escoger que técnicas e instrumentos se utilizarán de las ya existentes para el control de gestión.
 - **Validación del sistema:** Consiste en identificar los desfases y puntos débiles de la gestión a nivel interno y externo.
 - **Implantación del sistema:** Se basa en la implementación de las fases anteriores con la finalidad de adoptar el sistema y definir los mecanismos para administrarlo.

2.3.7 Indicadores

Es la expresión matemática que cuantifica el comportamiento y desempeño de un proceso cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según

el caso. Mora (2008) sugiere que “lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”. Por ello los objetivos y metas que se proponen en la planificación estratégica deben concretarse en expresiones medibles. Los indicadores pueden medir cambios en una condición o situación a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son fundamentales para dar surgimiento a los procesos de desarrollo y también son instrumentos valiosos para determinar cómo alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollos, deben ser fiables y factibles de establecer, mantener y utilizar.

También deben ser compatibles con otros indicadores ya implementados en el mismo sistema de gestión para poder constituir análisis y comparaciones. Ahora bien, los indicadores pueden clasificarse como indicadores de *actuación o impulsores*, estos permiten medir el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo; e indicadores de *resultados* son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, estos también se denominan inductores de resultados o performance drivers por sus siglas en inglés. Estos están orientados a la consecución de objetivos y metas referidas a la misión de la organización.

Los indicadores también pueden clasificarse en indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia; los de eficacia miden el logro de los resultados previstos y se enfocan en lo que se debe hacer, es por ello que para el establecimiento de los indicadores de eficacia es necesario conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso a fin de poder comparar lo que entrega el proceso contra lo que el cliente espera obtener, garantizando así cubrir los aspectos realmente relevantes. Los indicadores de eficiencia miden el rendimiento de los recursos utilizados y se enfocan en el manejo racional de los recursos y como se hicieron las actividades para la obtención de los resultados, considerando los tiempos de los procesos, los costos operativos, los desperdicios, entre otros; estos están relacionados con la productividad.

2.3.8. Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard):

El CMI, fue presentado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en la revista Harvard Business Review en su número Enero/Febrero 1992; el artículo se llamó “TheBalancedScorecard - Measuresthat Drive Performace” (El BalancedScorecard - Mediciones que Llevan a Resultados), este se basó en un sistema administrativo realizado en la empresa AnalogDevices Inc. Éste sistema iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar los resultados de las empresas.

El CMI es una herramienta basada en la administración y en la medición balanceada del cumplimiento de estrategias. Tal como se mencionó, es presentado como un modelo de Gestión Estratégica que permite: aclarar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la compañía, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y conducir revisiones periódicas para aprender y mejorar la estrategia. El CMI provee un marco de referencia para administrar la implementación de la estrategia y apoya la evolución de la misma como respuesta a cambios corporativos, cambios del mercado y cambios en entornos técnicos. Así mismo, esta herramienta establece un conjunto de mediciones alrededor de cuatro perspectivas: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna de la empresa, perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también innovación y aprendizaje).

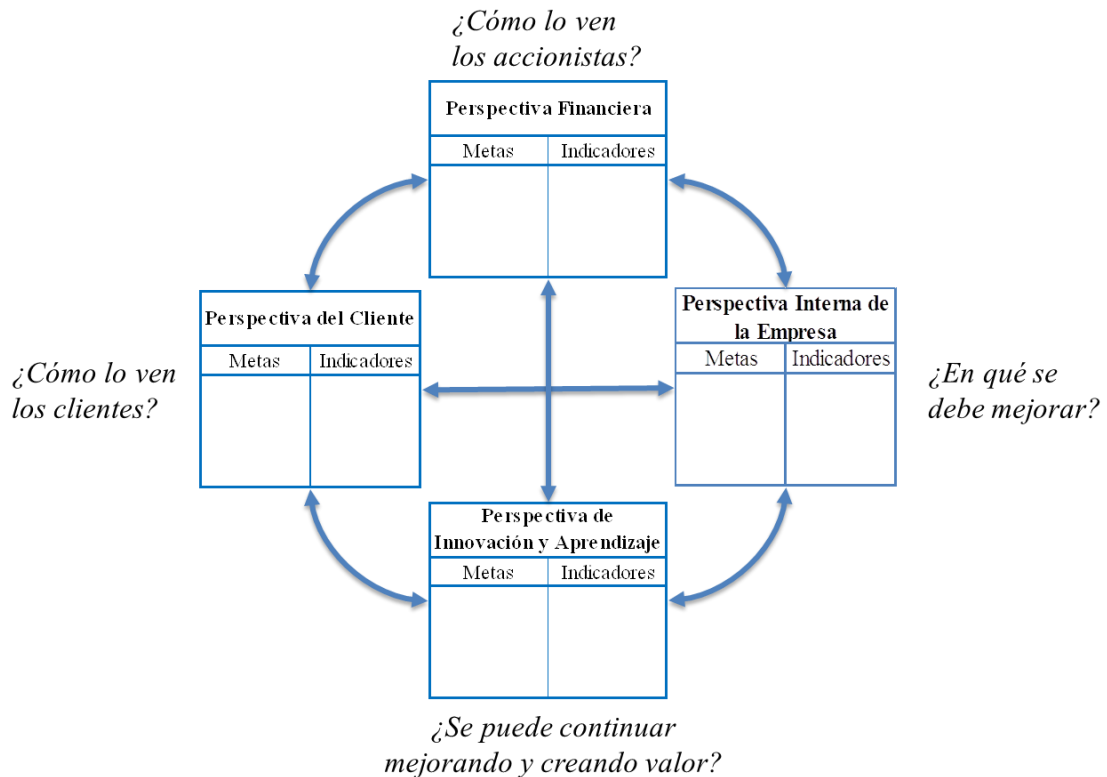


Figura 2.2 Perspectiva del CMI.

Dichas perspectivas ofrecen una visión global de la empresa que permiten determinar si se está ejecutando adecuadamente o no la estrategia para alcanzar la visión que se ha trazado; adicionalmente permiten balancear las acciones para evitar que los resultados de una perspectiva estén siendo alcanzados a expensas de otra. A continuación, se describen cada una de las perspectivas mencionadas en la figura 2.2:

- Perspectiva financiera:

Esta perspectiva se basa en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno de inversión, crecimiento en ventas, comportamiento de las utilidades, niveles de endeudamiento, entre otros. Permite dar a los accionistas una visión acerca de cómo se ha comportado la empresa y si su inversión es buena o no. Sin embargo, Kaplan y Norton (1992) identificaron que la perspectiva financiera ofrece una vista del comportamiento pasado y no permite identificar cómo será el comportamiento futuro.

Por ejemplo, para el año actual una empresa podría lograr altos rendimientos financieros si aumentara el valor de sus productos, pero a largo plazo sus clientes estarían insatisfechos, cambiarían de proveedor generando problemas posteriores para la empresa. Los objetivos de las otras perspectivas siempre apuntan finalmente a los objetivos de esta perspectiva.

- Perspectiva del cliente:

Esta perspectiva permite identificar cómo es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la compañía en el mercado. Esta perspectiva mide la satisfacción de los clientes y aquellas variables que la puedan afectar (tiempos de respuesta, calidad de productos entregados, etc.), mide además si se están alcanzando las metas de participación del mercado. Una empresa que ofrece productos y servicios de calidad a unos precios competitivos tiene una mayor probabilidad de lograr altos niveles de satisfacción de sus clientes; un cliente satisfecho compra de nuevo y recomienda a empresas similares, alcanzando así una mayor participación en el mercado. Por el contrario, una empresa que ofrece servicios de baja calidad a altos precios tiene una alta probabilidad de generar bajos niveles de satisfacción, lo que haría que sus clientes busquen otras alternativas.

- Perspectiva interna de la empresa

Esta perspectiva se concentra en la “operación de la empresa”, hace mediciones sobre los procesos para identificar qué tan eficientes y de qué calidad son. Una organización eficiente, que cuente con procesos optimizados, con una capacidad de producción ajustada a las necesidades, con las herramientas adecuadas, con las competencias adecuadas, genera productos o servicios de alta calidad a precios bajos y en consecuencia, organización se vuelve más competitiva. Por el contrario, una empresa con procesos complejos, costosos, que no hace uso de herramientas adecuadas, pierde competitividad y a pesar de que tenga clientes fieles y unas ventas altas, su “peso operativo” podría traer problemas financieros.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Esta perspectiva se concentra en la capacidad que tiene la empresa de adaptarse y adoptar cambios para su beneficio, así como también para el lanzamiento de nuevos productos o servicios que sean aceptados por sus clientes. Las empresas deben estar en continua evolución, adoptando nuevas tecnologías, capacitando su equipo humano, optimizando y modernizando sus procesos, productos y servicios de forma continua. Es importante mencionar que la base fundamental del BSC consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores integrados razonable y equilibradamente, bajo tres principios básicos a fin de permitir que el Cuadro de Mando Integral se oriente directamente hacia el éxito de la organización. Estos principios son: las relaciones causa-efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

A continuación en la figura 2.3 se muestran las perspectivas y características principales de un Cuadro de Mando Integral.



Figura 2.3 Perspectivas y Características Principales de un Cuadro de Mando Integral.

2.3.8.1 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.

Como procedimiento metodológico el CMI permite la visualización y traducción de la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión. En este sentido Kaplan y Norton (2002) consideran la estrategia como un conjunto de variables sobre la causa y el efecto e incorporan el conjunto de relaciones causa-efecto sobre las variables críticas. En este orden de ideas, el Cuadro de Mando Integral representa un sistema de control de las estrategias a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, los cuales son: clarificar y traducir la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos y los indicadores; planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas; y aumentar el feedback (retroalimentación) y la formación estratégica. En la figura 2.4 se muestra el Cuadro de Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la acción.

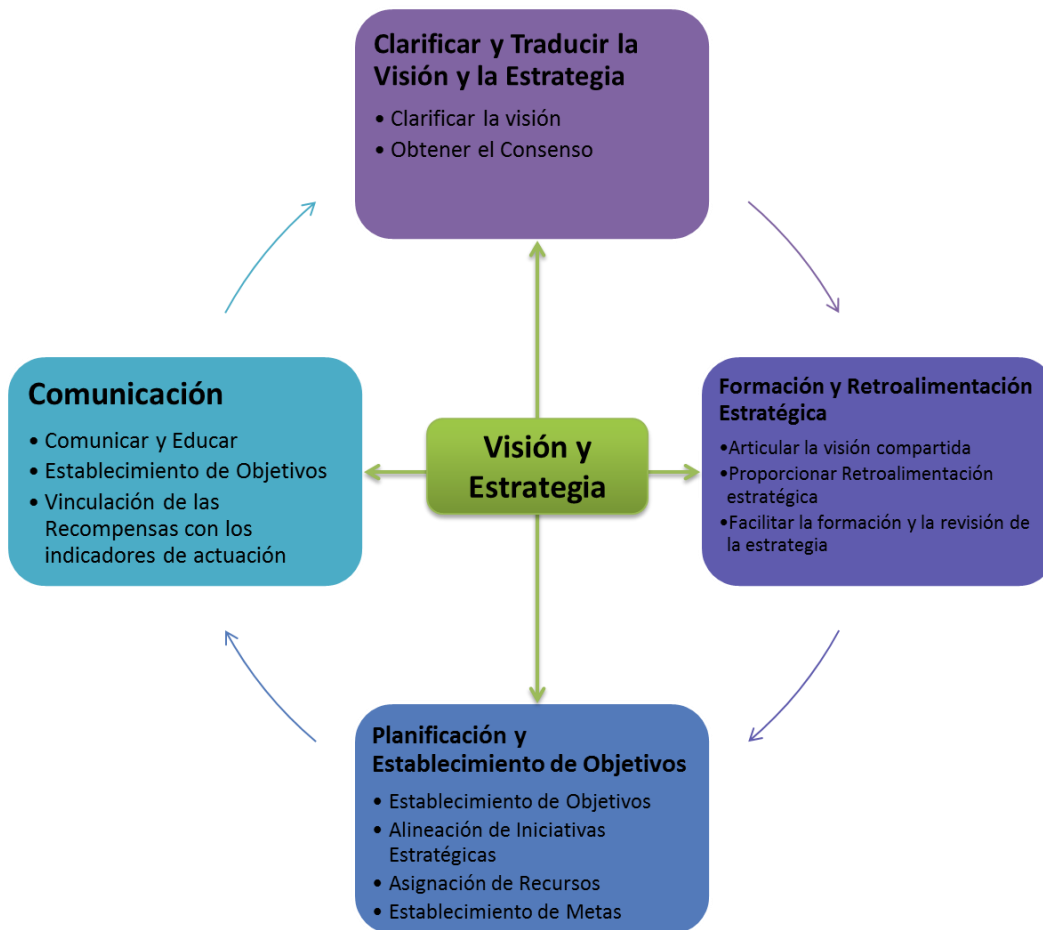


Figura 2.4 El Cuadro de Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la acción.

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia:

El proceso del CMI empieza cuando se intenta traducir la estrategia de una unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Estos serían los objetivos financieros (ej.: crecimiento del mercado, obtención de ingresos, etc.). Se debe ser explícito en la definición de los segmentos de clientes y de mercado en los que se ha decidido competir. Luego de los objetivos financieros y de los clientes, se deben definir los objetivos e indicadores de los procesos internos. Aquí es importante destacar los procesos críticos, ya existentes o que se deban generar. Debe asignarse importancia relativa a los objetivos estratégicos los que, una vez consensuados, contribuyen a

generar una responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos y permite contar con un marco organizativo para un conjunto de importantes procesos.

- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización. Esto sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para que la estrategia de la organización tenga éxito.

- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas:

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para generar el cambio de la organización. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio y si se alcanzan, transformarán la empresa. Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo el CMI contribuye a los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación.

- Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica:

El Cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Aditivos alimentarios:

Toda sustancia o mezcla de sustancias, permitida por la autoridad sanitaria, dotadas o no de valor nutritivo, que son agregadas a un alimento con un fin tecnológico para modificar directa o indirectamente las características sensoriales, físicas, químicas o biológicas de un alimento, o para ejercer cualquier acción de mejoramiento, prevención, estabilización o conservación.

2.4.2 Alimento Manufacturado:

Es aquel alimento obtenido como resultado de un proceso de elaboración, industrial o artesanal.

2.4.3 Autoridad Sanitaria:

Son los organismos nacionales, estatales o municipales, a los cuales se les han atribuido legal y reglamentariamente, facultades administrativas y de control para aplicar o ejecutar las leyes y demás normas jurídicas en materia de alimentos para el consumo humano, alimentos para el consumo animal y productos de limpieza para el consumo doméstico, según sea el caso.

2.4.4 Autorización Sanitaria:

Es el acto administrativo mediante el cual el MPPS declara la aptitud sanitaria para el uso de sustancias, procesos, equipos, utensilios, materiales, envases o empaques u otros elementos relacionados con la actividad alimentaria.

2.4.5 Certificado de Libre Venta y Consumo:

Es un documento oficial emitido por la autoridad sanitaria competente del país de origen, que autoriza a la empresa que se le otorga a comercializar el producto en dicho país.

2.4.6 Conformidad Sanitaria:

Es el acto por el cual el MPPS y entes descentralizados competentes, en este caso la Autoridad Sanitaria Competente de la Región donde se encuentra ubicada la planta manufacturera, autoriza el funcionamiento de establecimientos y la fabricación de los productos que allí se elaboran, teniendo una vigencia de un año, renovable con un (1) mes de anticipación a su vencimiento.

2.4.7 Constancia de Tramitación:

Es un documento emitido por el Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), que avala el trámite de solicitud de registros y autorizaciones de fabricación, comercialización y distribución de insumos pecuarios y agrícolas.

2.4.8 Dirección de Higiene de los Alimentos (DHA):

Adscrito al MPPS, es la autoridad sanitaria encargada de otorgar los registros sanitarios y autorización de libre venta y consumo en el país, para productos alimenticios nacionales e importados, materias primas y empaques en contacto directo con los alimentos, para el consumo humano.

2.4.9 Dirección de Riesgo Sanitario Ambiental:

Adscrito al MPPS, es la autoridad sanitaria encargada de otorgar los registros sanitarios y autorización de libre venta en el país, para productos de Limpieza en el hogar (uso doméstico).

2.4.10 Ingrediente:

Toda sustancia, incluyendo los aditivos alimentarios que se empleen en la fabricación o preparación de un alimento y estén presentes en el producto final aunque en forma modificada.

2.4.11 Ingredientes primarios:

Son aquellos que le dan las características intrínsecas que definen la identidad del alimento.

2.4.12 Ingredientes secundarios:

Son aquellos que sustituidos uno o varios de ellos, no modifican las características que definen la identidad del producto.

2.4.13 Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” (INH RR):

Es un laboratorio oficial, adscrito al MPPS con competencias a nivel nacional para la realización de investigaciones, evaluaciones y análisis de alimentos.

2.4.14 Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (ISAI):

Autoridad sanitaria adscrita al Ministerio de Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT), encargada de otorgar los registros sanitarios de producto y autorización de libre venta en el país, para productos de uso y consumo animal.

2.4.15 Normas Covenin:

Documento aprobado por una Institución reconocida, en este caso Fondonorma, que prevé, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características técnicas para los productos o los procesos y métodos de producción conexos y cuyo acatamiento es obligatorio, si el no cumplimiento de la misma afecta la vida, el ambiente, la seguridad o la salud del consumidor. Esta designación de obligatorio, es potestad del estado a través de sus organismos competentes. Existen normas generales, y normas específicas para cada producto.

2.4.16 Permiso Sanitario de Planta:

Es el acto por el cual el MPPS y entes descentralizados competentes, en este caso la Autoridad Sanitaria Competente de la Región donde se encuentra ubicada la

planta manufacturera, autoriza el funcionamiento de establecimientos y la fabricación de los productos alimenticios o aquellos de uso doméstico que allí se elaboran, teniendo una vigencia de un año, renovable con un mes de anticipación a su vencimiento.

2.4.17 Producto de Limpieza de Uso Doméstico:

Toda formulación cuya función principal es aromatizar el ambiente, remover la suciedad y propender por el cuidado de utensilios, objetos, ropas o áreas que posteriormente está en contacto con seres humanos.

2.4.18 Proyecto:

Es un esfuerzo temporal (que tiene un comienzo y un fin) para la creación de un producto o servicio único, al cual se dedican ciertos recursos humanos y financieros.

2.4.19 Registro Sanitario de Alimentos (Consumo Humano):

Es el acto administrativo de inscripción ante el MPPS por medio del cual, previa evaluación de los recaudos exigidos, se asigna mediante un folio oficial, un número único para ser colocado de manera visible en el empaque, que certifica que el alimento en cuestión es apto para su libre venta y consumo en Venezuela, teniendo una vigencia de cinco (05) años, renovable con tres (03) meses de anticipación al vencimiento. A este documento se le conoce como Forma 3.

2.4.20 Forma 2:

Denominación del documento legal emitido por la DHA del MPPS para autorizar los cambios / actualizaciones de los registros sanitarios aprobados de productos alimenticios existentes.

2.4.21 Registro Sanitario de Productos de Limpieza de Uso Doméstico:

Es el proceso técnico administrativo que comprende la inscripción ante la autoridad sanitaria nacional competente de los productos de aseo, desinfección,

mantenimiento y ambientadores, la evaluación de los datos y recaudos exigidos, y la asignación mediante un folio oficial, de un número único para ser colocado de manera visible en el empaque, que certifica que el producto en cuestión es efectivo para los objetivos propuestos, teniendo una vigencia de cinco (05) años, renovable con tres (03) meses de anticipación al vencimiento .

2.4.22 Rotulado de los empaques:

Se refiere a todos los textos e imágenes, que están presentes en la cara principal y de información del empaque que llega al consumidor, el cual incluye todo lo señalado en la política “Rotulado de Alimentos Envasados y Productos no Alimenticios”, y las normas Covenin vigentes de Rotulado de Alimentos (2952), de Etiquetado Nutricional (2952-1), de productos de limpieza en el hogar, de productos de Consumo Animal y todas aquellas específicas para cada producto, de vigencia en Venezuela y países a donde exportamos.

2.4.23 Servicio Autónomo de la Contraloría Sanitaria (SACS):

Es la autoridad sanitaria encargada de ejercer un rol regulatorio sobre los productos y servicios de uso y consumo humano, aminorando los riesgos que sobre la salud produce el uso y consumo de los mismos. Además, el ámbito regulador sanitario de esta dirección es un componente importante en la prevención de salud además de tener elementos que sirven de base para desarrollar políticas dirigidas a la gestión de los profesionales que intervienen en la salud.

2.4.24 Sistema Automatizado de Contraloría Sanitaria (SIACS):

Aplicación disponible en portal web de la Contraloría Sanitaria, cuya función permite recabar y actualizar la información que se tiene de los productos de consumo humano, de las empresas fabricantes y/o distribuidoras.

2.4.25 Unidad Tributaria (UT):

En Venezuela se creó en el año 1994, con el artículo 229 del Código Orgánico Tributario (en lo sucesivo COT), publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela número 4.727 Extraordinario, se define como una medida de valor expresada en moneda de curso legal (actualmente, el Bolívar), creada por el COT y modificable anualmente por la Administración Tributaria (SENIAT).

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se muestra en el cuadro 2.1 la tabla de operacionalización de las variables de la investigación.

Cuadro 2.1

Operacionalización de Variables.

Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión basado en la metodología Cuadro de Mando Integral para la gestión sanitaria de productos de consumo masivo en Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero							
Objetivo Específico I	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de Recolección de Datos	Instrumento de Análisis de Datos
<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la situación actual del sistema de control de gestión del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero. 	Situación Actual del Sistema de Gestión	Contexto inicial de un sitio u objeto y las condiciones que lo afectan en determinado momento; la descripción de la situación actual de un sistema de gestión permite evaluar los elementos claves y estratégicos en dicho contexto considerando los efectos positivos o negativos en función de hallar oportunidades de mejoras.	Condiciones actuales del esquema de gestión, los procesos y el sistema de información del sistema gestión del Departamento de Gestión de Registros de Alimentos Polar Comercial, C.A.	Esquema de Gestión	Áreas a controlar	Observación Directa Guión de entrevista	Tablas de Frecuencia Análisis de Graficos
					Responsables de áreas		
				Procesos de Gestión	Tiempo promedio de duración de tramite		
					Promedio trimestral de tramites efectuados		
				Planificación	Cumplimiento del Plan de Acción		
Económica	Cumplimiento de las restricciones presupuestarias						
	Sistema de información	Notificaciones emitidas por el MPPS mensualmente					
					Notificaciones de permisologías próximas a vencer emitidas mensualmente		
<ul style="list-style-type: none"> Analizar el plan estratégico del sistema de gestión actual del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero 	Plan Estratégico	Es un documento que refleja la estrategia a seguir por una organización en corto y mediano plazo. Este debe marcar las directrices y comportamientos para que una organización alcance las aspiraciones que ha establecido la dirección. El plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.	Es un documento que refleja la estrategia a seguir por el Departamento de Gestión de Registros de Alimentos Polar Comercial, C.A. en corto y mediano plazo. En él están establecidas las estrategias, el plan y las acciones operativa que impulsan el alcance de los objetivos que ha establecido la gerencia de Innovación y Desarrollo.	Estratégica	Cumplimiento objetivos	Observación Directa Revisión Documental Guión de entrevista	Diagrama Ishicawa Análisis Causa-Efecto
					Actuación responsables		
				Operativa	Registro de resultados		
					Análisis de Resultados		
					Eficiencia de acciones correctivas		
<ul style="list-style-type: none"> Proponer un modelo teórico de gestión basado en la metodología Cuadro de Mando Integral para la gestión sanitaria de 	Modelo de Gestión	Es un conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplean bajo un esquema o marco de referencia para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.	Esquema o marco de referencia para garantizar que el departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A. realiza todas las tareas necesarias para lograr sus objetivos estratégicos.	Plan Estratégico	Justificación		
					Objetivos		
					estrategias		
					Indicadores estratégicos		
					Factibilidad económica		
					Factibilidad técnica		
Responsabilidades							

Fuente: Celis (2015).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación debe tener un enfoque paradigmático, el cual orientará a la comunidad científica sobre el proceder del estudio, para así poder entender las conclusiones a las que se puede llegar. El presente estudio se enmarca en un paradigma positivista, que va acompañado de un enfoque cuantitativo estudiado desde su contexto natural, ya que se recabó información en el departamento de Gestión de Registro de la organización Alimentos Polar Comercial C.A.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se ubicó en la modalidad de proyecto factible, ya que se realizó frente a una problemática determinada para la que se generaron insumos para el diseño de una propuesta que brinde solución a dicha problemática. Un proyecto factible consiste en la elaboración de un modelo operativo factible, o una solución posible a un problema práctico, para satisfacer necesidades de una institución. De igual manera el presente estudio se fundamentó en una investigación de campo tipo descriptivo, donde los datos fueron obtenidos directamente de la fuente primaria.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La población estuvo representada por el personal que labora en el Departamento de Gestión de Registro los cuales se describen a continuación: Un (1) Gerente de Innovación y Desarrollo, un (1) Especialista de Gestión de Registro, un (1) Analista de Gestión de Registro. También se considerará al personal de las áreas de desarrollo, mercadeo, empaque y calidad que contribuyen y tienen participación en la gestión del Departamento de Gestión de Registro, estos son: tres (3) Especialista de Desarrollo, cuatro (4) Especialista de Marca, dos (2) Especialista de Empaque y un (1) Especialista de Calidad. De este modo, la población de estudio tuvo un total de trece

(13) personas; esta fue de tipo censal, ya que se consideraron la totalidad de la población para recabar la información del estudio.

3.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

3.3.1 Fuentes Primarias

La recolección y el análisis de los datos se abordaron bajo un enfoque cualitativo, de observación documental, utilizando como fuentes primarias la revisión de documentos generados por la gerencia de Innovación y Desarrollo y por el departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A.; y el enfoque cuantitativo se fundamentó en archivos y bases de datos generados por la unidad de estudio, con el apoyo de la técnica de observación directa y la entrevista estructurada, conjuntamente se emplearon instrumentos para la recolección de datos como: cuaderno de notas, listas de verificación, grabador, intranet de la organización y cuestionarios.

Éste último instrumento de recolección es un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, que según Balestrini (2010), simplifica la interpretación de los objetivos y variables de la investigación, a través de una serie de preguntas muy particulares, expresadas en un lenguaje sencillo y claro, previamente preparadas de forma cuidadosa y dispuestas para el análisis en relación con el problema estudiado. La elaboración del cuestionario contempló la operacionalización de los elementos que integraron los supuestos de investigación.

De acuerdo a la estructura del presente estudio fue necesaria la aplicación de un (1) cuestionario y una (1) encuesta estructurada, ambos instrumentos validados por el juicio de tres (3) expertos. La encuesta fue aplicada a la población que integra el departamento de Gestión de Registro, es decir, un (1) Gerente de Innovación y Desarrollo, un (1) Especialista de Gestión de Registro y un (1) Analista de Gestión de Registro; mientras que el Cuestionario fue aplicado al personal de las áreas involucradas en el proceso de obtención de Registro Sanitario de Productos, es decir, se aplicó a tres (3) Especialista de Desarrollo, cuatro (4) Especialista de Marca, dos (2)

Especialista de Ingeniería de Empaque y un (1) Especialista de Calidad. El cuestionario fue de tipo escala de estimación en formato tipo Likert, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2003) lo definen como:

Un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la relación de los sujetos a los que administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que se extreme su relación, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final, se obtiene su puntuación total sumando todas las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

De acuerdo a lo anterior, se infiere que dicha escala permite registrar la información requerida para el estudio, calificando las opciones del sujeto y valorando dichas opiniones a través operaciones estadísticas.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Como fuente secundaria se utilizó el arqueo bibliográfico, el cual representó una revisión general de fuentes de información en torno al tema de investigación, ayudando así a delimitar el objeto de estudio.

3.4 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

3.4.1 Validez

Los instrumentos de recolección de datos deben cumplir ciertos requisitos esenciales como la validez, la confiabilidad y la objetividad. Es por eso que, una vez diseñado los instrumento y los procedimientos para la recolección de datos, y antes de aplicarlos de manera definitiva en la población, se sometieron a pruebas con el propósito de determinar la validez y confiabilidad. Esta primera prueba (Prueba Piloto) permitió someter los instrumentos a ciertos correctivos para refinarlos y validarlos.

A dichos instrumentos se le aplicaron la validez de contenido, la cual consiste en la capacidad del instrumento de generar reactivos y preguntas para representar con

fidelidad el contexto total de los datos. Se debe tener en cuenta que la validez del contenido se realizó a través de la revisión exhaustiva de las bases teóricas que sustentaron la investigación. Los instrumentos fueron sometido a la consideración de expertos para verificar la consistencia de los ítems, con respecto a los objetivos de la investigación, tomando en consideración los siguientes criterios: redacción, tendenciosidad y pertinencia.

Esta técnica consistió en entregarle un ejemplar del instrumento a un número de personas expertos en el objeto de estudio y en metodología, estos ejemplares contenían los objetivos de la investigación, el sistema de variable y una serie de criterios para calificar las preguntas (Anexo A-1). Los especialistas calificados evaluaron el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para que el investigador realizara las debidas correcciones en caso de que fuera necesario. Así pues, se entregaron los ejemplares a tres expertos:

- **Experto en el Área de Estudio:** Ingeniero de Alimentos, Master en Gerencia mención finanzas, Actual Gerente de Sistemas de Calidad e Inocuidad de Alimentos Polar Comercial, C.A.
- **Experto en Sistemas y Modelos de Gestión: Experto en Sistemas y Modelos de Gestión:** Ingeniero Electrónico. Especialista en Gerencia de Calidad y Control Estadístico de Procesos. Actual Auditor/Gerencia de Certificaciones de Calidad perteneciente a la Vicepresidencia de Logística de Plumrose Latinoamericana, C.A - LatamFoods Holding ApS - Denmark.
- **Experto en Metodología de Investigación:** Master en Investigación Educativa, Especialista en Planificación y Evaluación, Doctor en Educación. Actual Coordinadora Departamental del Programa de Estudiante Asesor, Jefe de Área de Psicología, Docente Universitario

de Pre y Post Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

3.4.2 Confiabilidad:

Con respecto a la confiabilidad del instrumento Hernández y Otros (2003) mencionan que esta es el grado en que la repetida aplicación de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados afines, es decir, la confiabilidad es la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer. En la presente investigación se obtuvo la confiabilidad del instrumento a través de la estimación del coeficiente Alpha de Cronbach (Anexo A-2), el cual es el más preciso en el procedimiento de las características internas, es decir, se aplica el instrumento una sola vez a la muestra que participa en el ensayo o prueba piloto, para ello se emplea la fórmula 3.1:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (3.1)$$

Donde:

α = Índice de confiabilidad

K = Numero de ítems

1 = Máximo índice esperado

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la varianza de cada ítem

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales obtenidos por los sujetos de la muestra.

3.5 TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Luego de la obtención de los datos por la aplicación del instrumento, éstos se organizaron y tabularon utilizando la estadística descriptiva para analizar las variables estudiadas, mediante las frecuencias y los porcentajes, los cuales se presentaron en cuadros y gráficos circulares. Para el análisis de los datos se utilizaron las técnicas cuantitativas y cualitativas; la técnica cuantitativa consistió en recoger toda la información numérica resultante de una investigación, para luego evaluar el comportamiento de cada variable que apareció en él, precisando la forma en que actuaron individualmente.

Así mismo, la técnica cualitativa consistió en el análisis de los datos cotejados referidos a un mismo aspecto, tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Por esta razón, el proceso cualitativo se les realizó a los resultados una vez procesados, para descubrir y detectar sus cualidades y características, a través de la representación gráfica.

3.6 FASES METODOLÓGICAS

Las fases metodológicas de la investigación representaron la estructura de método, bajo la cual se desarrolló la investigación. En ellas se consideraron todas y cada una de las etapas, procesos y procedimientos que impulsaron el desarrollo de los objetivos de la investigación.

Fase 1. Estudio de la situación actual del sistema de gestión del departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero.

El estudio de la situación actual se realizó con el fin de conocer el sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro, sus recursos, sus requerimientos y e influencias en su gestión. Esta primera fase estuvo relacionada directamente con el objetivo específico 1, y para su ejecución la investigadora realizó una revisión documental y entrevistas estructuradas al personal del departamento identificando la

visión, misión, la estrategia del departamento, describiendo el mapa estratégico actual del mismo.

Fase 2. Análisis del plan estratégico del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turmero.

Esta fase metodológica está vinculada con el objetivo específico 2, en ella se realizó una encuesta estructurada al personal involucrado en la gestión del departamento a través del instrumento denominado cuestionario. Este instrumento permitió determinar la alineación del personal del Departamento de Gestión de Registro con el plan estratégico de la Gerencia de Innovación y Desarrollo y el plan estratégico del departamento. Este cuestionario fue dirigido al personal del área de desarrollo, al personal del área de marca, al personal del área de calidad y al personal del área de empaque, el mismo tuvo por finalidad determinar la percepción de la que tenían estos departamentos que cumplían el rol de proveedores y simultáneamente el rol de clientes del servicio prestado por el Departamento de Gestión de Registro.

Fase 3. Presentación de los elementos del plan estratégico del Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial C.A.

En la fase tercera, relacionada con el objetivo específico 2, se analizaron todas las contribuciones del cuestionario aplicado al personal involucrado en la gestión del departamento. Seguidamente se analizó toda la información obtenida en la mesa de trabajo realizada con el personal interno del departamento, puntualizando de esta manera el estudio causa-efecto que describió las problemáticas presentes en la gestión de Registro Sanitario y sus respectivas consecuencias.

Fase 4. Restructuración de los elementos del plan estratégico en base a las perspectivas de Cuadro de Mando Integral.

En esta etapa de la investigación está relacionada con el objetivo específico 3, se consideró toda la información obtenida en la fase anterior, identificando además de

las ventajas competitivas y las fortalezas del departamento, así como también las desventajas y las oportunidades de mejoras del departamento. Esto contribuyó a la reestructuración del plan estratégico y a la adición de la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna de la empresa y la perspectiva de innovación y aprendizaje necesarias para la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Fase 5. Presentación de objetivos e indicadores de acuerdo a las perspectivas del CMI.

Seguidamente en la fase quinta, relacionada con el objetivo específico 3, se presentaron los objetivos e indicadores de cada perspectiva y se construyó el Cuadro de Mando Integral. De esta manera se indicaron las conclusiones de la investigación y se plasmaron las recomendaciones de la investigadora para el Departamento de Gestión de Registro.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE REGISTROS DE ALIMENTOS POLAR COMERCIAL C.A.

4.1.1 Propósito general y misión del departamento

Coordinar, planificar y ejecutar oportunamente la gestión: (a) de los registros sanitarios, (b) de la inscripción al control de productos envasados, (c) renovación de los registros sanitarios y (d) verificación de contenidos netos, de los productos terminados nuevos y actuales de Alimentos Polar Comercial. Además de asesorar técnicamente en la interpretación y aplicación de normas, políticas y procedimientos relacionados con el rotulado de todos los productos y aspectos regulatorios, a fin de garantizar el estricto cumplimiento de estas normativas y reglamentos legales aplicables a alimentos de consumo humano.

4.1.2 Objetivos:

- Coordinar y diseñar el plan de trabajo para la tramitación y obtención oportuna de los Registros Sanitarios de los nuevos productos terminados, acorde con el calendario de lanzamientos de Alimentos Polar Comercial C.A.
- Asesorar a las áreas de desarrollo en los aspectos regulatorios y legales aplicables, su interpretación en las solicitudes de registros, renovaciones, actualizaciones, en los textos legales e imágenes de los rótulos, y demás recaudos exigidos
- Tramitar y obtener ante el organismo competente la renovación/actualización de registros sanitarios de los productos terminados actuales, previa recepción y verificación de recaudos.

- Gestionar ante los laboratorios referenciales del Ministerio del Poder Popular para la Salud, ensayos fisicoquímicos, microbiológicos y nutricionales para alimentos con fines de registro sanitario y renovación de los mismos
- Actualizar los procedimientos y políticas de gestión sanitaria, así como el desarrollo y discusión de los nuevos registros que sean requeridos
- Actualizar los procedimientos y políticas de rotulado de productos, así como el desarrollo y discusión de los cambios que sean requeridos
- Participar en la planificación estratégica de la Gerencia Técnica, en lo referente a las necesidades de la Gerencia de Proyectos de Desarrollo, de la Gerencia de Innovación y Desarrollo y del Departamento de Gestión de Registro Sanitario.

4.1.3 Indicadores:

A continuación en el cuadro 4.1 se muestran los indicadores de gestión del Departamento de Gestión de Registros según informe del plan estratégico del ejercicio 2014-2015.

Cuadro 4.1

Indicadores del Departamento de Gestión de Registro

Resultados esperados	Indicadores de gestión	Tipo (Directo / Compartido)
Dar visibilidad al plan de trabajo para la tramitación y obtención oportuna de los CPE y Registros Sanitarios de los productos terminados nuevos acorde con el Calendario de Lanzamientos.	<ul style="list-style-type: none">• Total tramites efectuados• % de Tramites con Observación• Duración tramites	Directo
Mantener vigentes y actualizados los registros sanitarios actuales, y obtener oportunamente el de los nuevos productos a ser lanzados por Alimentos Polar Comercial C.A.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento Plan Renovación	Directo
Mantener vigentes y actualizados los códigos de productos envasados actuales, y obtener oportunamente el de los nuevos productos a ser lanzados por Alimentos Polar.	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento Plan Verificación	Directo

Fuente: Celis, (2015).

Era notable que el plan estratégico del Departamento de Gestión de Registros carecía de elementos fundamentales para su ejecución, tales como una misión y visión que brindaran el soporte necesario y operara como guía del personal encargado de llevar a cabo las directrices de dicho plan. Otro de los elementos faltantes eran las ventajas competitivas y las deficiencias que tenían las estrategias planteadas, así como también los valores que regían la gestión del departamento. Estos elementos faltantes eran precisos para el cumplimiento de las metas departamentales y/u organizacionales.

En cuanto a los objetivos e indicadores de dicho plan estratégico, fue necesario realizar un estudio a fondo con los protagonistas y coprotagonistas del mismo. Para ello, se realizó un cuestionario aplicado al personal externo al departamento (Anexo A-5), donde se consideraron indicadores de estudios tales como el cumplimiento de los

objetivos, el desempeño de los responsables en la gestión, el registro de la data e indicadores de gestión y su respectivo análisis, así como también la eficiencia de las acciones correctivas empleadas en el actual sistema de gestión.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA GESTIÓN DE REGISTROS SANITARIOS.

Para el estudio descriptivo de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario se presentaron los resultados por ítems de acuerdo a los indicadores de investigación de la variable en estudio *plan estratégico*, correspondiente al segundo objetivo específico de la presente investigación se realizó un análisis de resultados correspondientes a la distribución de frecuencia (Anexo A-6), en las respuestas de cada uno de los diez (10) ítems que conforman el estudio y que componen la dimensión estratégica y la dimensión operativa del plan estratégico del área de estudio. De este modo se les calculó un intervalo porcentual entre las opciones de respuestas: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

De igual forma es importante mencionar que para fines de la investigación, la opción de respuesta “indiferente” fue considerada de tendencia negativa, debido a que el propósito del instrumento de recolección de información era indagar el nivel de comprensión y participación del personal involucrado en la gestión con respecto a los procesos y actividades ejecutados en el departamento; por lo que la indiferencia o el desconocimiento afecta de manera negativa la gestión del departamento.

Por su parte, la dimensión estratégica y la dimensión operativa son respaldadas por los siguientes indicadores de investigación: Cumplimiento de objetivos, Actuación responsables, Registro de resultados, Análisis de desviaciones y Eficiencia de acciones correctivas. En donde los resultados más notables corresponden al *cumplimiento de objetivos*, puesto que el noventa por ciento (90%) de los entrevistados consideran que las metas trazadas en el plan estratégico son logradas satisfactoriamente aun cuando

los indicadores de gestión del departamento ligados a dichos objetivos están muy por debajo del valor estándar.

Tal es el caso del *porcentaje de trámites con observación*, este indicador de gestión se refiere a la cantidad de trámites que, estando en proceso, son devueltos por poseer algún error o algún documento faltante. Cuando esto sucede el organismo gubernamental publica en su portal web el estatus de *trámite devuelto* sin explicar el motivo por el cual se le fue asignado ese estatus. Para tales efectos el representante de Alimentos Polar Comercial C.A. debe dirigirse a las instalaciones del ente público para retirar el expediente y conocer la causa de su devolución.

En este orden, para el tercer trimestre del año 2015, el porcentaje de trámites con observación era de setenta y uno por ciento (71%); es decir que, de cada diez trámites en proceso, siete eran devueltos para su revisión. Es importante mencionar que el valor estándar para este indicador en el Negocio de Alimentos se encuentra entre un diez y un quince por ciento (10%-15%); por lo que el mismo está muy por encima de lo esperado; sin embargo, para el Negocio de Cervecería, perteneciente también a Empresas Polar, pero gestionado desde otra localidad, el valor esperado es de diez por ciento (10%) y el real se encontraba en un quince por ciento (15%). Es de saber que el portafolio de productos manejados en este negocio es mucho menor que el manejado en el negocio de alimentos. Por su parte para el negocio de bebidas el valor estándar es de diez por ciento (10%) y el valor real para el tercer trimestre del año 2015 era de veinte por ciento (20%).

La importante cantidad de trámites con observación del negocio de alimentos tiene influencia directamente en el indicador *duración de trámite*, para el cual el valor estándar es de cuarenta y dos (42) días hábiles, el cual para el mismo trimestre su valor ascendía a los ciento cincuenta y dos (152) días hábiles. Esta situación evidentemente genera un retraso importante en todo el calendario de lanzamiento de productos nuevos y/o con cambios en sus valores nutricionales, material y tipo de empaques. Por esta razón se considera que el personal involucrado en la gestión de registro sanitario

desconoce los valores de los indicadores de gestión que determinan el cumplimiento de los objetivos del departamento y en consecuencia desconocen que el cumplimiento de los objetivos está muy lejos de la meta esperada.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia el contraste entre la información manejada por el personal externo y los indicadores de gestión del área de estudio. Debido a esta discrepancia, fue necesario indagar con los encargados directos de la gestión, es decir, la gerente, la especialista y la analista del departamento, mediante una mesa de trabajo para determinar las causas raíces de las deficiencias en el sistema de gestión de esta área; mediante una lista de interrogantes disponibles en el Anexo B-2

4.3 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS QUE GENERAN LAS DEFICIENCIAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE REGISTRO

En función de las preguntas y la dinámica empleada en la mesa de trabajo, realizó de un diagrama Causa-Efecto (diagrama de Ishikawua) en el cual se establecieron cuatro categorías entre las cuales se encuentran las causas que generan las inconformidades internas del departamento. A continuación, en la figura 4.6 se presenta el diagrama generado en la mesa de trabajo realizada con los miembros del Departamento de Gestión de Registro (Anexo B-1).

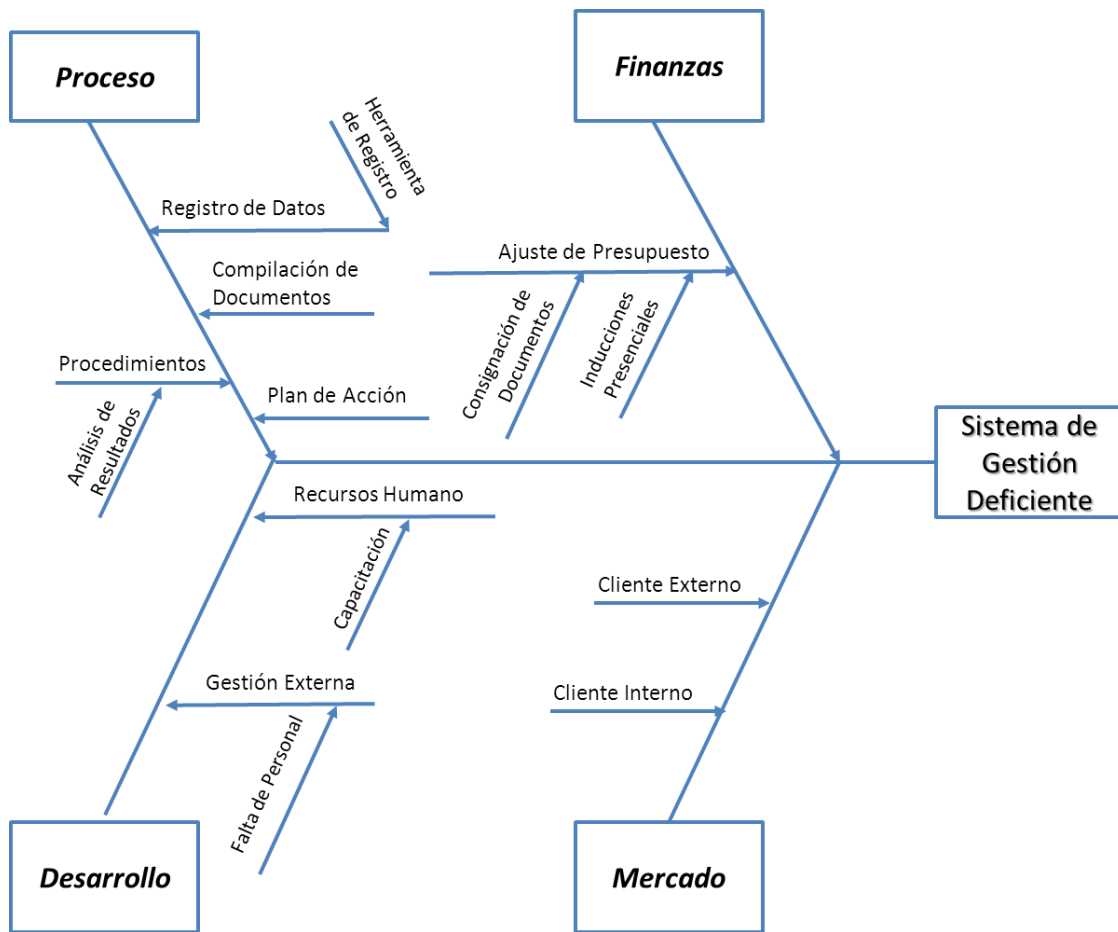


Figura 4.6 Diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registros.

Tomando en cuenta los elementos, las causas y las sub-causa, se procedió a determinar detalladamente en el cuadro 4.2 el efecto negativo que generan las deficiencias del actual sistema de gestión de la unidad de estudio.

Cuadro 4.2-1**Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.**

Elemento: Proceso	
Causa 1: Registro de Datos	
Sub causa: Herramienta de registro	
Descripción	Efecto
<p>El departamento no cuenta con una herramienta que permita tener un registro del <i>tiempo requerido para la ejecución de trámites</i> que se llevan a cabo; tampoco existe un registro de los requerimientos de los mismos, ni del <i>tiempo de recaudación de requisitos</i> necesarios.</p>	<p>El desconocimiento del indicador <i>tiempo requerido para la ejecución de trámites</i>, dificultaba el cumplimiento de la planificación ya que la misma estaba basada en periodos de tiempos irreales de ejecución de trámites, lo que dificultaba el cumplimiento de las metas de trazadas en programación del departamento.</p> <p>Por otro lado, el hecho de no tener un documento que registre los requerimientos de cada trámite, retrasa en gran medida la gestión de los mismos, ya que debe generarse una explicación al responsable de la consignación que retrasa el procedimiento.</p> <p>De igual forma el desconocimiento del indicador <i>tiempo de recaudación de requisitos</i> impide conocer cuáles son las áreas que generan retrasos importantes, y en consecuencia impide realizar acciones correctivas en la recaudación.</p>

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-2***Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.***

Causa 2: Compilación de Documentos	
Descripción	Efecto
El departamento no contaba con un instrumento que permitiera manejar la base de datos de registros sanitarios de forma fácil y detallada	Al personal le tomaba mucho tiempo buscar información detallada de cada registro ya que la misma se encontraba en los folios originales ubicados en un archivo físico en las oficinas del departamento. En consecuencia, el desempeño del departamento se veía afectado ya que no era capaz de brindar información importante de manera inmediata a los solicitantes.

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-3**Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.**

Causa 3: Plan de Acción	
Sub-Causa: Análisis de Resultados	
Descripción	Efecto
Los resultados generados por el plan de acción contemplado en el actual modelo de gestión no eran analizados ni estudiados para medir su efectividad y tampoco para realizar posibles mejoras o cambios en los mismos.	La falta de seguimiento del plan de acción ejecutado en el departamento, ocasionaba en el personal interno el desconocimiento de los resultados, fueran positivos o negativos, generando un estancamiento en las mejoras o cambios que podía requerir el plan de acción. De igual manera cuando se realizaban las reuniones correspondientes al seguimiento y entregas de resultados el personal del departamento revelaba una mala imagen de su gestión ante los supervisores inmediatos, ya que no había mención del desarrollo del plan de acción.

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-4**Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.**

Causa 4: Procedimientos	
Descripción	Efecto
No existía registro ni estandarización de los procedimientos de obtención de los registros sanitarios.	Esto creaba distracciones en las actividades cotidianas del departamento, porque aun cuando uno de los objetivos de esta área era la asesoría relacionada a los aspectos regulatorios de los registros sanitarios, muchas ocasiones las interrogantes y asesorías estaban enfocadas a consultas propias y rutinarias de los procedimientos para la obtención de los permisos de libre venta y consumo de los productos. Esta situación no era nada favorable ya que contribuía enormemente al retaso de las tareas propias de un departamento limitado de personal.

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-5

Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.

Elemento: Mercado	
Causa 5: Cliente Externo	
Descripción	Efecto
Las metodologías y procedimientos de los entes regulatorios eran variables y poco predecibles, al igual que las legislaciones y resoluciones obligatorias para la obtención del registro sanitario. El personal adscrito a dicho organismo era también variable.	La variabilidad de los procedimientos y metodologías de los entes regulatorios, en conjunto con las modificaciones frecuentes de sus legislaciones y resoluciones y la movilidad del personal, generaban incertidumbre en las gestoras del departamento, dificultaba el establecimiento de relaciones inter-organizacionales y en consecuencia el flujo de las operaciones y procesos propios de la obtención de los registros sanitarios.

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-6***Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.***

Causa 6: Cliente Interno	
Descripción	Efecto
<p>El personal de Alimentos Polar Comercia C.A. involucrado en la gestión del registro sanitario, adscrito a las áreas de desarrollo, calidad, empaque y mercadeo, es variable y rotativo, en ocasiones conocían los procedimientos a seguir para la obtención del registro sanitario, y en ocasiones no.</p>	<p>Esta situación era consecuencia de las debilidades mencionadas anteriormente, como la falta de instructivos y procedimientos, y generaba retrasos en los operaciones, no solo por el hecho de que debía realizarse asesorías relacionadas con el procedimiento de obtención de la permisología en horarios impropios, sino que esta misma dinámica permitía la ejecución de muchos errores en la consignación de documentos y en consecuencia retrasos en la obtención de las permisología, ya que en su mayoría las consultas realizadas eran vía telefónica y de modo emergencia.</p>

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-7

Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.

Elemento: Desarrollo	
Causa 7: Recurso Humano	
Sub-Causa: Falta de Personal	
Descripción	Efecto
La Gestión de Registros sanitarios amerita de muchas horas de trabajo fuera de la organización, lo que constituye un gran inconveniente para el departamento, ya que solo cuenta con una especialista y un analista.	La falta de personal traía como consecuencia el incumplimiento de las metas departamentales establecidas al principio del ejercicio, debido a que el personal debía dedicarse a solventar los asuntos urgentes en las instituciones gubernamentales (como reuniones de última hora, audiencias), postergando los importantes contemplados en la planificación del departamento.

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-8

Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.

Causa 8: Gestión Externa	
Sub-Causa: Capacitación	
Descripción	Efecto
Para la organización el tema de la capacitación del personal es de gran importancia, por ello se realizaban periódicamente distintos talleres de los cuales las asistencias eran tomadas en cuenta para las evaluaciones de desempeño de los trabajadores. Las numerosas tareas del departamento y las pocas herramientas tecnológicas con las que contaba, mantenían a las dos personas encargadas en constante movilización y con poco tiempo disponible para asistir a los programas de capacitación.	La inasistencia del personal del departamento a los distintos programas de capacitación afectaba sus evaluaciones de desempeño, lo que creaba inconformidades en el ambiente de trabajo.

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-9

Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.

Elemento: Financiero	
Causa 9: Ajuste del Presupuesto	
Sub-Causa: Inducciones Presenciales	
Descripción	Efecto
Debido a los ajustes en el presupuesto, las inducciones presenciales al personal involucrado en la gestión de registros se habían limitado en gran medida. La especialista había restringido los viajes a las distintas plantas donde se encontraba ubicado dicho personal.	El personal involucrado en la gestión que desconocía los procedimientos para la obtención del registro sanitario, desconocían la información necesaria que debía contener los documentos requisitos que debían entregar en determinado tiempo, y en consecuencia cometían errores al consignar los requisitos, retrasando la obtención del permiso de libre venta y consumo de los productos.

Fuente: Celis, (2015).

Cuadro 4.2-10***Análisis del diagrama Causa-Efecto del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro.***

Sub-Causa: Consignación de Documentos	
Descripción	Efecto
La consignación de los requisitos ante los entes regulatorio muchas veces se limitaba a un traslado por semana a causa del ajuste de presupuesto mencionado.	La consignación de expedientes restringida a una vez por semana era una gran limitante para el departamento, ya que los requisitos no eran obtenidos de acuerdo a la programación, y por lo general la entrega de los expedientes debían esperar cuatro días hábiles para ser consignado ante el ente regulador. Esta situación sin duda generaba retrasos y afectaba el desempeño del departamento.

Fuente: Celis, (2015).

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN SANITARIA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A., PLANTA TURMERO

5.2 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Reestructurar los elementos del plan estratégico con basamento en las perspectivas del CMI constituyó el primer paso para la formulación de la propuesta de un modelo de gestión. Para ello se realizó un análisis del contexto tomando en consideración los factores internos y externos que afectaban la gestión de registros sanitarios a través de la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno. De esta manera, se consideró la información obtenida en la mesa de trabajo realizada con el personal del departamento considerando los recursos financieros, recursos humanos, los procesos internos, las prácticas administrativas, el soporte tecnológico y la relación con clientes externos e internos.

El análisis DOFA se dividió en dos diagnósticos, el primero identifica las fortalezas y debilidades del Departamento de Gestión de Registros, y el segundo identifica las amenazas y oportunidades del entorno. De este modo, las fortalezas comprenden aquellas características que permiten aprovechar las oportunidades que se presentan y se afrontan exitosamente atenuando las amenazas existentes para el logro de los objetivos de la unidad de estudio. A diferencia de estas, las debilidades representan aquellas características que planten incapacidad para enfrentar o atenuar las amenazas existentes y la pérdida eminente de oportunidades valiosas. En función de esto se muestran en el cuadro 4.3, los resultados obtenidos.

Cuadro 5.1
Fortalezas y Debilidades del Sistema de Gestión.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales en el área con conocimientos técnicos • Profesionales con experiencia en las normativas asociadas a la gestión de permisología sanitaria. • Profesionales con conocimientos en sistemas de computación e información, con disposición a emplearlos como medios de comunicación. • Buenas relaciones laborales interdepartamentales. • Disposición a la implementación de nuevas estrategias para la gestión. • Infraestructura y equipos básicos. • Buena imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de trazabilidad en los elementos fundamentales de la gestión (seguimiento en la gestión). • Escases de recursos financieros para la capacitación presencial del personal involucrado en la gestión. • Canales de comunicación poco efectivos. • Falta de personal de relevo a corto y mediano plazo. • Retrasos en la consignación de solicitudes de registro sanitarios. • Falta de un sistema de información para el manejo adecuado de la data asociada a la gestión de registro sanitario. • Escasa documentación de los procesos de la gestión de registro sanitario. • La ubicación física del departamento se encuentra en una entidad estatal distinta a la del ente regulador de registros sanitarios. • Ausencia de seminarios, cursos y talleres que permitan la actualización oportuna del personal.

Fuente: Celis, (2015).

En cuanto al segundo diagnóstico, el cual identifica las oportunidades que podrían estar al alcance y las amenazas que podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos se determinó en el cuadro 4.4 lo siguiente:

Cuadro 5.2
Amenazas y Oportunidades del Sistema de Gestión.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Reducción de presupuesto.• Vencimiento de los documentos requisitos para la obtención de los registros sanitarios• Sistema de información del proveedor de registros sanitarios poco eficiente.• Elevado tiempo de respuesta a las solicitudes, renovación y modificación de registro sanitario por parte del ente regulador.	<ul style="list-style-type: none">• Realización de cursos para el manejo de entornos cambiantes• Mejoramiento de los procesos y métodos de trabajo• Diseño de una base de datos para el registro de información de la gestión de registro sanitario.• Fomentar las buenas relaciones con los proveedores de los registros sanitarios.

Fuente: Celis, (2015).

5.2.1 Formulación de las estrategias para la gestión de registros sanitarios.

Tomando como base los aspectos identificados a través del análisis interno y externo del Departamento de Gestión de Registro, a continuación se muestra en los cuadros 5.3-1 y 5.3-2 la matriz estratégica resultante, enfocada en la gestión global de la obtención de registros sanitarios.

Cuadro 5.3-1

Matriz Estratégica para la Gestión de Registro Sanitario

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategia F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cubrir las horas de capacitación del personal del Departamento de Gestión de Registro establecidas en el sistema de gestión del mismo. • Diseñar una herramienta que permita manejar la base de datos del departamento eficientemente. Que permita registrar las causas de los retrasos en la obtención de los requisitos, para así controlar y reducir dichos retrasos. 	<p>Estrategia D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal involucrado en la gestión de forma virtual utilizando los medios tecnológicos necesarios. • Documentar los procesos que se llevan a cabo en la gestión de registro sanitario. • Emplear sistema informático actual para establecer canales de comunicación efectivos para el buen desarrollo de la gestión de registros. • Mantener informado al personal involucrado en la gestión sobre las nuevas políticas, procedimientos, normativas y regulaciones emitidas por el ente moderador.

Fuente: Celis, (2015)

Cuadro 5.3-2

Matriz Estratégica para la Gestión de Registro Sanitario

	Estrategia F-A	Estrategia D-A
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Establecer un sistema de información que prevea el vencimiento para la obtención de los registros sanitarios de los documentos requisitos• Solicitar información de los trámites de solicitudes, renovación y modificación de registro sanitario cada vez que se consigne o se retire un nuevo expediente.	<ul style="list-style-type: none">• Instruir al personal involucrado en la gestión sobre la importancia de manejar los medios de comunicación con los que cuenta la organización.• Identificar y reducir las causas de los retrasos en la consignación de solicitudes de registro sanitarios.• Realizar envíos de los expedientes armados listos para consignar con el servicio de encomienda, y así reducir los traslados APC Planta Turnero – Taquilla Única Caracas.

Fuente: Celis, (2015)

Con los resultados del análisis FODA se concretaron las estrategias que forman parte del modelo teórico del sistema de gestión del área objeto de estudio. Es de saber que la estrategia del modelo teórico del sistema de gestión consiste en la adaptación de nuevos elementos en los métodos y procedimiento existentes, siendo específicamente una estrategia de tipo funcional pues está dirigida a mejorar la gestión del departamento.

5.3 PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE REGISTROS SANITARIOS DE EN ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, C.A., PLANTA TURMERO.

La planificación estratégica que se realizó buscaba mejorar la gestión de los trámites de registros sanitarios llevada a cabo por el Departamento de Gestión de Registro, ya que esta generaba pérdidas y retrasos en el proceso de la obtención del permiso para la libre venta y consumo de los alimentos fabricados en la empresa. De acuerdo a lo observado en la fase de diagnóstico de la presente investigación, se determinó que los principales problemas se deben a la falta de documentación y la falta de herramientas que permitan el seguimiento del plan estratégico.

De este modo, la estrategia inicia con la descripción detallada de proceso administrativo que debe realizarse para la obtención de registro sanitario, bien sea de inscripción, renovación o cambio del mismo. Esta descripción se muestra en el Anexo C, mediante un diagrama de flujo realizado por la investigadora, al determina todas y cada una de las etapas del proceso de obtención de un registro sanitario. Seguidamente la estrategia continúa con la creación de un esquema estratégico del departamento que unifique y controle todos los procedimientos que allí se lleven a cabo, para lo que es necesario definir la misión y la visión de los objetivos departamentales que se quieren lograr dentro de un lapso de tiempo determinado, así como también las ventajas competitivas y los valores departamentales.

5.3.1 Misión:

Ser el departamento que cubra las necesidades del área de innovación y desarrollo a través de la gestión de registros y permisología de los productos de consumo masivo elaborados en la empresa, respondiendo al entorno cambiante, garantizándola eficiencia y competitividad del servicio, así como también el cumplimiento de las metas. Velando por la alta efectividad de los procesos y la capacitación periódica, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad del servicio y

el desarrollo sostenido de la organización.

5.3.2 Visión:

Generar y contribuir a los procesos e iniciativas de innovación y desarrollo de la organización, mediante el diseño y aplicación de instrumentos, que permitan el seguimiento y evaluación de resultados de la gestión departamental. Promover la generación y difusión de conocimiento en las áreas técnica y gerencial en aspectos regulatorios y legales referentes al permiso de libre venta y consumo de los productos elaborados en la empresa. Capacitar a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograr su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofrecerlas mejores oportunidades de desarrollo.

Una vez definidas la misión y la visión del Departamento de Gestión de Registros, se han seleccionado las ventajas competitivas más relevantes que surgieron del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento. De allí se dedujo que las ventajas del departamento están enfocadas en el recurso humano y en las capacidades distintivas del mismo; las cuales son una mezcla de competencias del saber hacer que el personal del departamento ha obtenido en el ejercicio de sus actividades al gestionar los productos y servicios en el determinado intervalo del proceso de obtención del permiso de libre venta y consumo. Es por ello que el personal del Departamento de Gestión de Registro, haciendo uso de sus activos y su proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento, ha mantenido el estatus que actualmente soporta dicha área.

5.3.3 Ventajas competitivas:

- Las habilidades y conocimientos acumulados por la experiencia de los gestores del departamento asociadas a las normativas de permisología sanitaria.
- El conocimiento involucrado en los procedimientos técnicos y formales inherentes a la innovación y desarrollo.

- Los valores y las normas que establecen qué información debe obtenerse, qué tipo de información es la más importante y como se va a usar.
- Profesionales con dominios en buenas relaciones laborales y disposición a la implementación de nuevas estrategias para la gestión.
- Buena imagen de la empresa.

5.3.4 Desventajas:

La mención de las deficiencias del plan estratégico es muy importante, ya que a partir de ellas se establecieron estrategias que permitirían mitigar las consecuencias negativas de las mismas.

- El seguimiento en la gestión y trazabilidad de la gestión son deficientes por la ausencia de una herramienta tecnológica informativa que garantice el manejo de la data oportuna y eficientemente.
- Poca documentación de los procesos de la gestión de registro sanitario.
- Ubicación física del departamento se encuentra en una entidad estatal distinta a la del ente regulador de registros sanitarios.
- Falta de programas de capacitación y desarrollo de competencias que permitan la actualización oportuna del personal.

5.3.5 Valores departamentales

- Excelencia
- Honestidad
- Comunicación
- Logros
- Compatibilidad
- Solidaridad
- Liderazgo
- Responsabilidad

5.3.6 Objetivos estratégicos para la gestión de registros sanitarios enfocados en las perspectivas del CMI.

A continuación se presentan en el cuadro 5.4, los objetivos estratégicos definidos para cada una de las perspectivas, en consonancia con dichas estrategias.

Cuadro 5.4

Objetivos estratégicos específicos para la gestión de registro sanitario.

Perspectiva	Objetivo
Perspectiva Financiera	Reducir los traslados para la capacitación del personal involucrado en la gestión de registros sanitarios.
	Reducir los traslados del personal del departamento desde Alimentos Polar Comercial planta Turmero estado Aragua hasta la Dirección de Contraloría Sanitaria ubicada en Caracas Distrito Capital.
Perspectiva del Cliente	Informar al cliente el estatus del trámite solicitado ante la Dirección de la Contraloría Sanitaria
	Mantener informado al cliente de la vigencia de los registros sanitarios y de los documentos requisitos para la obtención de los mismos.
	Desarrollar competencias en el cliente sobre los aspectos regulatorios y legales aplicables a la obtención del registro sanitario.
	Evaluar el desempeño de la gestión del Departamento de Gestión de Registros.
Perspectiva Interna de la Empresa	Documentar los procedimientos de la gestión registro sanitario
	Registrar el tiempo de recopilación de los documentos requisitos para la obtención del registro sanitario antes de su consignación al ente regulador.
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	Desarrollar el conocimiento en el personal involucrado en la gestión respectivo a la tramitación del permiso para la libre venta y consumo.
	Desarrollar la capacitación técnica y gerencial del personal interno del departamento.

Fuente: Celis, (2015)

5.3.7 Indicadores para la gestión de registros sanitarios enfocados en las perspectivas del CMI.

5.3.7.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera refleja el propósito último de la organización con ánimo de obtener beneficios económicos, de donde se debe sacar máximo provecho de las acciones establecidas. Desde el punto de vista de los directivos, se mide la capacidad de optimizar los procesos del área de estudio aumentándolos beneficios y minimizando los costos. En este sentido, y debido a la inestabilidad financiera del entorno organizacional, los directivos han decidido reducir el presupuesto en términos globales en un 25% del total planteado al inicio del ejercicio 2014-2015. Esta decisión es de gran importancia, e impacta el plan estratégico actual.

Es por ello que se ha sugerido como la disminución de costos asociados a los traslados del personal del departamento a las diferentes sucursales de la organización ubicadas en todo el territorio nacional. A continuación se muestran en los cuadros 5.5 y 5.7 los objetivos y los indicadores que controlan la perspectiva financiera del área estudiada, y en los cuadros 5.6 y 5.8 se muestran sus índices de control respectivamente.

Cuadro 5.5

Indicador: Cantidad de traslados realizados

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Reducir los traslado para la capacitación del personal involucrado en la gestión.	Cantidad de Traslados	Mensual	Especialista de gestión de registro

Fuente: Celis, (2015)

Cantidad de traslados realizados por trimestre

Metas: Reducir los traslados del especialista a tres (3) por trimestre, para la capacitación del personal involucrado en la gestión registro sanitario.

Estrategia: Capacitar al personal involucrado en la gestión de forma virtual utilizando los medios tecnológicos necesarios.

Cuadro 5.6
Índice de control:

Condición	Rango
Bajo control (BC)	Índice < 2 traslados
Alerta (A)	2 traslados ≤ Índice ≤ 3 traslados
Fuera de control (FC)	Índice > 3 traslados

Fuente: Celis, (2015)

Cuadro 5.7

Indicador: Cantidad de traslados realizados

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Reducir los traslados del personal del departamento desde Alimentos Polar Comercial planta Turmero estado Aragua hasta la Dirección de Contraloría Sanitaria ubicada en Caracas Distrito Capital.	Cantidad de Traslados	Mensual	Especialista de gestión de registro

Fuente: Celis, (2015)

Cantidad de traslados realizados por trimestre a Contraloría Sanitaria

Metas: Reducir los traslados del especialista a la Contraloría Sanitaria, ubicada en Caracas Distrito Capital, a tres (3) por trimestre,

Estrategias: a) Enviar los requisitos necesarios para los tramites de registro sanitario con el servicio de encomienda empleado por la organización, evitando que el especialista se traslade desde la ciudad de Turmero hasta la sede del ente regulador ubicada en la ciudad de Caracas. b) Capacitar al analista del área para atender cualquier situación adversa al procedimiento que pudiere presentarse en las instalaciones del ente regulador, ya que este deberá entregar los requisitos necesarios para los tramites de registro sanitario.

Cuadro 5.8

Índice de control:

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	Índice < 2 traslados
Alerta (A)	2 traslados ≤ Índice ≤ 3 traslados
Fuera de control (FC)	Índice > 3 traslados

Fuente: Celis, (2015)

5.3.7.2 Perspectiva del cliente

La satisfacción del cliente como estrategia representa un elemento a considerar de gran trascendencia, ya que en el presente estudio se considera como cliente a todas aquellas gerencias que en determinado momento requieren del servicio prestado por el Departamento de Gestión de Registro. Esta estrategia repercute en el desempeño del departamento, y mejora la percepción del servicio de la gestión por parte del cliente.

Por ello es necesario monitorear el cumplimiento de todos los objetivos seleccionados bajo esta perspectiva, los cuales están enfocados principalmente en la comunicación interdepartamental y en la asesoría en aspectos técnicos, regulatorios y legales con el fin de mantener los clientes informados de los procedimientos externos exigidos por el ente regulatorio. En otras palabras, estos objetivos y sus respectivos indicadores permitirán el flujo de información entre el Departamento de Gestión de Registros y las gerencias interesadas en la obtención de los registros sanitarios. Pudiendo de este modo, obtener una evaluación de desempeño de la gestión con niveles satisfactorios. A continuación se muestra en los cuadros 5.9, 5.11, 5.13 y 5.15 los cuatro objetivos y sus respectivos indicadores asociados a la perspectiva mencionada, de igual forma en los cuadros 5.10, 5.12, 5.14 y 5.16 se muestran los índices de control de cada indicador respectivamente.

Cuadro 5.9

Indicador: *Relación porcentual entre la cantidad de reportes emitidos y la cantidad de reportes a emitir.*

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Informar al cliente el estatus del trámite solicitado ante la Dirección de la Contraloría Sanitaria.	Porcentaje (%)	Mensual	Especialista de Gestión de Registro

Fuente: Celis, (2015)

$$\% \text{ Reportes emitidos} = \frac{\text{Reportes emitidos}}{\text{Reportes programados}} * 100$$

Metas: Emitir un reporte semanal al cliente solicitante del registro sanitario.

Estrategias: Entregar un reporte semanal de las variaciones en el estatus y las comunicaciones emitidas por el ente regulador de los registros sanitarios.

Cuadro 5.10
Índice de control:

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	Índice = 100%
Alerta (A)	$90\% \leq \text{Índice} < 100\%$
Fuera de control (FC)	Índice < 90%

Fuente: Celis, (2015)

Cuadro 5.11

Indicador: Porcentaje de vigencia de registro sanitario

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Mantener informado al cliente de la vigencia de los registros sanitarios y de los documentos requisitos para la obtención de los mismos.	Porcentaje (%)	Mensual	Especialista de Gestión de Registro

Fuente: Celis, (2015)

$$\% \text{ Vigencia de registro de sanitarios} = \frac{\text{Registros sanitarios a vencer en 60 días}}{\text{Registros sanitarios vigentes}} * 100$$

Metas: Emitir un reporte semanal al personal involucrado en la gestión de registro sanitario.

Estrategias: Entregar un reporte semanal en el que se muestre los registros sanitarios vencidos y próximos a vencerse.

Cuadro 5.12
Índice de control:

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	Índice =0
Alerta (A)	0 < Índice ≤ 20%
Fuera de control (FC)	Índice >20%

Fuente: Celis, (2015)

Cuadro 5.13

Indicador: Porcentaje de aspectos regulatorios y legales actualizados

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Desarrollar competencias en el cliente sobre los aspectos regulatorios y legales aplicables a la obtención del registro sanitario.	Porcentaje (%)	Mensual	Especialista de Gestión de Registro

Fuente: Celis, (2015)

% Aspectos legales y regulatorios de registros sanitarios actualizados =

$$\frac{\text{No. de aspectos legales y regulatorios de registros sanitarios actualizados}}{\text{No. aspectos regulatorios y legales de registros sanitarios}} * 100$$

Metas: Publicar los cambios en las políticas y procedimientos externos de los aspectos regulatorios y legales de los registros sanitarios cada vez que sean actualizados.

Estrategias: i) Documentar las nuevas políticas y procedimientos e incluirlas en el reporte semanal correspondiente a su publicación. ii) Incluir las nuevas políticas y procedimientos en la intranet para que el resto de la organización tenga acceso a la misma.

Cuadro 5.14
Índice de control:

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	Índice = 100
Alerta (A)	90% > Índice >100%
Fuera de control (FC)	Índice ≤90%

Fuente: Celis, (2015)

Cuadro 5.15

Indicador: Relación porcentual entre las solicitudes atendidas y el total de solicitudes realizadas

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Evaluar el desempeño de la gestión del Departamento de Gestión de Registros.	Porcentaje (%)	Bimensual	Gerente de Innovación y Desarrollo

Fuente: Celis, (2015)

% Relación porcentual entre las solicitudes atendidas y el total de solicitudes

$$\text{realizadas} = \frac{\text{Solicitudes atendidas}}{\text{Total de solicitudes}} * 100$$

Metas: Medir el desempeño de la gestión de registro sanitario cada dos (2) meses.

Estrategias: Realizar evaluaciones de desempeño al personal del departamento.

Cuadro 5.16 Índice de control:

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	100% ≥ Índice ≥ 95%
Alerta (A)	95% > Índice ≥ 90%
Fuera de control (FC)	Índice < 90%

Fuente: Celis, (2015)

5.3.7.3 Perspectiva procesos internos

Las mediciones desde esta perspectiva facilitan la información acerca del desarrollo correcto del departamento. Analiza la adecuación de los procesos internos de buscando la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave. Seguidamente se muestran en los cuadros 5.17 y 5.19 los objetivos e indicadores correspondientes a la perspectiva mencionada, de igual forma en los cuadros 5.18 y 5.20 se muestran sus índices de control respectivamente.

Cuadro 5.17**Indicador: Tiempo de duración de recopilación de documentos**

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Documentar los procedimientos de la gestión registro sanitario.	Tiempo (Días)	Semestral	Analista de Gestión de Registro

Fuente: Celis, (2015)**Tiempo de duración de recopilación de documentos (Días)**

Metas: Determinar el factor de retraso con mayor recurrencia en periodo de seis (6) meses

Estrategias: Registrar las causas de retazos de la recopilación de los documentos, para mitigar las mismas.

Cuadro 5.18
Índice de control

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	Índice = 4 días hábiles
Alerta (A)	4 días hábiles < Índice ≤ 6 días hábiles
Fuera de control (FC)	Índice > 6 días hábiles

Fuente: Celis, (2015)

Cuadro 5.19

Indicador: Documentación de procesos

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Registrar el tiempo de recopilación de los documentos requisitos para la obtención del registro sanitario antes de su consignación al ente regulador.	Porcentaje (%)	Al termino	Analista de Gestión de Registro / Pasante del área

Fuente: Celis, (2015)

$$\% \text{ Procedimientos documentados} = \frac{\text{Procedimientos documentados}}{\text{Total de procedimientos}} * 100$$

Metas: Realizar la descripción del proceso del trámite de registro sanitario en cuarenta y cinco (45) días hábiles.

Estrategias: Realizar y documentar el procedimiento de la gestión de trámites para el registro sanitario.

Cuadro 5.20

Índice de control

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	Índice ≤ 45 días
Alerta (A)	45 días < Índice ≤ 50 días
Fuera de control (FC)	Índice > 50 días

Fuente: Celis, (2015)

5.3.7.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje

Esta perspectiva incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. La dirección de la organización juega un papel importante, al igual que la actitud y la comunicación fluida entre los empleados. En este sentido el Departamento de Gestión de Registros tiene una ventaja a su favor, ya que de acuerdo a los análisis realizados se determinó que el área objeto de estudio mantiene buenas relaciones laborales interdepartamentales. A continuación se muestran en los cuadros 5.21 y 5.23 los indicadores que controlan esta perspectiva, y seguidamente en los cuadros 5.22 y 5.24 se muestran los índices de control de dichos indicadores respectivamente.

Cuadro 5.21

Indicador: Porcentaje de personas instruidas

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Desarrollar el conocimiento en el personal involucrado en la gestión respectivo a la tramitación del permiso para la libre venta y consumo.	Porcentaje (%)	Semestral	Especialista de Gestión de Registro

Fuente: Celis, (2015)

$$\% \text{ Personas instruidas} = \frac{\text{No. de Personas instruidas involucradas en la gestión}}{\text{Total de personas involucradas en la gestión}} * 100$$

Metas: Instruir al personal en las acciones y procedimientos requeridos para la obtención del registro sanitario

Estrategias: El especialista de gestión de registro deberá cerciorarse de que el nuevo personal conozca el procedimiento y las acciones a seguir para la obtención del permiso de libre venta y consumo (registro sanitario).

Cuadro 5.22
Índice de control

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	$100 \geq \text{Índice} \geq 90$
Alerta (A)	$90 > \text{Índice} \geq 80$
Fuera de control (FC)	$\text{Índice} < 80$

Fuente: Celis, (2015)

Cuadro 5.23

Indicador: *Porcentaje de avance del programa de capacitación*

Objetivo	Unidad de medida	Evaluación	Responsable
Desarrollar la capacitación técnica y gerencial del personal interno del departamento.	Porcentaje (%)	Mensual	Gerente de Innovación y Desarrollo

Fuente: Celis, (2015)

$$\% \text{ Avance del programa de capacitación} = \frac{\text{Horas de capacitación cumplidas}}{\text{Horas de capacitación programadas}} * 100$$

Metas: Cubrir treinta (30) horas de capacitación en seis (6) meses.

Estrategias: Realizar un programa de capacitación en materias de PNL, negociaciones asertivas, relaciones ganar-ganar

Cuadro 5.24
Índice de control

Condicion	Rango
Bajo control (BC)	$100 \geq \text{Índice} \geq 80$
Alerta (A)	$80 > \text{Índice} \geq 70$
Fuera de control (FC)	$\text{Índice} < 70$

Fuente: Celis, (2015)

5.3.8 Propuesta de CMI para el Departamento de Gestión de Registro.

Una vez establecidos todos los elementos que conforman un Cuadro de Mando Integral, se presenta en el cuadro 5.23 el esquema propuesto para el control de gestión del área de estudio, en el que se muestran: los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión, las metas y los índices de control para cada perspectiva.

Cuadro 5.25 Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Estrategia	Responsable	Metas	Índice de Control
Financiera	Reducir los costos de traslado para la capacitación del personal involucrado en la gestión.	Cantidad de Traslados	Capacitar al personal involucrado en la gestión de forma virtual utilizando los medios tecnológicos necesarios.medios tecnológicos necesarios.	Especialista de gestión de registro	Reducir los traslados del especialista a tres (3) por trimestre, para la capacitación del personal involucrado en la gestión registro sanitario.	<p>Índice ≤ 2 traslados</p> <p>2 traslados ≤ Índice ≤ 3 traslados</p> <p>Índice >3 traslados</p>
	Reducir los traslados del personal del departamento desde Alimentos Polar Comercial planta Turmero estado Aragua hasta la Dirección de Contraloría Sanitaria ubicada en Caracas Distrito Capital.	Cantidad de Traslados	i) Enviar los requisitos necesarios para los tramites de registro sanitario con el servicio de encomienda empleado por la organización, evitando que el especialista se traslade desde la ciudad de Turmero hasta la sede del ente regulador ubicada en la ciudad de Caracas. ii) Capacitar al analista del área para atender cualquier situación adversa al procedimiento que pudiere presentarse en las instalaciones del ente regulador, ya que este deberá entregar los requisitos necesarios para los tramites de registro sanitario.	Especialista de gestión de registro	Reducir los traslados del especialista a tres (3) por trimestre, para la capacitación del personal involucrado en la gestión registro sanitario.	<p>Índice ≤ 2 traslados</p> <p>2 traslados ≤ Índice ≤ 3 traslados</p> <p>Índice > 3 traslados</p>
	Informar al cliente el estatus del trámite solicitado ante la Dirección de la Contraloría Sanitaria.	% Reportes emitidos	Entregar un reporte semanal de las variaciones en el estatus y las comunicaciones emitidas por el ente regulador de los registros sanitarios.	Especialista de Gestión de Registro	Emitir un reporte semanal al cliente solicitante del registro sanitario.	<p>Índice = 100%</p> <p>90% ≤ Índice < 100%</p> <p>Índice < 90%</p>
	Mantener informado al cliente de la vigencia de los registros sanitarios y de los documentos requisitos para la obtención de los mismos.	% Vigencia de registro de sanitarios	Entregar un reporte semanal en el que se muestre los Registros sanitarios vendidos y próximos a vencerse.	Especialista de Gestión de Registro	Emitir un reporte semanal al personal involucrado en la gestión de registro sanitario.	<p>Índice = 0</p> <p>0 < Índice ≤ 20%</p> <p>Índice > 20%</p>
Cliente	Desarrollar competencias en el cliente sobre los aspectos regulatorios y legales aplicables a la obtención del registro sanitario.	% Aspectos legales y regulatorios de registros sanitarios actualizados	i) Documentar las nuevas políticas y procedimientos e incluirlas en el reporte semanal correspondiente a su publicación. ii) Incluir las nuevas políticas y procedimientos en la intranet para que el resto de la organización tenga acceso a la misma.	Especialista de Gestión de Registro	Publicar los cambios en las políticas y procedimientos externos de los aspectos regulatorios y legales de los registros sanitarios cada vez que sean actualizados.	<p>Índice = 0</p> <p>0 > Índice > 10%</p> <p>Índice > 10%</p>
	Evaluar el desempeño de la gestión del Departamento de Gestión de Registros.	% Relación porcentual entre las solicitudes atendidas y el total de solicitudes realizadas	Realizar evaluaciones de desempeño al personal del departamento.	Gerente de Innovación y Desarrollo	Medir el desempeño de la gestión de registro sanitario cada dos (2) meses.	<p>100% ≥ Índice ≥ 95%</p> <p>95% > Índice ≥ 90%</p> <p>Índice < 90%</p>
	Documentar los procedimientos de la gestión registro sanitario.	Tiempo de duración de recopilación de documentos (Días)	Registrar las causas de retazos de la recopilación de los documentos, para mitigar las mismas.	Analista de Gestión de Registro	Determinar el factor de retraso con mayor recurrencia en periodo de seis (6) meses.	<p>Índice = 4 días hábiles</p> <p>4 días hábiles < Índice ≤ 6 días hábiles</p> <p>Índice > 6 días hábiles</p>
	Registrar el tiempo de recopilación de los documentos requisitos para la obtención del registro sanitario antes de su consignación al ente regulador.	Procedimientos documentados	Realizar y documentar el procedimiento de la gestión de trámites para el registro sanitario.	Analista de Gestión de Registro / Pasante del área	Realizar la descripción del proceso del trámite de registro sanitario en cuarenta y cinco (45) días.	<p>Índice ≤ 45 días</p> <p>45 días < Índice ≤ 50 días</p> <p>Índice > 50 días</p>
Innovación y aprendizaje	Desarrollar el conocimiento en el personal involucrado en la gestión respectivo a la tramitación del permiso para la libre venta y consumo.	% Personas instruidas	El especialista de gestión d registro deberá cerciorarse de que el nuevo personal conozca el procedimiento y las acciones a seguir para la obtención del permiso de libre venta y consumo (registro sanitario).	Especialista de Gestión de Registro	Instruir al personal en las acciones y procedimientos requeridos para la obtención del registro sanitario.	<p>100 ≥ Índice ≥ 90</p> <p>90 > Índice ≥ 80</p> <p>Índice < 80</p>
	Desarrollar la capacitación técnica y gerencial del personal interno del departamento.	% Avance del programa de capacitación	Realizar un programa de capacitación en materias de PNL, negociaciones asertivas, relaciones ganar-ganar.	Gerente de Innovación y Desarrollo	Cubrir treinta (30) horas de capacitación en seis (6) meses.	<p>100 ≥ Índice ≥ 80</p> <p>80 > Índice ≥ 70</p> <p>Índice < 70</p>

Fuente: Celis, (2016)

5.4 BENEFICIOS ESPERADOS:

Un Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura que comunica la estrategia de forma coherente y clara, utilizando sus parámetros de forma dinámica para informar y realizar comparaciones entre los planes y los resultados, lo cual ayudará al personal del Departamento de Gestión de Registros a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como las metas diseñadas, adaptándose a los cambios que puedan haber en el entorno o en la empresa en general y determinando de forma oportuna cómo las acciones llevadas a cabo diariamente afectan los resultados, tanto en el corto como en el largo plazo.

En este mismo orden, la propuesta plantea como iniciativa dirigida a mejorar la calidad y eficiencia de los procesos internos de la unidad de estudio. El sistema de control desarrollado pretende plantear una forma de asegurar la mejora de los resultados de la gestión del Departamento de Gestión de Registros de Alimentos Polar Comercial C.A., principalmente en las debilidades detectadas tanto en sus procesos como en el aprovechamiento de sus recursos y el logro de sus objetivos. A continuación se muestran los beneficios que tendría un sistema de gestión como el planteado:

1. Respuesta oportuna y satisfacción de necesidades y expectativas de clientes internos y externos y directivos.
2. Cumplimiento de los procedimientos y control de las áreas de conocimiento en el Departamento de Gestión de Registro.
3. Documentación adecuada de los procesos, de los tramites y su desarrollo.
4. Desarrollo de conocimientos y habilidades en la gestión de registros sanitarios, mejoramiento del desempeño del personal a través del logro de objetivos en común.
5. Promoción de la innovación y el continuo mejoramiento.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio referido a la propuesta de un modelo de gestión basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Turnero, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión del registro sanitario y las renovaciones de los mismos presentaban debilidades que afectaban directamente el desempeño del departamento, lo que traía como consecuencia una mala percepción por parte de la gerencia e inconformidades con respecto al cumplimiento de las metas y al logro de los objetivos trazados en el plan estratégico.
- En este sentido, la presente investigación determinó a través de los instrumentos de recolección aplicados, que el personal involucrado en la gestión desconocía los procesos para la obtención del registro sanitario, lo cual incidía directamente en la consignación de los expedientes ante el ente regulador, retrasando de manera significativa toda la gestión y en consecuencia afectando negativamente los indicadores de gestión *porcentaje de tramites con observación y duración promedio de trámite*.
- En cuanto a las estrategias y las metas del departamento, no existía una adecuada comunicación de las mismas, comprometiendo el valor de los indicadores de gestión *cumplimiento del plan de renovación y cumplimiento del plan de verificación* manteniendo los mismos fuera de su rango esperado y mostrando un mal desempeño del departamento.
- Por otra parte, el departamento no contaba con una herramienta de registro que permitiera rastrear datos relevantes acerca del proceso de obtención de registro sanitario, necesario para el seguimiento y optimización del mismo. Este vacío contribuía con la mala imagen del departamento, ya que cuando se requería de determinada información el personal no podía suministrarla de manera inmediata por que la información estaba dispuesta en un archivo físico.

- Era notable que el plan estratégico del Departamento de Gestión de Registros carecía de elementos fundamentales para su ejecución, tales como una misión y visión que brindaran el soporte necesario y operara como guía del personal encargado de llevar a cabo las directrices de dicho plan. Otro de los elementos faltantes eran las ventajas competitivas y las deficiencias que tenían las estrategias planteadas, así como también los valores que regían la gestión del departamento. Estos elementos faltantes eran precisos para el cumplimiento de las metas departamentales y organizacionales.
- Los resultados generados por el plan de acción contemplado en el modelo de gestión no eran analizados ni interpretados para medir su efectividad, lo cual generaba un estancamiento en las posibilidades de mejoras y/o cambios ejecutables en los procesos en los mismos. De igual forma, el departamento tampoco contaba con un registro estandarizado de los procedimientos necesarios para la obtención de los registros sanitarios; lo que dificultaba el cumplimiento de los procesos por parte del personal involucrado en la gestión de registros sanitarios.
- La variabilidad y la rotación del personal involucrado en la gestión es política general de la empresa. Dichas políticas debían ir de la mano con la documentación de los procesos de gestión de registro sanitario para que todo el nuevo personal tuviera acceso a los mismos; sin embargo, el departamento no contaba con la documentación de dichos procesos. Esta situación en ocasiones retrasaba y dificultaba los procedimientos a seguir para la obtención del registro sanitario. Por otra parte, la especialista y la analista del departamento dedicaban gran parte de sus horas hombre a la gestión externa en las instituciones regulatorias de registros sanitarios. Esta situación restringía los espacios de capacitación del personal interno del departamento y limitaba el tiempo de adiestramiento para el personal de otras áreas involucradas en la gestión del departamento. Dicho adiestramiento era afectado también por los ajustes en el

presupuesto, pues la inducción presencial al personal interno involucrado en la gestión de registros se había limitado en gran medida.

Es importante mencionar que Cuadro de Mando Integral propuesto como sistema de control de gestión para el Departamento de Gestión de Registro de Alimentos Polar Comercial C.A., tenía alta factibilidad de ser implementado en esta área, debido a que se adaptaría fielmente a las políticas de innovación, mejoramiento continuo, mecanismos de evaluación y control de la gestión de la organización, coherentes con las metas y objetivos estratégicos de la misma a fin de cumplir con su propósito general. Por esta razón, un sistema de control gestión adecuado haría posible, tomar las acciones preventivas y correctivas necesarias para el logro de los objetivos.

De igual forma, dicha metodología estaría en concordancia con el sistema de operativo de computación empleado en la organización y con el presupuesto de la gerencia para llevar a cabo el control de gestión global a nivel financiero, tecnológico, a nivel de gestión de calidad de los procesos y manejo del recurso humano.

Recomendaciones

El éxito de la metodología propuesta consiste en control y seguimiento de los objetivos estratégicos y de los indicadores de gestión establecidos en el CMI para el departamento de Gestión de Registros de Alimentos Polar Comercial C.A. para ello, la comunicación es un elemento importante en esta etapa, puesto que los resultados obtenidos deben estar en conocimiento de todos los miembros involucrados en la gestión de registros sanitarios, para saber si están cumpliendo los objetivos. Para ello se sugiere el uso del intranet de la organización, ya que además de usarlo para comunicaciones sobre el CMI, se puede usar como medio de control y seguimiento, publicando cada cierto tiempo el avance de las metas fijadas, previamente analizadas e interpretadas para medir su efectividad, permitiendo posibles mejoras y/o cambios ejecutables en los procesos.

Es recomendable realizar reuniones periódicas o asambleas con la directiva en las que se informe a los asistentes en materia del Cuadro de Mando Integral de la organización. De igual forma se debe fomentar el conocimiento del compromiso, responsabilidades y obligaciones, ya que en todas las organizaciones la mayor parte de la implicación e involucración genera un mayor nivel de compromiso. También se debe incrementar el nivel de comprensión de los objetivos del resto de áreas de la organización y la interacción que tiene con el Cuadro de Mando Integral de la organización, se debe brindar de forma clara la línea de razonamiento entre los objetivos individuales del personal involucrado en la gestión de registro sanitario hasta la estrategia de la organización.

En este orden, se sugiere la publicación de los procedimientos estandarizados realizados por la investigadora, empleando de los canales de comunicación utilizados por la organización. Dicho documento contiene información necesaria para la gestión y obtención de los registros sanitarios. Además, se sugiere el suministro de una guía audio visual y didáctica, realizada por la investigadora, que contenga toda la información necesaria de manera resumida para el nuevo personal involucrado en la

gestión de registros sanitarios; facilitando de este modo el cumplimiento eficiente de los procesos y agilizando la gestión interna del departamento.

En este sentido, se recomienda el uso de una herramienta diseñada por la investigadora que consiste en el registro de los datos relevantes del proceso de obtención de registro sanitario, necesarios para el seguimiento y optimización del mismo. En ella se considera información importante referente a los proyectos ejecutados que requieren de la gestión del registro sanitario del producto tal como son: información del producto, información del proyecto, responsables del mismo, tipo de solicitud del registro sanitario, seguimiento de la recolección de los recaudos necesarios para los trámites de registro y la fase del registro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2010). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Editorial Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Buyones G., H. A. (2010). *Planificación Estratégica y Control de Proyectos de Construcción Empleando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo en Bábola, Venezuela.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Primera Edición. Editorial Pearson Educación de México S.A. México.
- Fred, D. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. Novena edición. Editorial Pearson Educación de México S.A. México
- Furtado Pimentel, A. (2010). *Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para el área de Desarrollo de Productos de una Empresa de Consumo Masivo* [Resumen en línea]. Trabajo de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, Venezuela. Disponible:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8758.pdf>
- Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España.
- Hermida, J. Serra, R. y Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia*. Editorial Macchi. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mac. Graw-Hill. México.
- Hitpass, B. (2014). *Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Editorial BHH Ltda. Tercera edición. Santiago de Chile, Chile.
- Kaplan, R. Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into*

- Action*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.
- Kaplan, R. Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.
- Ley Orgánica de Salud. (1998, Noviembre 11). Gaceta Oficial N° 36.579. Noviembre 11, 1998.
- Lavine, J. y Wackman, D. (1992). *Gestión de Empresas Informáticas*. Ediciones Railp, S.A. Madrid España.
- Mora, L. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística*. editorial ECOE Ediciones. Bogotá. Colombia.
- Palacio S., K. S. (2006). *Modelo para el Diseño de un Sistema de Gestión Académico-Administrativo en una Institución Universitaria Aplicado en la División de Ingenierías de la Universidad del Norte* [Resumen en línea]. Trabajo de grado no publicado, Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia. Disponible: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/94/22478841.pdf;jsessionid=5F53C80468E26BE4E9204E0BA3E99CC9?sequence=1>
- Pallets, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Ediciones FEDEUPEL. Caracas, Venezuela.
- Pérez V., L. E. (2012). *Propuesta de diseño y aplicabilidad de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Dirección de Finanzas en la empresa Corporación INLACA C.A. ubicada en Valencia edo. Carabobo*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ramírez Madrid, J. P. (2013). *Implementación de Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – Caso Quipux* [Resumen en línea]. Trabajo de grado no publicado, Universidad de EAFIT en Medellín, Colombia. Disponible:

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1271/RamirezMadrid_JuanPablo_2013_.pdf?sequence=1

Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud (G.O.Nro.38.591 de fecha 26 de Diciembre de 2.006)

Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Tercera edición. Esic editorial. Madrid, España.

ANEXO A

[ANEXO A-1]

Validación de los expertos



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE INGENIERIA
NÚCLEO EXPERIMENTAL
"ARMANDO MENDOZA"
INGENIERÍA DE PROCESOS INDUSTRIALES

Carta de Validación

Quien suscribe, Noelis Aguiar, titular de la cédula de Identidad N° 5854618, de profesión Ingeniero en Alimentos, mediante la presente hago constar que he revisado y aprobado desde el punto de vista de experto, el instrumento de recolección de información del Trabajo de Final titulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO". Cuyo autor es el Bachiller: Edearys Celis Lugo. Dicho instrumento cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, por lo tanto apto para ser aplicado en la muestra seleccionada: Gerente de Innovación y Desarrollo, Especialista de Gestión de Registro, Analista de Gestión de Registro, tres (3) Especialista de Desarrollo, cuatro (4) Especialista de Marca, dos (2) Especialista de Empaque y un (1) Especialista de Calidad, con la finalidad de elaborar el diagnóstico de la investigación.

Constancia que expide en Turmero a los 15 días del mes de Enero de 2015.

Atentamente:

Noelis Aguiar
Nombre: [Firma]
C.I.: 5854618

[ANEXO A-1]

Validación de los expertos



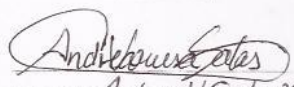
**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE INGENIERIA
NÚCLEO EXPERIMENTAL
"ARMANDO MENDOZA"
INGENIERÍA DE PROCESOS INDUSTRIALES**

Carta de Validación

Quien suscribe, Andrea V. Salas M., titular de la cédula de Identidad N° H.056.655, de profesión Ingeniería en Sistemas, mediante la presente hago constar que he revisado y aprobado desde el punto de vista de experto, el instrumento de recolección de información del Trabajo de Final titulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO". Cuyo autor es el Bachiller: Edearys Celis Lugo. Dicho instrumento cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, por lo tanto apto para ser aplicado en la muestra seleccionada: Gerente de Innovación y Desarrollo, Especialista de Gestión de Registro, Analista de Gestión de Registro, tres (3) Especialista de Desarrollo, cuatro (4) Especialista de Marca, dos (2) Especialista de Empaque y un (1) Especialista de Calidad, con la finalidad de elaborar el diagnóstico de la investigación.

Constancia que expide en Turmero a los 15 días del mes de Enero de 2015.

Atentamente:


Nombre: Andrea V. Salas M.
C.I.: H.056.655

[ANEXO A-1]

Validación de los expertos



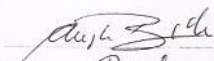
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE INGENIERIA
NÚCLEO EXPERIMENTAL
"ARMANDO MENDOZA"
INGENIERÍA DE PROCESOS INDUSTRIALES

Carta de Validación

Quien suscribe, Angela Bando, titular de la cédula de Identidad N° 13-770.694, de profesión Magister en Investigación, mediante la presente hago constar que he revisado y aprobado desde el punto de vista de experto, el instrumento de recolección de información del Trabajo de Final titulado: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO". Cuyo autor es el Bachiller: Edearys Celis Lugo. Dicho instrumento cumple con los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, por lo tanto apto para ser aplicado en la muestra seleccionada: Gerente de Innovación y Desarrollo, Especialista de Gestión de Registro, Analista de Gestión de Registro, tres (3) Especialista de Desarrollo, cuatro (4) Especialista de Marca, dos (2) Especialista de Empaque y un (1) Especialista de Calidad, con la finalidad de elaborar el diagnóstico de la investigación.

Constancia que expide en Turmero a los 15 días del mes de Enero de 2015.

Atentamente:


Nombre: Angela Bando
C.I.: 13.770.694

[ANEXO A-2]

Calculo de confiabilidad del Instrumento de medición cuestionario

Para efectuar este cálculo se empleará un cuadro, tomando los datos finales de la Escala de Likert de cuatro variables en estudio. Luego se determinan las varianzas de cada uno de los ítems y se procede a realizar el cálculo del coeficiente considerando las siguientes variables:

$\alpha =$ *Coeficiente Alfa de Cronbach*

$K =$ *Número de ítems*

$\sum S_i^2 =$ *Sumatoria de la varianza de los ítems*

$S_T^2 =$ *Varianza de la suma de los ítems*

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{10}{10 - 1} * \left(1 - \frac{11,76}{85,12} \right)$$

$$\alpha = 0,958$$

Este coeficiente nos indica que mientras más cerca de uno (1) esté α , más alto es el grado de confiabilidad, para esta evaluación nos arroja un valor de 0,958; entonces se puede decir que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad.

[ANEXO A-3]

Distribución Porcentual para las Opciones de Respuesta

Cuadro 1

Distribución porcentual para las opciones de respuesta.

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo(5)
menos de 29	29 – 48%	49 – 68%	69 – 88%	89 – 100%

Fuente: Celis (2015)

[ANEXO A-4]

Resultados Obtenidos de los Indicadores de Investigación

Cuadro 2
Indicadores de Investigación.

Indicadores de Investigación	Desacuerdo	De acuerdo
1.- Cumplimiento de objetivos	10%	90%
2.- Actuación responsables	75%	25%
3.- Registro de resultados	33%	67%
4.- Análisis de desviaciones	70%	30%
5.- Eficiencia de acciones correctivas	95%	5%

Fuente: Celis (2015)

[ANEXO A-5]

Cuadro 3

Indicadores de Investigación con sus correspondientes ítems.

Dimensión	Indicador de Investigación	No. Ítem	Ítem del Cuestionario
Estratégica	Cumplimiento objetivos	1	¿Considera usted que se cumplen los objetivos estratégicos del Departamento de Gestión de Registro?
		2	¿Considera usted que las estrategias para el cumplimiento de los objetivos departamentales contempladas en sistema de gestión de registros se llevan a término eficientemente?
	Actuación responsables	3	¿Conoce usted el proceso para la obtención de Registro Sanitario?
		4	¿Conoce usted sus responsabilidades dentro del proceso de obtención de registro sanitario?
Operativa	Registro de resultados	5	¿Se lleva a cabo el registro de los resultados obtenidos del plan de acción del departamento?
		6	¿Cuenta usted con los recursos comunicacionales adecuados para dar respuesta a los requerimientos del departamento de Gestión de Registro (teléfono, Lotus, TeamRoom, etc.)?
		7	¿El departamento cuenta con una herramienta tecnológica que permita llevar a cabo el registro de los resultados obtenidos en la gestión?
	Análisis de desviaciones	8	¿Se analizan las no conformidades de los resultados obtenidos del plan de acción del departamento?
	Eficiencia de acciones correctivas	9	¿Se llevan a cabo acciones correctivas para aminorar los resultados no deseados del plan de acción?
		10	¿Las acciones correctivas contempladas en el plan de acción contribuyen a la eficiencia de la gestión?

Fuente: Celis (2015)

[ANEXO A-6]

Distribución de frecuencia para la variable plan estratégico, en las dimensión estratégica y operativa de la gestión de registro sanitario de los diez (10) individuos encuestados.

Cuadro 4

Distribución de frecuencia para la variable plan estratégico, en las dimensión estratégica y operativa de la gestión de registro sanitario que presentaron los diez (10) individuos encuestados.

Ítems	Totalmente desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	fri	fi	fri	fi	fri	fi	fri	fi	fri
1	0	0%	1	10%	0	0%	5	50%	4	40%
2	0	0%	1	10%	0	0%	6	60%	3	30%
3	2	20%	4	40%	0	0%	2	20%	2	20%
4	3	30%	4	40%	2	20%	0	0%	1	10%
5	1	10%	0	0%	2	20%	5	50%	2	20%
6	0	0%	0	0%	0	0%	6	60%	4	40%
7	2	20%	4	40%	1	10%	2	20%	1	10%
8	3	30%	4	40%	0	0%	3	30%	0	0%
9	1	10%	6	60%	3	30%	0	0%	0	0%
10	2	20%	5	50%	2	20%	1	10%	0	0%

Fuente: Datos tomado del cuestionario aplicado al personal involucrado en la gestión de registros sanitarios de Alimentos Polar Comercial, C.A. Planta Turmero.

ANEXO B

[ANEXO B-1]



FICHA TÉCNICA

NOMBRE: Fallas del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registros

FECHA: 28/05/2015

LUGAR: Sala de Reuniones Piso 1 Edf. Roubicek.

COMPONENTES:

- Protocolo de apertura
- Exposición del tema
- Mesa de trabajo
- Formulación del diagrama Causa-Efecto

OBJETIVO:

Determinar las causas de que generan las deficiencias en el actual sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registros.

[ANEXO B-1]



Minuta de reunión

Datos de la reunión

Fecha: 28/05/2015

Lugar: Sala de Reuniones Piso 1 Edf. Roubicek, Planta Turmero.

Objetivo/s: Determinar las causas de que generan las deficiencias en el actual sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registros.

Reunión convocada por: Especialista de Gestión de Registros Diana Pérez

Participantes

Nombre y apellido	Cargo	Referencia
Lorena Reverol	Gerente de Innovación y Desarrollo	Ausente con aviso
Diana Pérez	Especialista del Dpto. Gestión de Registros	D. Pérez
Nelly Delgado	Analista del Dpto. Gestión de Registros	N. Delgado
Edcarys Celis	Pasante del Dpto. Gestión de Registros	E. Celis

Temas tratados

1. Tema 1: Fallas del sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registros
 - a. Procedimientos:
 - El departamento no cuenta con una herramienta que le permita tener un registro del tiempo requerido para la ejecución de los distintos trámites que se llevan a cabo.
 - No existe un registro de los requerimientos de los trámites, ni del tiempo que tarda en compilar la totalidad de requisitos necesarios.
 - Los resultados generados por el plan de acción no son analizados ni estudiados para medir su efectividad, por lo que no pueden realizarse cambios ni mejoras en los mismos.
 - No existe estandarización de los procedimientos necesarios para la obtención de los registros sanitarios.
 - b. Escenario externo:
 - Las metodologías y procedimientos de los entes regulatorios son variables y poco predecibles.
 - Las legislaciones y resoluciones que deben cumplirse para la obtención del registro sanitario también son variables y poco predecibles.
 - El personal adscrito a dichos organismo es también variable, lo que dificulta las buenas relaciones inter-organizacionales
 - c. Escenario organizacional.
 - El personal de Alimentos Polar Comercial C.A. involucrado en la gestión del registro sanitario, rotativo, y muy pocas veces conocen los procedimientos a seguir para la obtención del registro sanitario.
 - d. Desarrollo intelectual:
 - La especialista y la analista del Departamento de Gestión de Registros, dedican mucho tiempo a las actividades fuera de la empresa tales como reuniones, audiencias, visitas, entre otras. Esta situación restringe los espacios de capacitación del personal interno del departamento y limita el tiempo de adiestramiento para el personal de otras áreas involucradas en la gestión del registro sanitario de producto.

[ANEXO B-1]



e. Finanzas:

- Debido a los ajustes presupuestarios, las inducciones presenciales que realizaba la especialista del área al personal de los departamentos involucrados en la gestión de registros se han limitado en gran medida, ya que se han restringido los viajes a las distintas plantas donde se encuentra ubicado dicho personal.
- De igual forma la consignación de los requisitos ante los entes regulatorio muchas veces se limitan a un traslado por semana a causa del ajuste de presupuesto mencionado.

Compromisos asumidos

Descripción	Responsable
Diseñar una herramienta que permita registrar el tiempo requerido para la ejecución de los distintos trámites que se llevan a cabo en el departamento, así como también el tiempo que tarda en compilar la totalidad de requisitos necesarios para cada trámite.	E. Celis
Elaborar un itinerario que permita el análisis y medición de la efectividad del plan de acción.	E. Celis
Diseñar un documento en el que se estandaricen los procedimientos necesarios para la obtención de los registros sanitarios, así como los requerimientos para el trámite de los mismos.	N. Delgado E. Celis
Reunión con la gerente para convenir la asistencia a las audiencias por su parte, liberando un poco las tareas de la especialista y la analista; para así incorporar programas de capacitación para el personal del Dpto. de Gestión de Registro en materia de metodologías y procedimientos regulatorios, nuevas legislaciones y manejo de entornos cambiantes.	D. Pérez
Diseñar un instructivo audiovisual que permita la inducción a distancia del personal involucrado en la gestión de registro que se encuentran ubicados en dependencias federales distintas a Aragua.	D. Pérez E. Celis
Crear una herramienta que permita visualizar los requisitos faltantes de cada trámite y al responsable de la consignación del mismo.	E. Celis

Próxima Reunión: 25/06/2015

FIRMA:

[ANEXO B-2]

Interrogantes plantadas en reunión (Mesa de Trabajo)

Cuadro 5
Interrogantes Mesa de Trabajo

Ítem	Pregunta
1	¿Qué áreas controla el sistema de gestión del Departamento de Gestión de Registro?
2	¿Quiénes son los responsables de las áreas que tienen participación en la gestión del Departamento de Gestión de Registro?
3	¿Cuál es el tiempo promedio de duración de los tramites de registro sanitario?
4	¿Cuál es el promedio de tramites de registro sanitarios efectuados trimestralmente?
5	¿Cuáles son los factores de éxito de la gestión de registros sanitarios?
6	¿Cuáles los factores de riesgo de la gestión de registro sanitario?
7	¿Cuáles son las iniciativas planteadas en el ejercicio actual del sistema de gestión del departamento?
8	¿Cuál es la efectividad de las iniciativas planteadas en el sistema de gestión actual del departamento?
9	¿Cuáles son las estrategias contempladas en el plan de acción del departamento?
10	¿Está establecido el procedimiento para llevar a cabo el plan de acción del departamento?
11	¿Existe un seguimiento periódico de las desviaciones de los resultados esperados?
12	¿Cuánto afecta al presupuesto del departamento las desviaciones de los resultados de la gestión?
13	¿Con qué frecuencia se realizan las divulgaciones del estatus de los tramites de registro sanitario?
14	¿Son suficientes las herramientas tecnológicas empleadas para la divulgación de estatus de tramites?
15	¿Se realizan reuniones interdepartamentales para dar a conocer los nuevos lineamientos, procedimientos y normas que influyen en la gestión de registros?
16	¿Existe un plan de adiestramiento y actualización para las áreas de la organización que contribuyen en la gestión de los Registros Sanitarios?

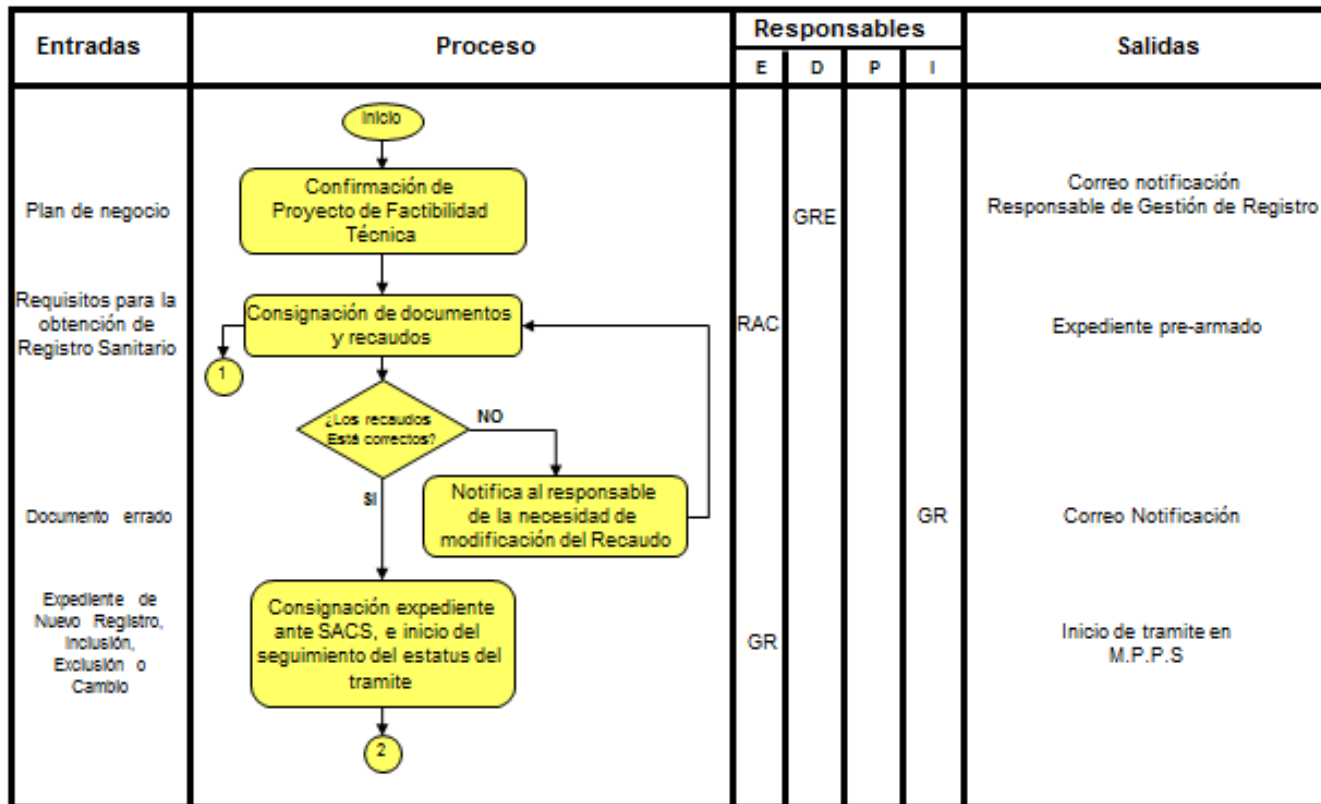
Fuente: Celis (2015)

ANEXO C

[ANEXO C-1]



2. Identificación y Descripción del Proceso: Gestión de Registro Sanitario



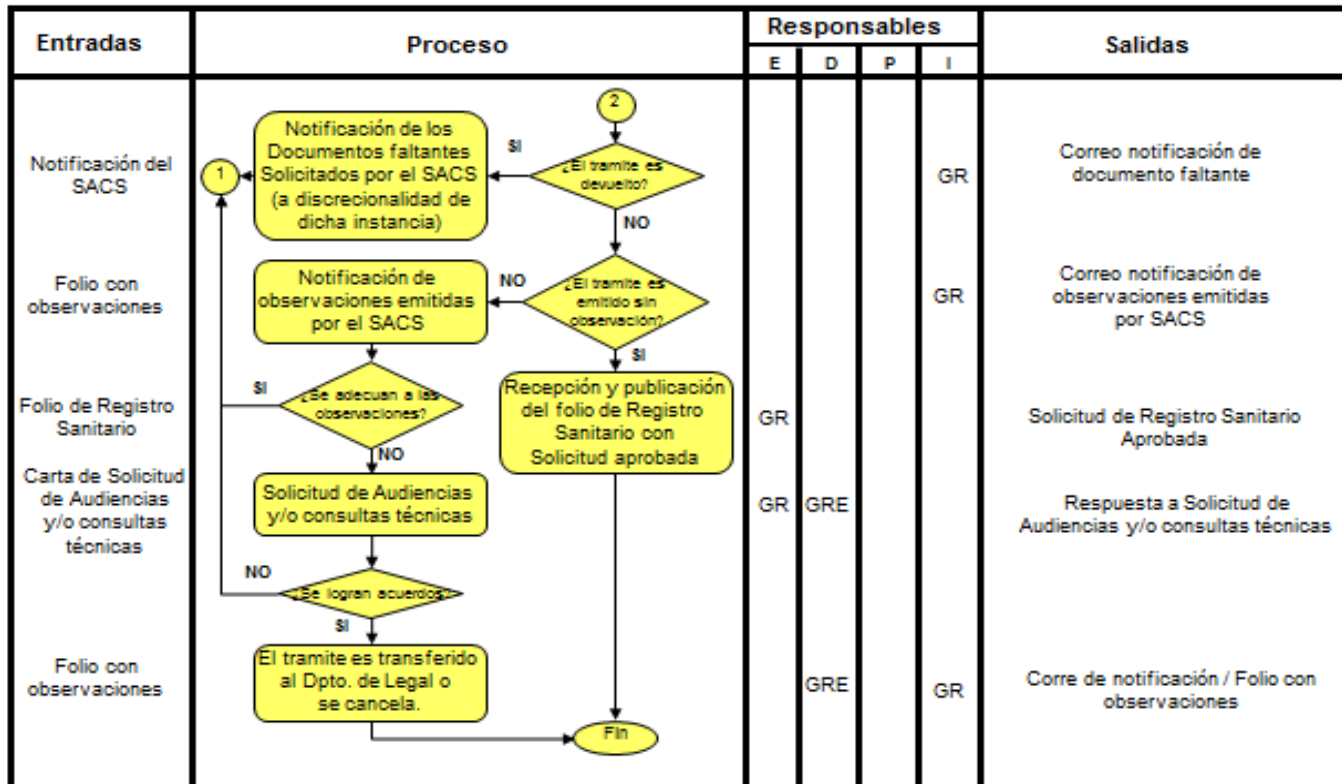
Legenda 1: E = Ejecución; D = Decisión; P = Participación; I = Información.

Legenda 2: Responsable del Área Correspondiente (RAC), Gestión de Registro (GR), Gerencias Responsables (GRE)

[ANEXO C-2]



2. Identificación y Descripción del Proceso: Gestión de Registro Sanitario



Legenda 1: E = Ejecución; D = Decisión; P = Participación; I = Información.

Legenda 2: Responsable del Área Correspondiente (RAC), Gestión de Registro (GR), Gerencias Responsables (GRE)

