



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LA DIVISIÓN DE DIAGNOSTICA DE LA EMPRESA
PRODUCTOS ROCHE, S.A.***

Trabajo Especial de Grado para optar al título de
Especialista en Sistema de la Calidad

Autor: Erika Alexandra Vásquez Bello

Asesor: Adriana Rivas

Caracas, 27 de Marzo de 2015

Dirección General de los Estudios de Postgrado

Programa Sistemas de la Calidad

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Presente.-

Referencia: **Aceptación del Asesor**

En mi carácter de Asesor del Trabajo Especial de Grado titulado: “**Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para la división de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.**” por la ciudadana Erika Alexandra Vásquez Bello, portadora de la cedula de identidad número 12.959.556, para optar al Grado de Especialista en Sistemas de la Calidad.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Adriana Rivas

C.I. N° 12.715.933

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a DIOS y a quienes inspiraron mi espíritu, para la conclusión de esta tesis de grado. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mi hermana y sobrinos que son mi alegría. A mis compañeros de estudio, a mis profesores y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen, mis fieles compañeros y protectores en cada uno de mis pasos.

A mi familia: Mama, Papa, hermanos, sobrinos, quienes son mi motivación, para seguir adelante y un verdadero apoyo, para lograr mis objetivos.

Al asesor de esta investigación, por brindarme toda su experiencia y dedicación necesaria, para el desarrollo de la misma.

A la UCAB, por ser una verdadera segunda alma mater, brindándonos un campus grato y de alto nivel.

A la empresa donde laboro, por permitirme aplicar mis conocimientos de gestión de la calidad en la división de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

A mis compañeros de trabajo, de quienes he aprendido lo que sé y me han brindado su apoyo constante, para la realización de mis actividades académicas.

A mis compañeros de postgrado, por darme todo su apoyo y lograr formar un equipo de calidad.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación.

UNIVERSIDAD CATOLICA “ANDRES BELLO”
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
PROGRAMA: SISTEMAS DE LA CALIDAD

***DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LA DIVISIÓN DE DIAGNOSTICA DE LA EMPRESA
PRODUCTOS ROCHE, S.A.***

Autor: **Erika Vásquez**

Asesor: **Adriana Rivas**

Fecha: Marzo de 2015

RESUMEN

La empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A. es una empresa en el área de la salud en donde sus operaciones comerciales están organizadas en dos divisiones: Farmacéutica y Diagnostica que se encuentran actualmente en el proceso de normalizar y estandarizar todos sus procedimientos bajo la norma Venezolana FONDONORMA ISO 9001:2008. Es por ello que toda organización a medida que alcanza una mayor expansión debe establecer parámetros de control y cuantificarlos, para medir y evaluar las posibles desviaciones que se puedan presentar sobre los objetivos de la empresa, un sistema de indicadores de gestión, para una unidad de análisis en este caso la División de Diagnostica. El objetivo general de este de trabajo de grado fue proponer el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión, para la división de Diagnostica de la empresa, planteando los siguientes objetivos específicos: diagnosticar la situación actual empresa, en cuanto a la filosofía de la gestión, definir los objetivos y procesos medulares de la División de Diagnostica, para establecer la necesidad del diseño de Indicadores de Gestión, diseñar el Sistema Indicadores de Gestión para la División de Diagnostica. Esta investigación se justifica ya que permitirá a través del Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión realizar mediciones que permitan la toma de decisiones de manera eficaz y oportuna, para así dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas en los planes anuales de trabajo. La presente investigación es del tipo Descriptiva y como técnica se utilizó la fuente primaria la observación y la encuesta. Se presentan las conclusiones y recomendaciones con base al análisis e interpretación de resultados y por último se presenta la propuesta.

Descriptores: Calidad, Indicadores de gestión de la calidad, Sector Farmacéutico.

ÍNDICE GENERAL

	Pag
CARTA DE APROBACION DEL ASESOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	5
Justificación.....	5
Alcance.....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7

Antecedentes de la Investigación.....	7
Fundamentos Organizacionales.....	8
Fundamentos Teóricos.....	17
Fundamentos Legales.....	43
Consideraciones Éticas.....	45
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	47
Diseño de la Investigación.....	47
Población y Muestra.....	48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	51
Validez y Confiabilidad.....	52
CAPITULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	54
Presentación y Análisis de datos.....	54
CAPITULO V LA PROPUESTA.....	65
Objetivo.....	65
Justificación.....	65
Diseño de objetivos y procesos medulares.....	66
Diseño de indicadores de gestión.....	78

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXOS.....	94
Anexo 1 Cuestionario.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1 Estructura de PRODUCTOS ROCHE, S.A	11
Figura N° 2 Estructura Organizativa de la División de Diagnostica.....	16
Figura N° 3 Control de Gestión.....	23
Figura N° 4 Elementos del Control de Gestión.....	27
Figura N° 5 Modelo de Gestión Balanced Scorecard.....	32
Figura N° 6 Relación entre el Objetivo empresarial y el Indicador.....	35
Figura N° 7 Clasificación de los Indicadores.....	37
Figura N° 8 Mapa de Procesos de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.....	68
Figura N° 9 Descripción del Proceso de Mercadeo	69
Figura N° 10 Descripción del Proceso de Asuntos Regulatorios.....	71
Figura N° 11 Descripción del Proceso de Ventas.....	73
Figura N° 12 Descripción del Proceso de Logística.....	75
Figura N° 13 Descripción del Proceso de Servicios Profesionales &IT.....	76
Figura N° 14 Indicadores de Gestión de Mercadeo.....	80
Figura N° 15 Indicadores de Gestión de Asuntos Regulatorios.....	81

Figura N° 16	Indicadores de Gestión de Ventas.....	83
Figura N° 17	Indicadores de Gestión de Logística.....	84
Figura N° 18	Indicadores de Gestión de Servicios Profesionales.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1 Esquema para seleccionar los Instrumentos.....	52
Tabla N° 2 Resultados de la aplicación del cuestionario.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico N° 1 Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	56

INTRODUCCIÓN

En los últimos años dentro de las organizaciones modernas se ha venido haciendo un esfuerzo sostenido para generar información confiable y consistente que permita realizar una revisión y evaluación de las actividades realizadas por la alta gerencia para de esta manera definir estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión gerencial.

Toda organización a medida que alcanza una mayor expansión debe establecer parámetros de control y cuantificarlos, para medir y evaluar las posibles desviaciones que se puedan presentar sobre los objetivos de la empresa.

En razón de lo anterior un sistema de indicadores de gestión, para una unidad de análisis en este caso la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., reducirá las desviaciones en los procesos, incrementara la capacidad de respuesta de los clientes internos, la toma de decisiones oportunas en el nivel estratégico y en consecuencia la satisfacción de los clientes externos.

El objetivo general de este de trabajo de grado fue proponer el Diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión, para la división de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

Esta investigación se estructuro en tres Capítulos que brevemente se describen a continuación:

En el Capítulo I, EL PROBLEMA, consta del planteamiento y formulación del problema dentro del propósito trazado; se formula tanto el objetivo general

como los objetivos específicos del estudio, se presentan las razones que justificaron esta investigación, así como el alcance de la misma.

El Capítulo II, MARCO TEÓRICO, consta de los antecedentes históricos, la presentación de las bases teóricas que sustentan la investigación.

En el Capítulo III, MARCO METODOLÓGICO; se presenta el tipo, naturaleza y diseño de la investigación, la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validación y confiabilidad.

En el Capítulo IV, ANÁLISIS Y RESULTADOS; se muestran los datos obtenidos a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos mencionados en el Capítulo III, y se analizan dichos datos a través de técnicas que arrojan los resultados.

En el Capítulo V, PROPUESTA; se muestra el objetivo, justificación y estructura del Diseño de un sistema de indicadores de gestión, para la división de diagnostica de la empresa productos Roche.

El Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES; se asocian los resultados obtenidos a los elementos del marco teórico, a objeto de evaluar el cumplimiento de los objetivos de la investigación, y se formulan recomendaciones de la autora para futuras líneas de investigación.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La empresa **PRODUCTOS ROCHE, S.A.** es una empresa pionera en el área de la salud en donde sus operaciones comerciales están organizadas en dos divisiones División Farmacéutica y División Diagnostica que se encuentran actualmente en el proceso de normalizar y estandarizar todos sus procedimientos bajo la norma Venezolana FONDONORMA ISO 9001:2008, es especial la División Diagnostica la cual actúa en todos los segmentos del mercado, desde el asociado a la investigación científica hasta el laboratorio de análisis clínicos y el autocontrol del paciente.

Es por ello que en la aplicación la norma Venezolana FONDONORMA ISO 9001:2008, específicamente en la cláusula 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. La empresa **PRODUCTOS ROCHE, S.A.**, estableció planificar e implementar los procesos para realizar las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio, la del Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente la eficacia del mismo, a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos de la calidad previamente establecidos con los clientes. Esto es posible a través del diseño, la medición y el análisis de indicadores de gestión.

A tal efecto Abad (1999) define el control de gestión como “El instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva,

permiten que la organización sea efectiva para captar recursos eficiente para transformarlos” (P.12)

En este sentido, hoy día se requiere verificar no solo el nivel de producción y uso de los recursos financieros sino también otras variables que garanticen el cumplimiento de los requisitos de la Calidad previamente establecidos con los clientes, de allí la necesidad de concebir, diseñar, elaborar e implementar un sistema de medición que genere información precisa y oportuna, de tal manera que pueda evaluarse la consecución de los objetivos establecidos.

Es así como la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad y la medición de las características de los servicios prestados debe ser realizada mediante la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia y economía; Beltrán (1999) define que “Un indicador como la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas con el objeto o fenómeno observado respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas etc...” (P.36), adecuados para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas.

Por otro lado, Méndez (2002) señala que los indicadores de gestión: “Son partes indispensables en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación del problema...” (P.39)

En consecuencia en la División Diagnostica de la empresa **PRODUCTOS ROCHE, S.A.** existe la necesidad de diseñar un sistema de indicadores que permitan eliminar las actividades que no generen valor y de

esta manera lograr la máxima efectividad de sus servicios. Por eso requiere adecuar las mejores técnicas estadísticas con el objetivo de determinar los parámetros de calidad y los puntos donde es necesario aplicar indicadores de gestión para mantener y mejorar la calidad del servicio.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General.

Diseñar Indicadores de Gestión para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., en cuanto a la filosofía de la gestión.
- Definir los objetivos y procesos medulares de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., para establecer la necesidad del diseño de Indicadores de Gestión.
- Diseñar el Sistema Indicadores de Gestión para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

JUSTIFICACIÓN.

Los indicadores de gestión generan información que fundamentan la toma de decisiones y el control administrativo en el nivel gerencial, por tanto las organizaciones deben contar con un sistema de medición bien diseñado y

estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves que sean necesarias en la división en estudio.

Es por ello que la presente investigación permitirá a través del Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión realizar mediciones que permitan la toma de decisiones de manera eficaz y oportuna, para así dar cumplimiento a los objetivos y metas trazadas en los planes anuales de trabajo.

Por otra parte esta investigación beneficiara directamente al cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas mediante la implantación de indicadores de gestión ya que permitirá controlar los procesos internos pertenecientes a la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A. y como consecuencia aumentara la satisfacción de sus clientes en cuanto a sus productos y servicios que van desde la investigación científica hasta el laboratorio de análisis clínicos y el autocontrol del paciente.

ALCANCE.

Este trabajo de investigación está enfocado en la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., el mismo consiste en diagnosticar la situación en cuanto a la filosofía de gestión de la organización, definir los procesos medulares, para el control de gestión e indicar la necesidad de implementar un Sistema de Indicadores de Gestión a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos de la Calidad previamente establecidos con los clientes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a las diferentes referencias bibliográficas consultadas se evidencia que se han realizado investigaciones similares a la planteada en el presente trabajo; sin duda el abordaje se ha hecho desde perspectivas teóricas y metodológicas diferentes a la propuesta.

Las investigaciones relacionadas con el presente trabajo, son los siguientes Trabajos Especiales de Grado:

Suarez (2012) En su Trabajo Especial de Grado titulado Diseño de Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficacia, eficiencia y calidad del proceso de registro académico la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, para optar al título de Especialista en Gerencia Mención: Empresarial el cual tuvo como objetivo general Diseñar Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficacia, eficiencia y calidad del proceso de registro académico la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. La investigación se enmarcó, con base en una investigación de campo del tipo descriptiva.

Luzardo (2010). En su Trabajo Especial de Grado titulado Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio de Indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicio al

Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A. para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad, se planteó como objetivo general Diseñar un Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio de Indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicio al Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A. La investigación se enmarcó, con base en una investigación de campo del tipo descriptiva y su diseño es no experimental.

Rodeiro (2006). "Diseño de Indicadores de Gestión de Calidad para el servicio de odontología para el ambulatorio Santa Cruz del Este", Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud, el cual tuvo como objetivo, diseñar Indicadores de Gestión de Calidad para el servicio de odontología para el ambulatorio Santa Cruz del Este. El trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, del tipo cuantitativa.

FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES.

Roche se encuentra entre las compañías farmacéuticas más importantes de Venezuela, además es líder en el ámbito mundial en las áreas de Diagnóstico y Biotecnología.

Para alcanzar el liderazgo en todas las áreas que conforman el negocio, se basa en el desempeño superior, caracterizado por la innovación, rapidez y crecimiento constante.

Roche es una empresa pionera en el área de la salud. Con productos y servicios innovadores para la detección temprana, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades, contribuimos, en varios frentes, para mejorar la salud y la calidad de vida de las personas. Hoy, Roche está lanzando los primeros productos desarrollados para las necesidades de grupos específicos de pacientes. Nuestra misión, hoy y en el futuro, es y será agregar valor en el área de la salud, aprovechando nuestra experiencia en las áreas farmacéuticas y de diagnóstico.

Historia

Los productos Roche llegan a Venezuela a principios de los años 50 comercializados por la firma Schneider & Kuster. Comenzó por ser una Compañía que sólo comercializaba y distribuía productos importados de Suiza. El 19 de julio de 1961, un joint venture con algunos empresarios locales da origen a la empresa actual bajo la denominación de Laboratorios Farma, S.A. Dos años más tarde, gracias al esfuerzo y a la existencia del recurso humano con que contaba la firma para esa época, se instala una moderna planta para la elaboración de productos farmacéuticos.

En 1965 la empresa cambia su razón social a PRODUCTOS ROCHE, S.A. Los primeros productos que recibieron la autorización para ser comercializados en Venezuela fueron Liquemine (1951), Valium (1964), Redoxon (1968) y Lexotanil (1974). Desde entonces, Roche ha estado creciendo y escalando posiciones en el mercado venezolano.

En 1999 se decide concentrar los procesos de producción en sitios con gran capacidad instalada y tecnología de punta, así se transfiere la producción hacia determinados centros de excelencia como: Suiza, México, Argentina y Brasil.

Desde entonces Roche ha estado creciendo y escalando posiciones en el mercado venezolano hasta convertirse en una de las más importantes empresas farmacéuticas del país.

Productos y Servicios

Roche es líder mundial en el diagnóstico *in-vitro* y medicamentos para

- cáncer
- trasplante

Y participa en otras importantes áreas terapéuticas en la que hay gran necesidad clínica, como

- enfermedades autoinmunes
- enfermedades inflamatorias
- virología
- trastornos metabólicos y
- enfermedades del sistema nervioso central.

Misión

Creemos que es urgente ofrecer soluciones médicas de inmediato, aun cuando estamos desarrollando innovaciones para el futuro. Nos apasiona

transformar la vida de los pacientes. Mostramos coraje tanto en la toma de decisiones como actuando.

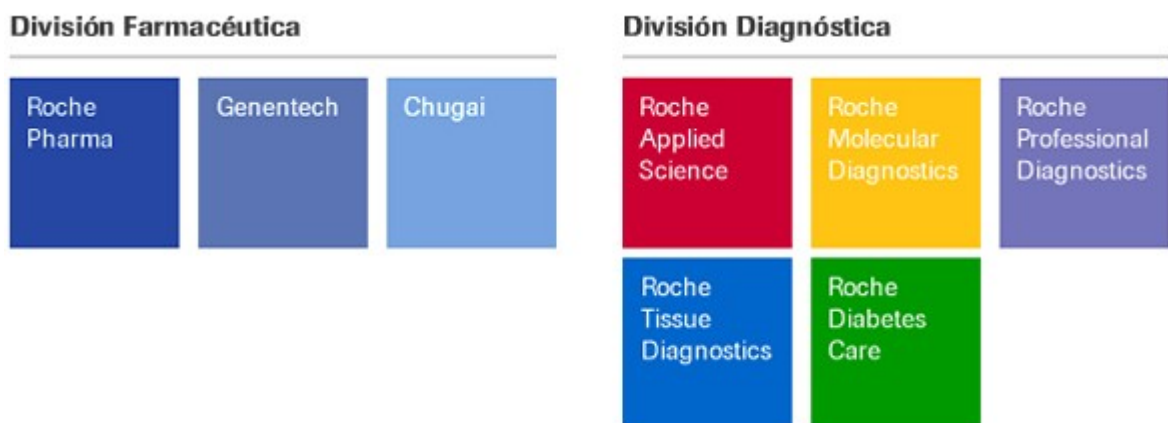
Visión

Ser reconocidos como la empresa número 1 del mercado ético farmacéutico venezolano en innovación, medicina integrada (diagnóstico + tratamiento), acompañamiento al paciente y compromiso social, con un talento humano de alto nivel profesional que construye el mejor lugar para trabajar guiado por el coraje, la integridad y la pasión.

Estructura de Roche

Las operaciones comerciales de Roche están organizadas en dos divisiones:

Figura 1. Estructura de PRODUCTOS ROCHE, S.A.



Fuente: <http://www.roche.com.ve/home/compania/divisiones.html>

División Farmacéutica

La innovación siempre ha sido una de las características distintivas de Roche y muchos de nuestros productos farmacéuticos se transformaron en patrón de referencia de la terapia farmacológica. Fue con estos productos que construimos nuestra actual posición de liderazgo en el mercado farmacéutico hospitalario.

Roche Farmacéutica

En la División Farmacéutica de Roche, consideramos que la innovación es el camino más prometedor para llevar nuevos medicamentos al paciente. Pensando en el futuro, nuestra larga experiencia en la elaboración química de medicamentos y en biotecnología nos ubicó en excelente posición para explotar el inmenso potencial de la medicina molecular.

Genentech

Genentech es una empresa líder en el área de biotecnología, que fabrica, desarrolla y comercializa productos farmacéuticos para varias afecciones clínicas. Ubicada al sur de San Francisco, California, Genentech es pionera en productos biotecnológicos hace más de 30 años. La empresa ocupa una posición de liderazgo en el área de Oncología, centrándose también en las áreas de Inmunología, Crecimiento y Reparación de Tejidos y Neurociencia. Genentech posee uno de los portafolios más completos y diversificados del área biotecnológica. Roche co-desarrolla y comercializa fuera de Norteamérica, los productos de Genentech.

En 1990, Roche adquirió la mayoría de las acciones de Genentech y el 26 de Marzo de 2009 concluyó su adquisición por el régimen de fusión por incorporación, por el cual Genentech pasó a pertenecer totalmente al Grupo Roche. Se adquirió un total de aproximadamente 395,7 millones de acciones ordinarias de Genentech, que representan el 84,7% de las acciones de Genentech en poder del público.

Chugai

Chugai Pharmaceutical, es una empresa especializada en medicamentos de prescripción, ubicada en Tokio. Se trata de una de las principales empresas farmacéuticas de investigación de Japón y tiene como punto fuerte su línea de productos biotecnológicos. Desde el inicio de la alianza estratégica con Roche, en octubre de 2002, Chugai ha desarrollado activamente proyectos de I&D de medicamentos de prescripción, tanto en Japón como en el exterior, siendo un importante miembro del Grupo Roche. Más específicamente, Chugai está trabajando para desarrollar productos innovadores, con aplicación global, apuntando a las áreas de oncología, enfermedad renal y enfermedades osteoarticulares.

División Diagnóstica

Roche Diagnóstica juega un papel importante en los cimientos de la moderna atención de la salud.

Nuestra amplia gama de pruebas e innovadores sistemas de diagnóstico desempeñan un rol importante en el área revolucionaria de las soluciones integradas, abarcando la detección temprana, el tamizaje específico, y la evaluación y control de las enfermedades.

Roche Diagnóstica actúa en todos los segmentos del mercado, desde el asociado a la investigación científica hasta el laboratorio de análisis clínicos y el autocontrol del paciente.

Roche Applied Science

Roche Applied Science brinda una línea variada y cada vez mayor de equipos y reactivos altamente específicos y kits de pruebas para uso en investigación. Su portfolio de productos y sus capacidades son especialmente fuertes en las áreas de genómica y proteómica, ciencias que están cambiando nuestros conocimientos y el tratamiento de las enfermedades.

Roche Molecular Diagnostics

Roche Molecular Diagnostics desarrolla y comercializa pruebas y sistemas automatizados altamente innovadores para la detección confiable de virus y otros patógenos en muestras obtenidas del paciente y en la sangre, tejidos y órganos de donantes. Esta unidad está trabajando con nuevos ensayos de base genética para mejorar el diagnóstico y tratamiento de enfermedades no infecciosas, con el foco puesto en el área oncológica y de enfermedades inflamatorias.

Roche Professional Diagnostics

Roche Professional Diagnostics brinda sistemas automatizados, pruebas, software y servicios para ayudar a los laboratorios clínicos a generar resultados confiables de manera más efectiva y eficiente. Ocupa una posición de liderazgo en el creciente mercado de productos para ensayos rápidos en puntos de atención que dan soporte a la toma de decisiones

clínicas, en consultorios, servicios de emergencia y otras unidades de atención primaria y especializada.

Roche Tissue Diagnostics

Ventana, empresa del grupo Roche, es líder en el suministro de sistemas automatizados de diagnóstico para el mercado de anatomía patológica. Sus sistemas de reactivos e instrumentos se utilizan en histología clínica, citología y laboratorios de investigación de fármacos en todo el mundo. Por medio de la automatización e integración de sistemas, Ventana estandariza y optimiza el proceso de tinción de preparados, ayudando a los patólogos en la recomendación de conductas terapéuticas que brinden mejores resultados a los pacientes.

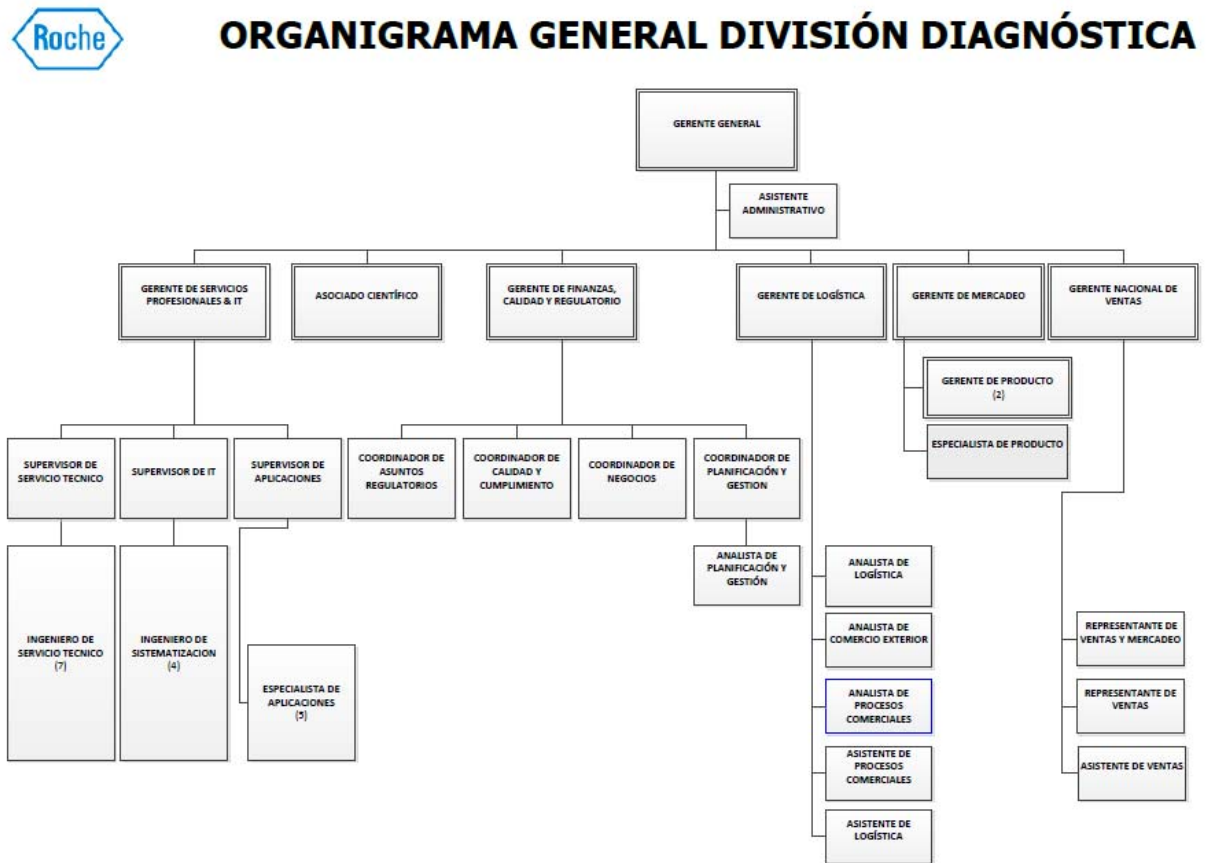
Roche Diabetes Care

Los productos de Roche Diabetes Care son todos proyectados con el mismo objetivo básico: ayudar a las personas con diabetes a tener una vida saludable y productiva, y facilitar el control de la enfermedad. Los sistemas de control con lancetas integradas, tiras reactivas y software de almacenamiento y análisis de datos son una parte cada vez más importante del portafolio de diabetes de Roche, ya que mejoran el control de la glucemia (nivel de glucosa en la sangre) en muchos pacientes, además de presentar mayor comodidad de uso.

Hay proyectos en desarrollo para integrar el control de la glucosa y la administración de los datos, con la administración de insulina que podrá, en el futuro, generar sistemas que simulan el modo como el páncreas sano regula los niveles sanguíneos de glucosa.

Estructura Organizativa

Figura 2. Estructura Organizativa de la División de Diagnostica empresa
PRODUCTOS ROCHE, S.A.



Fuente: Manual de la Calidad de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A. (2014)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

El soporte principal del presente trabajo lo constituye el conjunto de conceptos que permiten explicar el problema planteado. El propósito de los fundamentos teóricos es delimitar el campo de investigación y establecer la relación entre la teoría y la práctica, entre otros.

Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema.

Amat Joan M. (1989). Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.

La eficiencia: Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

La efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

La eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Competitividad.

Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

Amat Joan M. (1989). Competitividad es el término sin el cual no puede entenderse el mundo manufacturero de hoy. La Competitividad es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

Los criterios actuales de evaluación de la competitividad por el cliente son los siguientes:

- Calidad (C): Satisfacer los requerimientos del cliente en forma consistente.
Oportunidad (O): Entregar a tiempo en Cantidad y Calidad.
Precio (P): Medida universal.
- Servicio Posventa (S): Necesidad de garantías, atención después de la venta por reclamos.

- Tecnología (T): Seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta.
Ecología (E): Conservación y cuidado de la naturaleza.

Con estas bases se puede decir que:

$$\text{Competitividad} = f(C, O, P, S, T, E)$$

Para conocer el funcionamiento de la entidad se hace imprescindible la medición de los factores implicados y la comparación con las metas propuestas de antemano y estas son a grandes rasgos algunas funciones del control.

Control.

Amat Joan M. (1989). El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

El Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos.

Como un sistema de control debería medir decisiones correctas, es importante que los objetivos establecidos en el proceso de planeación sean relevantes para el propósito de la empresa. Esto significa que los controles deberían medir el desempeño en las áreas de resultados claves. En otras palabras, les deberían destacar los logros importantes, no los triviales. Los

controles también deberían señalar las desviaciones a un costo mínimo, y sus beneficios superiores a los costos.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse, mostrar de una manera oportuna desviaciones en relación con los estándares para que puedan iniciarse acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Amat Joan M. (1989). Define que el problema del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, y que existen tres tipos de Control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

- Control Estratégico: Se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, etc.
- Control de Gestión: Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.
- Control Operativo: Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Refiriéndonos a los conceptos brindados por los diferentes autores podemos observar que todos coinciden en que controlar es recopilar los datos necesarios mediante la medición, luego la comparación de los mismos con los resultados deseados y por último la corrección de las desviaciones

mediante los programas de mejora además de coincidir en la importancia de su empleo a priori.

Las diferencias solo radican en los plazos que se toman para controlar, los hay desde largo plazo hasta diarios.

Gestión.

Avgrafoff, Boris (1997). La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, por otra parte la Gestión de la Producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa.

Hugues (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como “dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”.

Control de Gestión.

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa

para lograr los objetivos planteados. En la Figura 4 se ejemplifica el Control de Gestión.

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.

Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Figura 3. Control de Gestión



Fuente: <http://ganiropa.blogspot.com/2012/06/control-de-gestion-lad-4300-4301-4305.html>

El propósito del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden.

La causa puede ser: Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc.

Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios-fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc.

Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Hugues (1996) el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

El control de gestión se relaciona con las siguientes actividades: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

Se distingue una diferenciación entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Pocos autores como Goldratt (1993) llaman la atención sobre el papel de la gestión y el CG como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Concluimos que el CG es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que: El CG es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización. En la Figura 5. Se presentan los Elementos del Control de Gestión.

Figura 4.Elementos del Control de Gestión.



Fuente: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=3166>

Sistema de Control de Gestión.

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los “managers” descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y

control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (SÍ).

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos, como el de Mallo C. y J. Merlo (1998) que conciben el SCG como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Simons (1994):

Lo considera como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización, distinguiendo dentro del SCG cuatro tipos de sistemas formales basados en la información en función de su relación con la estrategia: sistema de creencias, sistema de establecimiento de límites, sistema de control de diagnóstico y sistema de control interactivo. El sistema de creencias, para comunicar y reforzar las declaraciones sobre la misión y los objetivos de la empresa; el sistema de establecimiento de límites, para fijar las reglas y los límites, como los sistemas de elaboración de presupuestos; el sistema de control de diagnóstico, como sistema formal de

feed-back, para realizar el seguimiento de los resultados y corregir las desviaciones que se producen en relación con lo previsto; y el sistema de control interactivo, para atraer la atención y fomentar el diálogo y el aprendizaje en toda la organización. p.22.

Coincidiendo con estos autores, se encuentran los enfoques gerenciales japoneses y de otros autores como Goldratt (1993) y Lorino (1993).

En los conceptos obtenidos de las distintas literaturas se puede observar que todos coinciden en que el SCG es un procedimiento basado en la información recopilada para trazar los objetivos y el camino a seguir por la entidad, controlar y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones.

Todo sistema de administración, sin considerar las características del negocio, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Es por ello que la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Por otra parte, si queremos que dicha dirección administre estratégicamente, esta deberá enfocarse en las siguientes tareas:

1. Desarrollar la misión y visión organizacional
2. Establecer los objetivos

3. Diseñar la estrategia para lograr los objetivos

4. Implementar y ejecutar la estrategia

Vigilar, evaluar y emprender acciones correctivas

En donde, la misión, visión, valores y objetivos organizacionales podrán ser revisados según lo que se necesite. El diseño, la implementación y ejecución de la estrategia podrán ser mejoradas o cambiadas. Y el control constituirá una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Es decir que, el control servirá para evaluar el desempeño general frente al plan estratégico ya establecido.

Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión.

1. Realizar un Diagnóstico Institucional:

Estudio estratégico de la organización a través de un FODA

2. Identificación de procesos Claves:

Luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial.

3. Diseño del sistema de indicadores:

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

Cuadro de Mando o de Control (Balanced Scorecard)

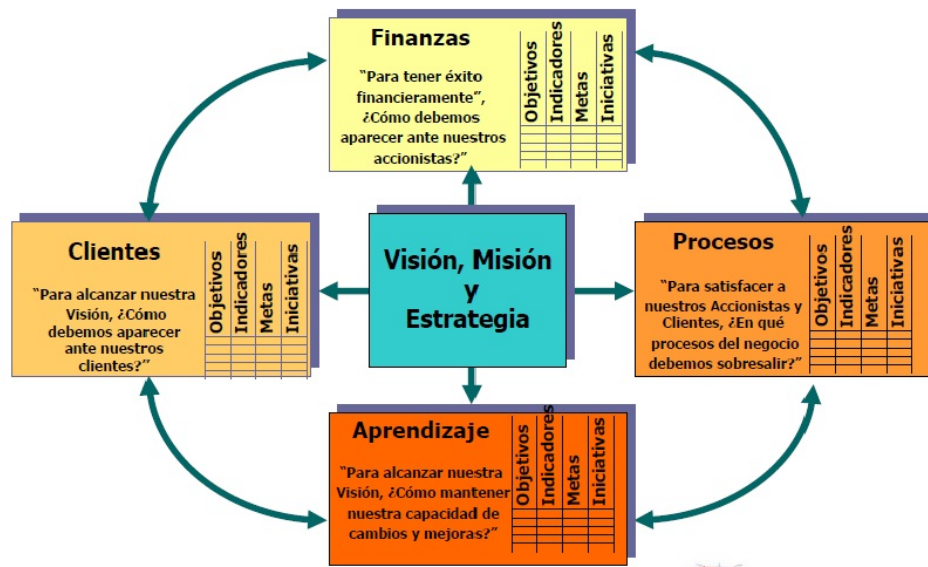
De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como balanced scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

Kaplan Robert S. y David P. Norton (1996) El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio. Esta metodología, traduce los objetivos estratégicos en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar operacionalmente.

Figura 5. Modelo de Gestión Balanced Scorecard

El modelo de gestión del Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan Robert S. y David P. Norton 1996

El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos requeridos para alcanzar la visión:

- ✓ **Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento.
- ✓ **Clientes:** Se responde a las expectativas de los clientes, ya que de éstas dependerán en gran medida la generación de ingresos.
- ✓ **Procesos Internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa. Del éxito de este factor dependen las expectativas de clientes y accionistas.

- ✓ **Aprendizaje Organizacional:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Sin Recursos Humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito. Se necesitan indicadores que informen acerca del nivel de motivación, capacitación y entrenamiento requerido para lograr el nivel de proceso interno que requiere este modelo de negocio.

Indicadores de control de gestión.

Los indicadores de control de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Según Harrington (1997), un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal. Entre otros rasgos las filosofías gerenciales modernas Gestión de Calidad Total (Total Quality Management) (TQM), Justo a Tiempo (Just in Time) (JIT), Teoría de las Limitaciones (*Thearhi of Constraints*) (TOC), tienen en común que lo nuevo no está en los indicadores mismos, sino en la escala de importancia o prioridad con que se consideran en el proceso de gestión: valor añadido, inventario y gastos de operación, a diferencia de las filosofías tradicionales, que toman como herramienta central de control a la contabilidad de costos, magnificando los indicadores asociados al gasto de operación.

Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia,

eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

En la generalidad de la bibliografía se propone un conjunto de indicadores para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa, Producción, Ventas, Suministros, Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Planificación y Preparación de la Producción, Mantenimiento, Administración y Finanzas, Recursos Humanos. Lorino (1993) menciona a los indicadores financieros, de reactividad (plazo) y calidad.

Sin embargo Goldratt (1993) y Lorino (1993) alertan sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. En segundo lugar, los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la compañía.

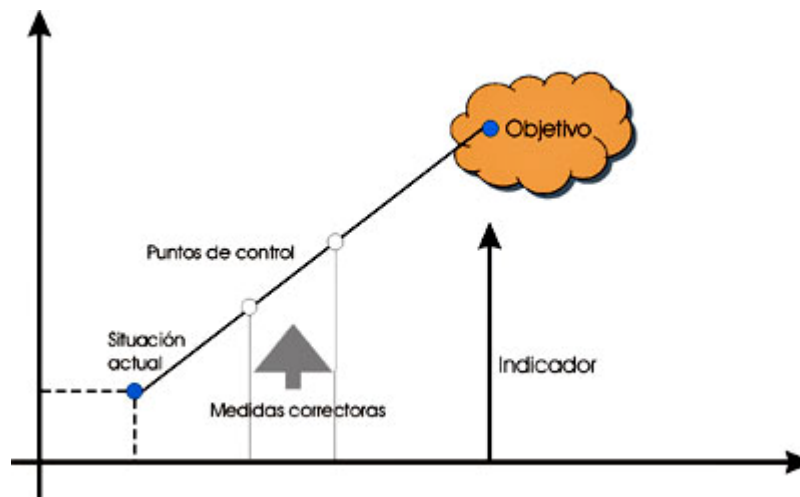
Indicadores Clave de Desempeño.

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos.

KPI (2014). Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, puesto lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Figura 6. Relación entre el Objetivo empresarial y el Indicador



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

Los KPIs son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la empresa

Importancia de los Indicadores de Gestión.

- Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización
- Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.
- Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

La Clave del Proceso de Selección de KPIs

Aunque cada empresa tiene sus propios KPI, las mediciones más comunes apuntan a tener indicadores de la productividad de los empleados, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad del negocio, el cumplimiento de plazos, la eficacia de los procesos, los tiempos de desarrollo de trabajos, el uso de los recursos, el crecimiento, control de costos, el nivel de innovación y desempeño de la infraestructura tecnológica.

En general, los indicadores más utilizados ayudan a las organizaciones a determinar si se están manejando acertadamente los recursos y costos, contribuyendo a que la gerencia tenga una noción clara de lo que acontece en un momento específico para tomar medidas correctivas oportunamente.

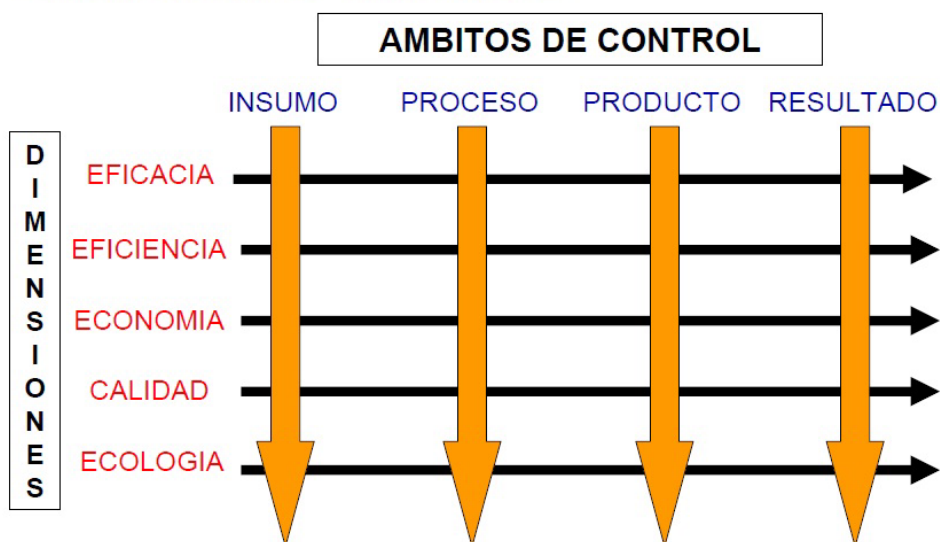
Definir, sin embargo, un conjunto correcto de KPI en cada organización tiene sus complejidades, ya que el desafío real no es seleccionar sólo indicadores que ayuden a cumplir con las metas

presupuestarias, sino también, y más importante aún, que estén en perfecta sintonía con las metas estratégicas de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, cuando se definen los KPI'S se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los indicadores tienen que ser:

- Específicos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Realista (Realistic)
- A Tiempo (Timely)

Figura 7. Clasificación de los Indicadores



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Por el Ámbito de Control; y
- En función de sus dimensiones

ÁMBITO DE CONTROL

Insumos.- Son los recursos que la organización tiene disponible para lograr un producto o resultado.
Ej. Colaboradores, recursos materiales.

Procesos.- Formas en que el trabajo es realizado, actividades necesarias para realizar el producto. Ej. Procesos de Administración, procedimientos de compras.

DIMENSIONES

Eficacia.- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos.

Eficiencia.- Sirven para evaluar los costos por unidad de servicios o bienes producidos.

Calidad.- Miden las características técnicas del producto o servicio entregado, así como también la

Sistema de Indicadores.

Un sistema de Indicadores se encuentra conformado por el Indicador, el nivel base, el valor actual, la meta, y el uso de semáforos para la evaluación del desempeño del Indicador.

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Es aquí donde el uso de indicadores tiene su mayor fortaleza. Los indicadores pueden ser de tipo positivos o negativos, veamos:

- Indicadores Positivos.- Son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. El nivel de cumplimiento o desempeño, se mide mediante:
$$D_{\text{desempeño}} = \frac{V_{\text{valor}} - B_{\text{base}}}{M_{\text{meta}} - B_{\text{base}}} 100\%$$
- Indicadores Negativos.- Son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia, estarían indicando un avance en la situación deseada. Su nivel de desempeño se mide por:
$$D_{\text{desempeño}} = \frac{B_{\text{base}} - V_{\text{valor}}}{B_{\text{base}} - M_{\text{meta}}} 100\%$$
- Nivel Base.- Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes el efecto de mejora de las iniciativas estratégicas.
- Valor Actual.- Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.
- Meta.- Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las acciones de mejora.

Semáforos.- Para poder observar de una manera fácil el nivel de desempeño de los indicadores, se hace uso de semáforos, donde el verde representa un desempeño esperado, el amarillo un desempeño preocupante y el rojo nos indica un desempeño inaceptable.

Normas ISO.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Organismos miembros de ISO). Este organismo fue creado en 1947, trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del Sistema de Calidad, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores. El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

Las normas ISO 9000 es el término utilizado para indicar una familia de normas relativas a sistemas de gestión de la calidad. Las normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Las normas ISO 9000 están basadas en las normas nacionales inglesas del sistema de calidad, es decir, la serie BS 5750 desarrollada por el Instituto Británico de Normas en 1979.

La Organización ISO, es una Organización Internacional de Estandarización conformada por los diferentes organismos de Estandarización nacionales del mundo. Esta Organización en 1989 publicó la primera serie de norma ISO 9000, entre las que se destacaban la ISO 9001,

la ISO 9002 y la ISO 9003, normas que permitían establecer los requisitos del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las Empresas.

Estas normas están sujetas a la revisión y mantenimiento quincenal, con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales, lo cual, originó que en el año de 1994, se publicara la primera revisión de la familia de las normas ISO 9000.

Posteriormente, en el año 2000, se hace una nueva revisión de la norma con cambios significativos, generándose a través de esta nueva revisión el cambio de la norma de Aseguramiento de la Calidad versión 1994 por la norma que establece la Gestión de la Calidad. En el 2008 se presenta una nueva versión de la norma ISO 9001 en donde se realizan una serie de enmiendas y aclaraciones de la norma anterior. Sin embargo, la esencia de la norma previa permanece vigente, como se aclara a continuación.

Sistemas de Gestión de la Calidad.

La Norma ISO 9000:2006 “Sistemas de la Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” la define como:

“Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización”. Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes, las partes que componen un sistema de gestión son:

1. Estructura organizativa: departamento de calidad o responsable de la dirección de la empresa.
2. Cómo se planifica la calidad.
3. Los procesos de la organización.

4. Recursos que la organización aplica a la calidad.
5. Documentación que se utiliza.

Entre los propósitos de un sistema de gestión de la calidad es reducir los costos de no calidad, impulsar el mejoramiento continuo, atender y anticiparse a las necesidades de sus clientes, reducir el número de devoluciones y reclamos; por lo tanto la ventaja de implementar un sistema de gestión de la calidad son las siguientes:

1. Aumento de beneficios.
2. Aumento del número de clientes.
3. Motivación del personal.
4. Fidelidad de los clientes.
5. Organización del trabajo.
6. Mejora de las relaciones con los clientes.
7. Reducción de costes de la calidad.
8. Aumento de la cuota de mercado.

El enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende varios elementos, uno de los cuales son la política y los objetivos de la calidad que deben estar alineados con el plan estratégico de la organización. A su vez, un sistema de gestión basado en procesos identifica los procesos de la organización transformando los elementos de entrada en resultados.

FUNDAMENTOS LEGALES.

Para este estudio se consideró establecer las bases legales que enmarcan a la calidad, tomándose en cuenta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860

La constitución en pro de garantizar la calidad, en los siguientes artículos señala:

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consume: a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Así como también en el Capítulo II: De la Competencia del Poder Público Nacional, señala:

Artículo 156: es de la competencia del poder público nacional: El régimen de metrología legal y control de calidad, lo cual está referido en el ordinal 17.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad publicada en Gaceta Oficial del 23 de octubre del 2002, N° 37555

Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones, Técnicas y Ensayos.

En el Capítulo II se refiere a los deberes, derechos y garantías y expresa lo siguiente:

Artículo 6. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten.

En el Título III del subsistema de normalización en el capítulo II en lo referido a las funciones dice lo siguiente:

Artículo 41. Las normas Venezolanas COVENIN constituyen la referencia básica para determinar la calidad de los productos y servicios de que se trate, particularmente para la protección, educación y orientación de los consumidores.

Las bases Jurídicas de este estudio están consagradas en las diversas leyes que están en concordancia con la Constitución, las cuales tienen el fin de garantizar los derechos de las personas a disponer de servicios de calidad en el país.

La leyes citadas buscan estrechamente activar los mecanismos necesarios para que las empresas trabajen con la calidad requerida, más aún que adapten la filosofía de calidad.

CONSIDERACIONES ÉTICAS.

En la presente investigación, dentro de las investigaciones éticas y legales, se consideraron los siguientes lineamientos:

- No se suministrara ningún dato confidencial de la empresa, ni de empleados, ni datos con respecto a la naturaleza de las tecnologías que utiliza, marcas, patentes.

- Los registros referentes a la investigación se mantendrán estrictamente confidenciales.
- Se considerarán las regulaciones establecidas por la Asociación Psicológica Americana (APA), para el registro y trato de la información propia y de otros autores.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO.

Una vez formulado el problema de investigación, determinado sus objetivos y establecido el marco teórico; se realiza el estudio del método o de los métodos, el análisis de los diversos procedimientos y técnicas concretas que se emplean en la investigación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El Diseño de Investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (Arias, 2006, p.26).

Para Sabino (2002) “El Diseño es, pues, una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente” (p.63).

La presente investigación es del tipo Descriptiva, según lo plantea Hurtado de Barrera, J. (2006).

Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles de análisis, dependiendo del

fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción mas detallada. (p.103).

Según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006, p.11) se entiende por investigación de Campo el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo...

El Nivel Descriptivo Arias (2006, p.24) la define como “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población la define Arias (2006) como “... es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

También define población finita como “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (p.82).

En cuanto a la muestra en esta investigación, Arias (2006, p. 82) indica que: ...Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que trate estrictamente de un censo...

En la presente investigación la población es finita, debido a que se conoce la cantidad de unidades que la integran y se obviará la selección de la muestra debido a que toda la población objetivo es accesible.

Para la realización de esta investigación se tomó una muestra no probabilística representativa del universo. Los sujetos de estudio está conformado por el total de (42) personas que laboran en la División de Diagnostica de la empresa ROCHE S.A

1. Gerente De Logística
2. Gerente De Finanzas, Calidad Y Regulatorio
3. Gerente De Mercadeo
4. Asociado Científico
5. Gerente Nacional De Ventas
6. Gerente De Servicios Profesionales & It
7. Ingeniero De Servicio Técnico (7)
8. Supervisor De Aplicaciones
9. Supervisor De Servicio Técnico
10. Supervisor De It
11. Asistente Administrativo
12. Ingeniero De Sistematización(4)

- 13. Especialista De Aplicaciones(5)
- 14. Gerente De Producto (2)
- 15. Analista De Logística
- 16. Asistente De Procesos Comerciales
- 17. Asistente De Ventas
- 18. Representante De Ventas Y Mercadeo
- 19. Representante De Ventas
- 20. Coordinador De Asuntos Regulatorios
- 21. Coordinador De Calidad Y Cumplimiento
- 22. Coordinador De Negocios
- 23. Coordinador De Planificación Y Gestion
- 24. Analista De Planificación Y Gestión
- 25. Analista De Comercio Exterior
- 26. Asistente De Logística
- 27. Analista De Procesos Comerciales
- 28. Especialista De Producto

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Las técnicas e instrumentos son los medios que se utilizan para recoger la información, así dar respuesta a los objetivos planteados. Según Arias (2006) “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

También define “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69).

Como técnica se utilizo la fuente primaria la observación y la encuesta con sus respectivos instrumentos son las técnicas utilizadas en el presente Trabajo Especial de Grado. Según Arias (2006) las define de la siguiente manera: “La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

Hurtado de Barrera, J. (2006). “Los instrumentos están en correspondencia con las técnicas, y la selección de las técnicas a utilizar en una investigación está relacionada con el tipo de indicios que permiten captar el evento de estudio” (p. 149). En la Tabla 1 se muestra el Esquema para seleccionar los instrumentos.

Tabla1: Esquema para seleccionar los instrumentos.

<i>TIPO DE TÉCNICA</i>	<i>INSTRUMENTOS</i>
<i>OBSERVACIÓN</i>	<i>GRABADORA Y CAMARA</i>
<i>ENCUESTA</i>	<i>CUESTIONARIO</i>

Fuente: Hurtado de Barrera, J. (2006).

En este sentido, el instrumento (cuestionario) a ser aplicado para el levantamiento de información está dirigido al personal que laboran en la División de Diagnostica de la empresa ROCHE S.A y que constituyen los sujetos de estudio.

En la primera fase del trabajo, se aplicó el cuestionario, para determinar la definición de los procesos medulares y estructurados de manera tal que permite conocer todas aquellas variables que sean de utilidad y que son relevantes para el proceso de evaluación del control de la gestión. Este formulario está conformado por veinte y dos (22) preguntas diseñadas de forma dicotómicas (Si – No), lo cual permitirá conocer la opinión y dominio de información de los trabajadores, se manejó la matriz de análisis, ítems por ítems para interpretar cada uno de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información. Ver Anexo N° 1 Cuestionario.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

Arias (2006) señala que “La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítem deben tener una correspondencia directa con los objetivos

de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p. 79).

Para la validación del instrumento, se utilizó la técnica de juicio de expertos, la cual consiste en que el cuestionario sea revisado y validado por tres personas especialistas en el área motivo de análisis.

Méndez (2004) indica que “Para que un cuestionario sea confiable debe medir realmente el rasgo o los rasgos que se intentan estimar. Debe dar medidas confiables de manera que puedan obtenerse los mismos resultados de su múltiple aplicación en condiciones similares” (p.196).

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos se inicia una de las fases más importantes de la investigación: el análisis de datos.

Con la aplicación del cuestionario a la población, es decir al personal seleccionado el cual está conformado por (42) personas que laboran en la División de Diagnostica de la empresa ROCHE S.A., se obtuvo la información necesaria para la verificación del problema y poder concluir en función de la investigación propuesta.

En este capítulo se evalúa la situación actual de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., en cuanto a la filosofía de la gestión.

A través de los instrumentos de recolección de datos, se obtendrá respuesta a las interrogantes, de esta investigación, por lo que se realizara un análisis de contenido de los resultados cuantitativos y cualitativos de las mismas para determinar los factores y lineamientos más importantes a incluir en este Trabajo de Grado.

En este sentido a continuación se presenta a través de una tabla y un gráfico que sirvió de apoyo para concluir y recomendar una propuesta, para diseñar los Indicadores de Gestión, para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

Los resultados son presentados en una tabla y un gráfico en forma de barras con los resultados de la aplicación.

CUESTIONARIO:

Tabla 2: Resultados de la aplicación del cuestionario.

Nº	Preguntas	SI	NO	TOTAL RESPUESTAS
1	¿Se encuentra definida la misión de la empresa para la cual trabaja?	42	0	42
2	¿Está la misión en un lugar visible al público?	42	0	42
3	¿Se encuentra definida la visión de la empresa para la cual trabaja?	42	0	42
4	¿Está la visión en un lugar visible al público?	42	0	42
5	¿Están definidos los objetivos?	0	42	42
6	¿Conoce los objetivos de la empresa?	0	42	42
7	¿Están definidas las metas?	0	42	42
8	¿Conoce las metas de la empresa?	0	42	42
9	¿Se evalúa el cumplimiento de metas de la empresa?	0	42	42
10	¿Las actividades cumplidas en la empresa tienen relación con los objetivos de la misma?	0	42	42
11	¿Están distribuidos racionalmente la cantidad de recursos con los que cuenta?	38	4	42
12	¿Cree usted que los servicios que presta la empresa, mediante el departamento al que usted pertenece, contribuye al cumplimiento de objetivos?	42	0	42
13	¿Posee sistema de evaluación de gestión?	0	42	42
14	¿Conoce si en su departamento se realizan mediciones a través de indicadores de gestión?	0	42	42
15	¿Considera factible el diseño de indicadores de gestión, para el departamento al cual pertenece?	42	0	42
16	¿Se evalúa la calidad del producto o servicio que genera la empresa, para la cual trabaja?	42	0	42
17	¿Estaría dispuesto (a) a ser evaluado mediante la aplicación de un sistema de indicadores de gestión?	42	0	42
16	¿Se evalúa la calidad del producto o servicio que genera la empresa, para la cual trabaja?	0	42	42
17	¿Estaría dispuesto (a) a ser evaluado mediante la aplicación de un sistema de indicadores de gestión?	42	0	42
18	¿Aplica el control estadístico para el registro de información?	42	0	42
19	¿Existe una estructura organizativa formalmente establecida?	42	0	42
20	¿Existen manuales de normas y procedimientos que regulan el proceso de la empresa?	42	0	42
21	¿Existe manual de la calidad en la empresa?	42	0	42
22	¿Existen manuales de cargos y funciones de la empresa?	42	0	42

Fuente: Elaboración Propia (2015)

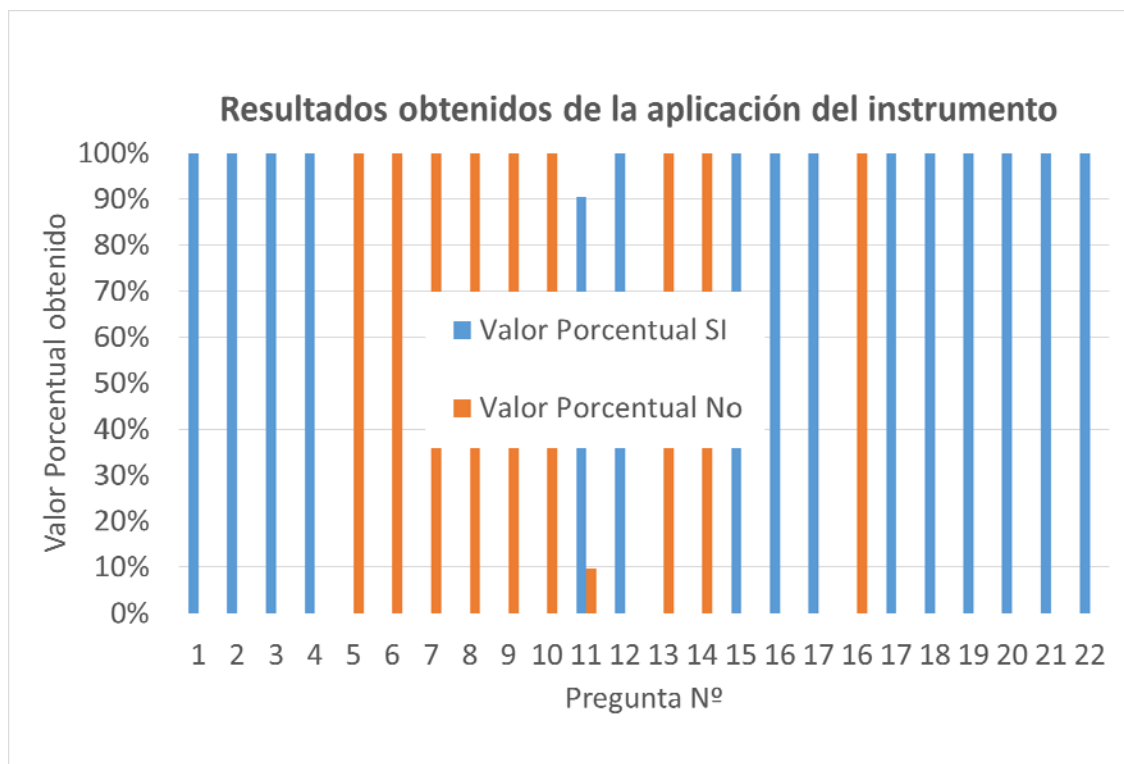


Gráfico 1. Resultados obtenidos aplicación del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Pregunta N°1:

¿Se encuentra definida la misión de la empresa para la cual trabaja?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que si se encuentra definida una misión corporativa en la empresa, es necesario destacar que la misión de la empresa es imprescindible como marco referencia para establecer la Política y los Objetivos de la empresa. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 2:

¿Está la misión en un lugar visible al público?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que si se encuentra en un lugar visible la misión de la empresa, además de estar publicada se encuentra en los fondos de escritorios de las PC. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 3:

¿Se encuentra definida la visión de la empresa para la cual trabaja?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que si se encuentra definida la visión corporativa en la empresa, es importante destacar que la visión de la empresa es necesaria para definir establecer los objetivos de la empresa bien sean los generales y específicos por departamento. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 4:

¿Está la visión en un lugar visible al público?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que si se encuentra en un lugar visible la visión de la empresa, además de estar publicada se encuentra en los fondos de escritorios de las PC. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 5:

¿Están definidos los objetivos?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que no se encuentran definidos los objetivos en la empresa, los cuales son necesarios para el control, medición y planificación efectiva de los procesos. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 6:

¿Conoce los objetivos de la empresa?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que no los conocen ya que los mismos no se encuentran definidos. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 7:

¿Están definidas las metas?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que en primera instancia los objetivos no se encuentran definidos, por tanto las metas no se encuentran establecidas. Sin embargo resaltaron la importancia de establecer metas que le permitan controlar los procesos y adicionalmente realizar la toma de decisiones. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 8:

¿Conoce las metas de la empresa?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que no conocen las metas ya que las mismas no se encuentran definidas. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 9:

¿Se evalúa el cumplimiento de metas de la empresa?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que no se evalúa el cumplimiento de las metas ya que las mismas no se encuentran definidas. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 10:

¿Las actividades cumplidas en la empresa tienen relación con los objetivos de la misma?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población manifestó que las actividades desarrolladas en la empresa deben tener relación directa con los objetivos de la empresa sin embargo los mismos deben definirse. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 11:

¿Están distribuidos racionalmente la cantidad de recursos con los que cuenta?

Análisis:

El (90,48%) de la población manifestó que se encuentran distribuidos la cantidad de recursos con los que se cuenta, evidenciando que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.), contra un 9,52% que contesto que “No”. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 12:

¿Cree usted que los servicios que presta la empresa, mediante el departamento al que usted pertenece, contribuye al cumplimiento de objetivos?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población considera que contribuyen al cumplimiento de objetivos una vez sean previamente fijados en cada departamento. Para ello la empresa debe tener un sistema organizativo basado en áreas o departamentos de responsabilidad muy bien definidos mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 13:

¿Posee sistema de evaluación de gestión?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población considera que “No” existe un sistema de evaluación de gestión, por lo cual la empresa tiene que tener un sistema de evaluación de gestión que les permita analizar su situación desde un punto de vista de su gestión global, cuya finalidad consiste en definitiva medir el resultado de la gestión de los responsables respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 14:

¿Conoce si en su departamento se realizan mediciones a través de indicadores de gestión?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población considera que “No” se realizan mediciones a través de indicadores de gestión en su departamento, por tanto se deben definir e implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, estrategias, procesos y actividades de la empresa. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 15:

¿Considera factible el diseño de indicadores de gestión, para el departamento al cual pertenece?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población considera que se deben diseñar indicadores de gestión, ya que la medición objetiva se basa en metas que

pueden controlar la gestión de la organización, permite la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 16:

¿Se evalúa la calidad del producto o servicio que genera la empresa, para la cual trabaja?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población considera que si se evalúa la calidad del producto o servicio que genera la empresa. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que se le ofrece al cliente, y está determinado por las características específicas del producto o servicio. Esta evaluación se realiza a través de la medición de la Satisfacción de los clientes. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 17:

¿Estaría dispuesto (a) a ser evaluado mediante la aplicación de un sistema de indicadores de gestión?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población considera que es positivo si se evalúa mediante la aplicación de un sistema de indicadores ya que es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégica. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 18:

¿Aplica el control estadístico, para el registro de información?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población considera que “No” se aplica el control estadístico para el registro de la información ya que aún no se cuenta con un sistema de indicadores de gestión. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 19:

¿Existe una estructura organizativa formalmente establecida?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población respondió que “Si” existe una estructura organizativa formalmente establecida y divulgada en la empresa. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 20:

¿Existen manuales de normas y procedimientos que regulan el proceso de la empresa?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población respondió que “Si” existen Manuales de normas y procedimientos ya que la empresa se encuentra desarrollando un Sistema de Gestión de la Calidad, también es importante

destacar que los procedimientos representan a la empresa la forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos, para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

Pregunta N° 21:

¿Existe manual de la calidad en la empresa?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población respondió que “Si” existe un Manual de la Calidad ya que la empresa se encuentra desarrollando un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, sin embargo no se encuentra difundido en todos los departamentos de la empresa. Ver Tabla 2 y Gráfico 1

Pregunta N° 22:

¿Existen manuales de cargos y funciones de la empresa?

Análisis:

El cien por ciento (100%) de la población respondió que “Si” existe los manuales de descripciones de cargos y funciones necesarias, para definir las responsabilidades mediante las funciones y tareas a realizar por cada responsable. Ver Tabla 2 y Gráfico 1.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta para dar respuesta a los dos (2) últimos vehículos específicos planteados en la presente investigación:

- Definir los objetivos y procesos medulares de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., para establecer la necesidad del diseño de Indicadores de Gestión.
- Diseño de perfiles de Indicadores de Gestión, para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

Objetivo

La presente propuesta tiene como objetivo proponer una estructura que permita definir los objetivos y procesos medulares así como el diseño de indicadores de gestión de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A;

Justificación

El aporte de esta investigación está representado en ofrecer un método para el control de gestión como herramienta de trabajo, con lo cual se pueda evaluar el avance y los logros de los objetivos de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A; permitiendo que el manejo de la planificación sea más eficiente, facilitando el seguimiento y

control para la toma de decisiones; lo cual es clave para los diferentes niveles jerárquicos dispongan de registros de información previa que les permita conocer la influencia de cada una de las variables y factores que afectan o influyen en el desempeño de la división, logrando tomar acciones preventivas y/o correctivas, para el control y mejora continua, con el consecuente incremento de la eficacia de los procesos.

Además el enfoque basado en procesos aportará entre otros beneficios, organizar y administrar la gestión y un óptimo uso de los recursos disponibles.

Diseño objetivos y procesos medulares

La propuesta de definir los objetivos y procesos medulares de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., para establecer la necesidad del diseño de Indicadores de Gestión, es el resultado de la investigación de la situación actual en cuanto a la necesidad existente.

La caracterización o descripción del procesos consiste en identificar las características de los procesos de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad.

La identificación, selección y análisis de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la empresa y de cómo estas influyen y se orientan a la consecución de los resultados.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura que facilite la

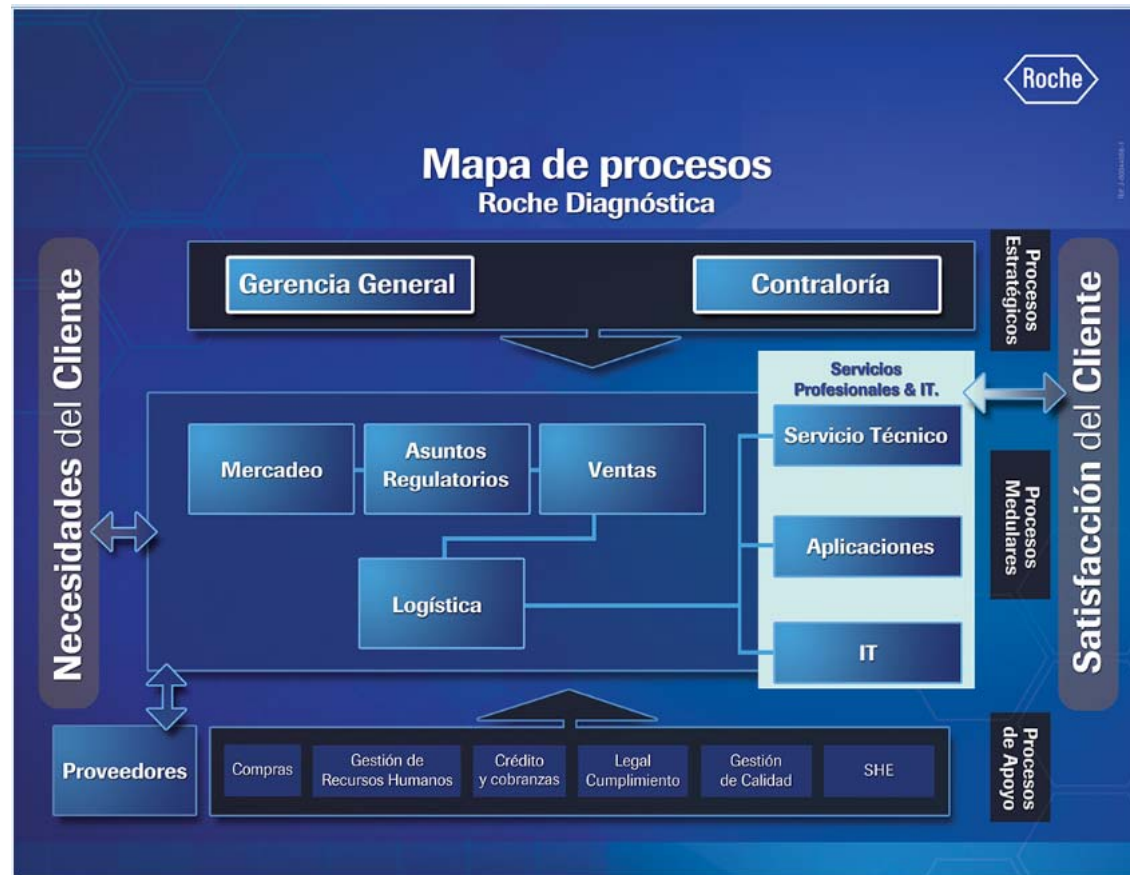
determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través del Mapa de Procesos, entendiéndose por tal a la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

En las descripciones de procesos propuestas derivadas del Mapa de Procesos se establecen:

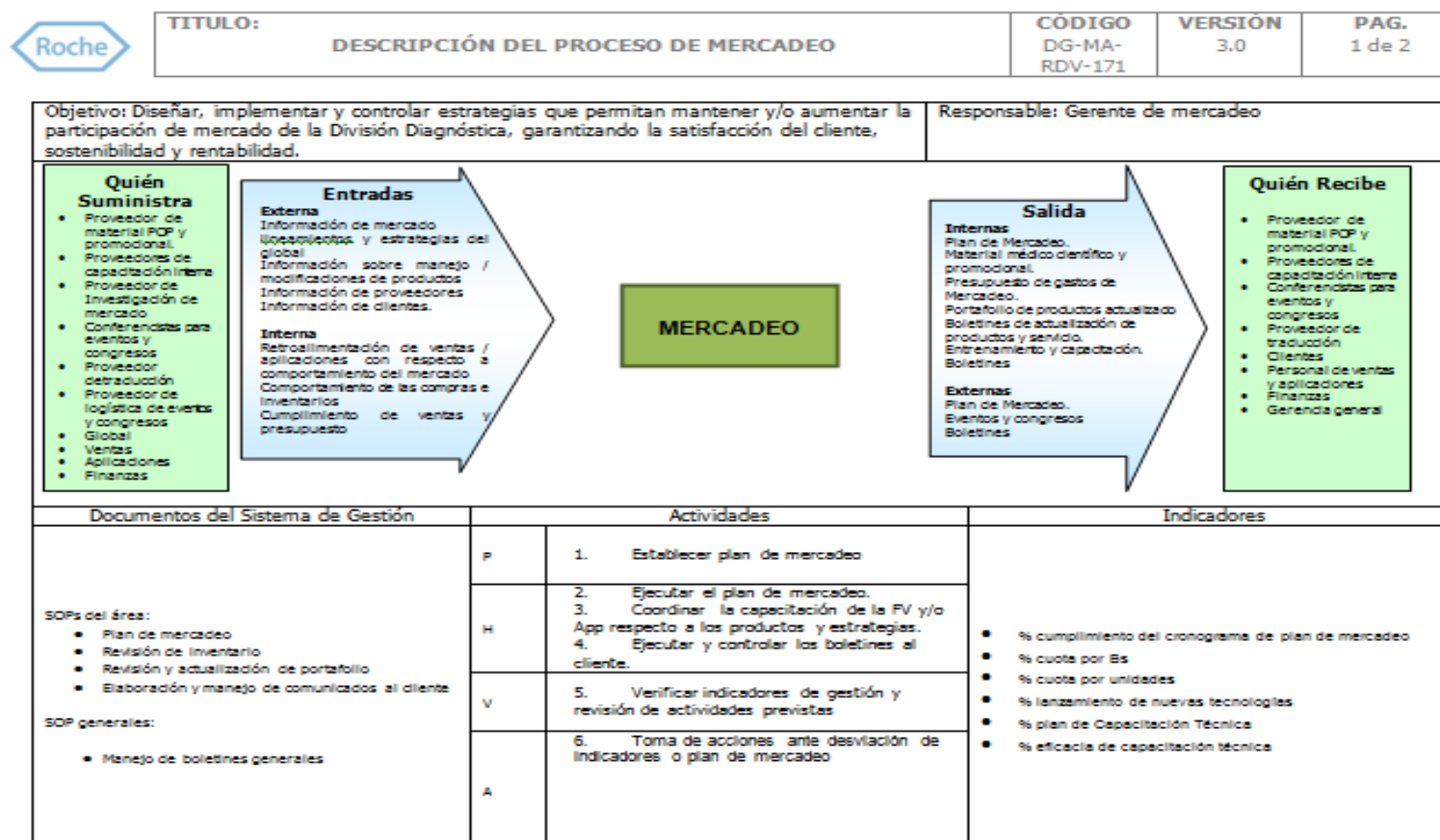
- Los objetivos definidos en cada proceso.
- Responsables del proceso
- Entradas del proceso
- Salidas del proceso
- Documentos del sistema de gestión referentes al proceso
- Actividades referentes al proceso
- Indicadores de gestión
- Recursos
- Requisitos, Legales y Reglamentarios
- Requisitos de la norma ISO 9001:2008

Figura 8. Mapa de Procesos de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 9. Descripción del Proceso de Mercadeo



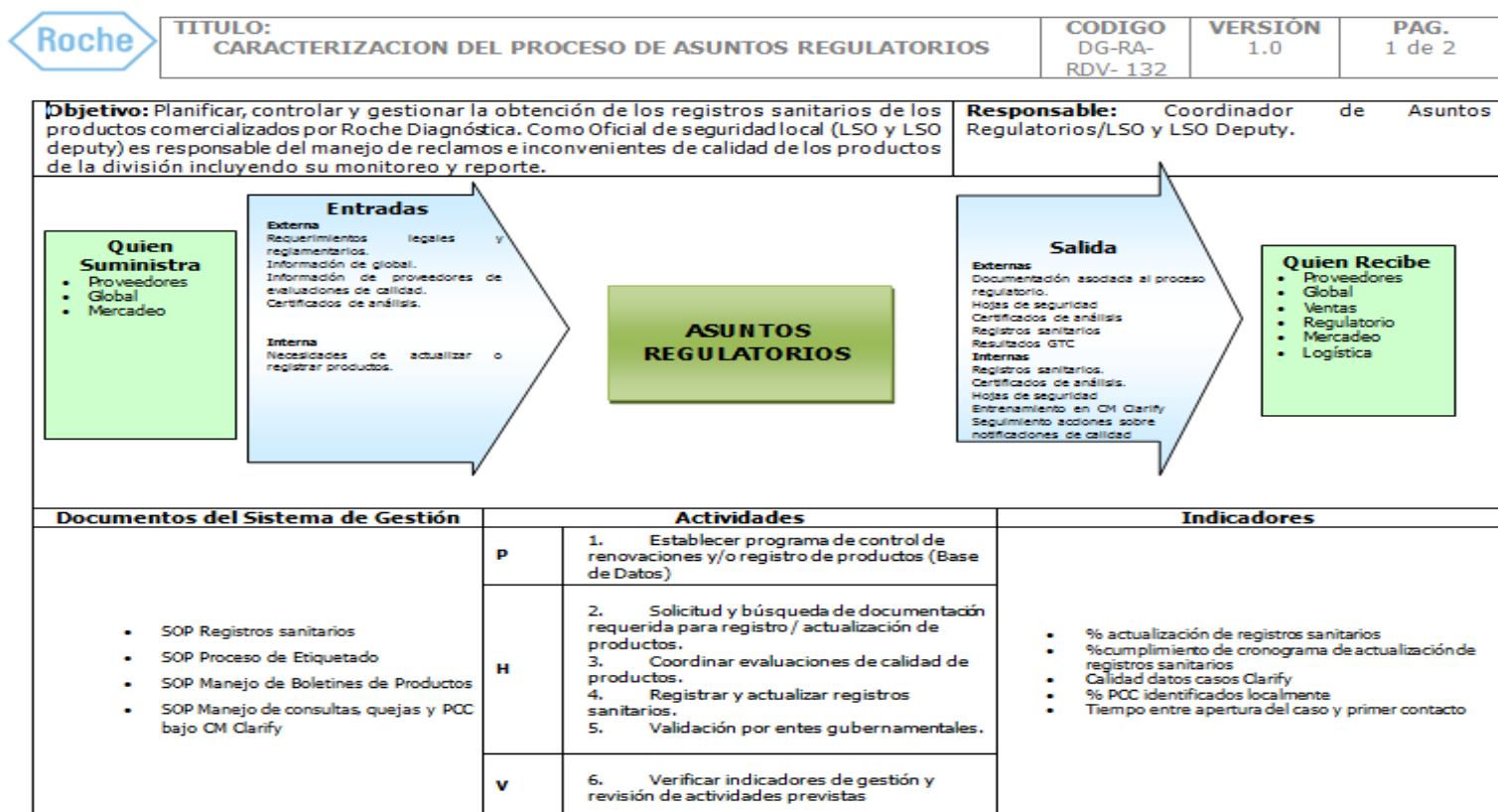
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 9. Descripción del Proceso de Mercadeo

	TÍTULO: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO	CÓDIGO DG-MA- RDV-171	VERSIÓN 3.0	PAG. 2 de 2
Recursos Recursos Humanos Gerente de mercadeo Gerentes de productos Representante de ventas y mercadeo Equipos - Telefonos - Fax - Computadoras en red con correo electrónico y conexión de Internet Ambiente de Trabajo Ambiente de Oficina	Requisitos Legales, Reglamentarios No aplica	Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 •5.2 Enfoque al Cliente •7.1 Planificación de la realización del producto. •7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto •7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto •7.2.3 Comunicación con los clientes •7.5.3 Identificación y trazabilidad •8.1 Medición, análisis y mejora-Generalidades •8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos •8.4 Análisis de datos •8.5.1 Mejora continua •8.5.2 Acción correctiva •8.5.3 Acción preventiva		
	Otros Documentos •Documentos externos: • Pol 0002 Interacción con profesionales de la salud, eventos y congresos nacionales e internacionales. • SOP Elaboración, revisión, aprobación y destrucción de material promocional. • Advisory board • Pol0004 Material Promocional			

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 10. Descripción del Proceso de Asuntos Regulatorios



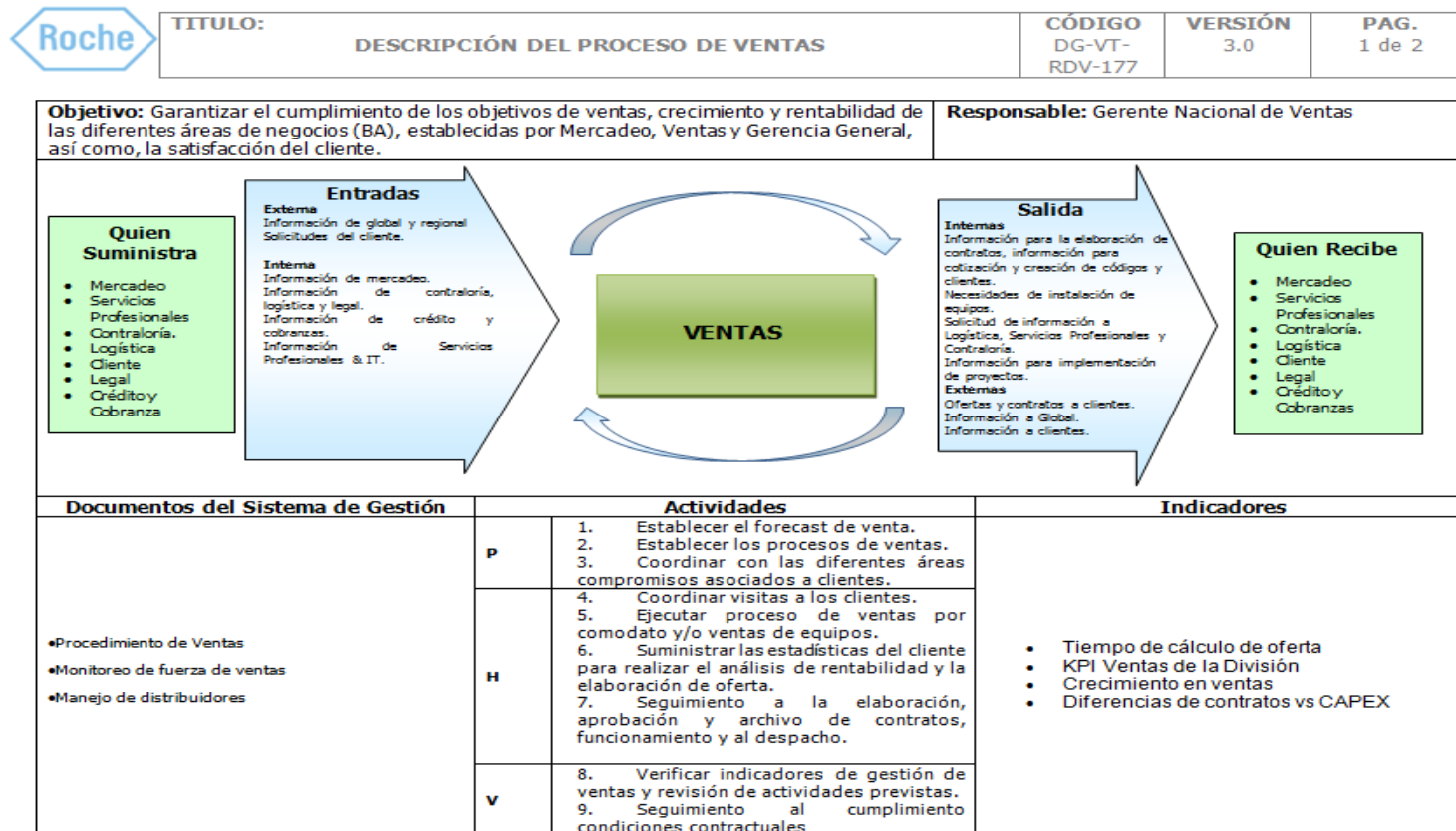
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 10. Descripción del Proceso de Asuntos Regulatorios

	TÍTULO: CARACTERIZACION DEL PROCESO DE ASUNTOS REGULATORIOS	CODIGO DG-RA- RDV- 132	VERSIÓN 1.0	PAG. 2 de 2
Recursos Recursos Humanos Gerente de Finanzas, Calidad y Regulatorio Coordinadores de Asuntos Regulatorios Equipos Equipos de oficina Software de control de gestión Ambiente de Trabajo Ambiente de Oficina Actividades fuera de la oficina.	A	7. Toma de acciones ante desviación de indicadores.		
		Requisitos Legales, Reglamentarios - Gaceta oficial de la República de Venezuela número 36.843 de fecha del viernes 3 de Diciembre de 1999 - Notificación Providencia Administrativa 1905 del Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS) - Circular del MPPS para los reactivos de HBsAg, HBe, HCV, HIV, HTLV, Chagas y Sífilis	Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 7.1 Planificación de la realización del producto 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto 8.1 Medición, análisis y mejora-Generalidades 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.4 Análisis de datos 8.5.1 Mejora continua 8.5.2 Acción correctiva 8.5.3 Acción preventiva	
		Otros Documentos - Instructivo de CPE - Instructivo de Asuntos Regulatorios - Instructivo de Asuntos Regulatorios para pruebas infecciosas - Instructivo de Asuntos Regulatorios para recolectar muestras de infecciosas		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 11. Descripción del Proceso de Ventas



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 11. Descripción del Proceso de Ventas



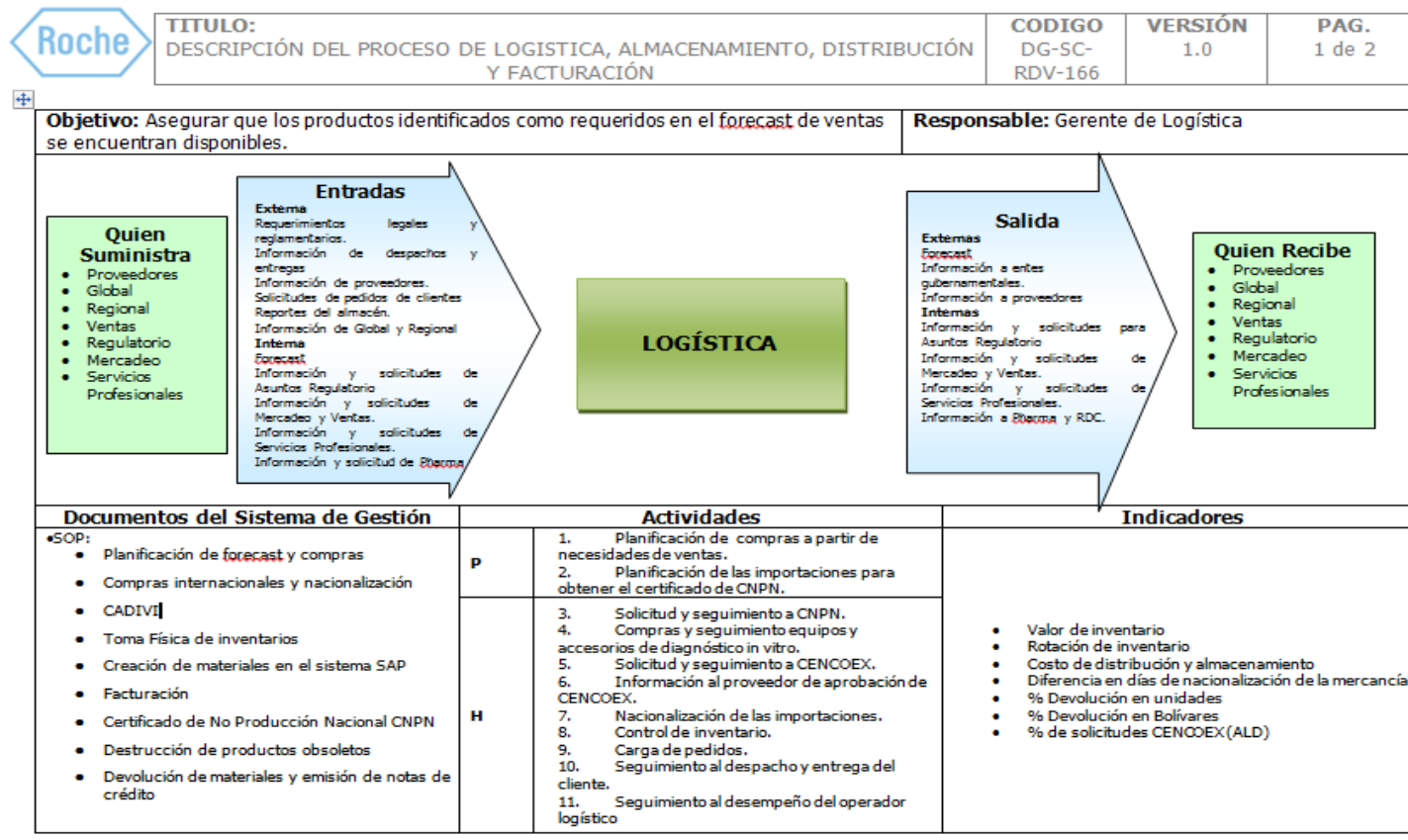
TÍTULO: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE VENTAS		CÓDIGO DG-VT- RDV-177	VERSIÓN 3.0	PAG. 2 de 2
---	--	------------------------------------	-----------------------	-----------------------

	A	10. Toma de acciones ante desviación de indicadores de gestión.	
--	----------	---	--

Recursos	Requisitos Legales, Reglamentarios	Requisitos de la Norma ISO 9001:2008
Recursos Humanos Gerente de Ventas Asistente de Ventas Representante de Ventas y Mercadeo Representante de Ventas Equipos Equipos fijos y portátiles Software de control de gestión IW Prisma Sales SAP Ambiente de Trabajo Ambiente de Oficina	Ley de contrataciones públicas. Reglamento de contrataciones públicas.	•7.1 Planificación de la realización del producto •7.2 Procesos relacionados con el cliente •8.1 Medición, análisis y mejora-Generalidades •8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos •8.4 Análisis de datos •8.5.1 Mejora continua •8.5.2 Acción correctiva •8.5.3 Acción preventiva
	Otros Documentos Política de cálculo de incentivos. Política comercial DIA	

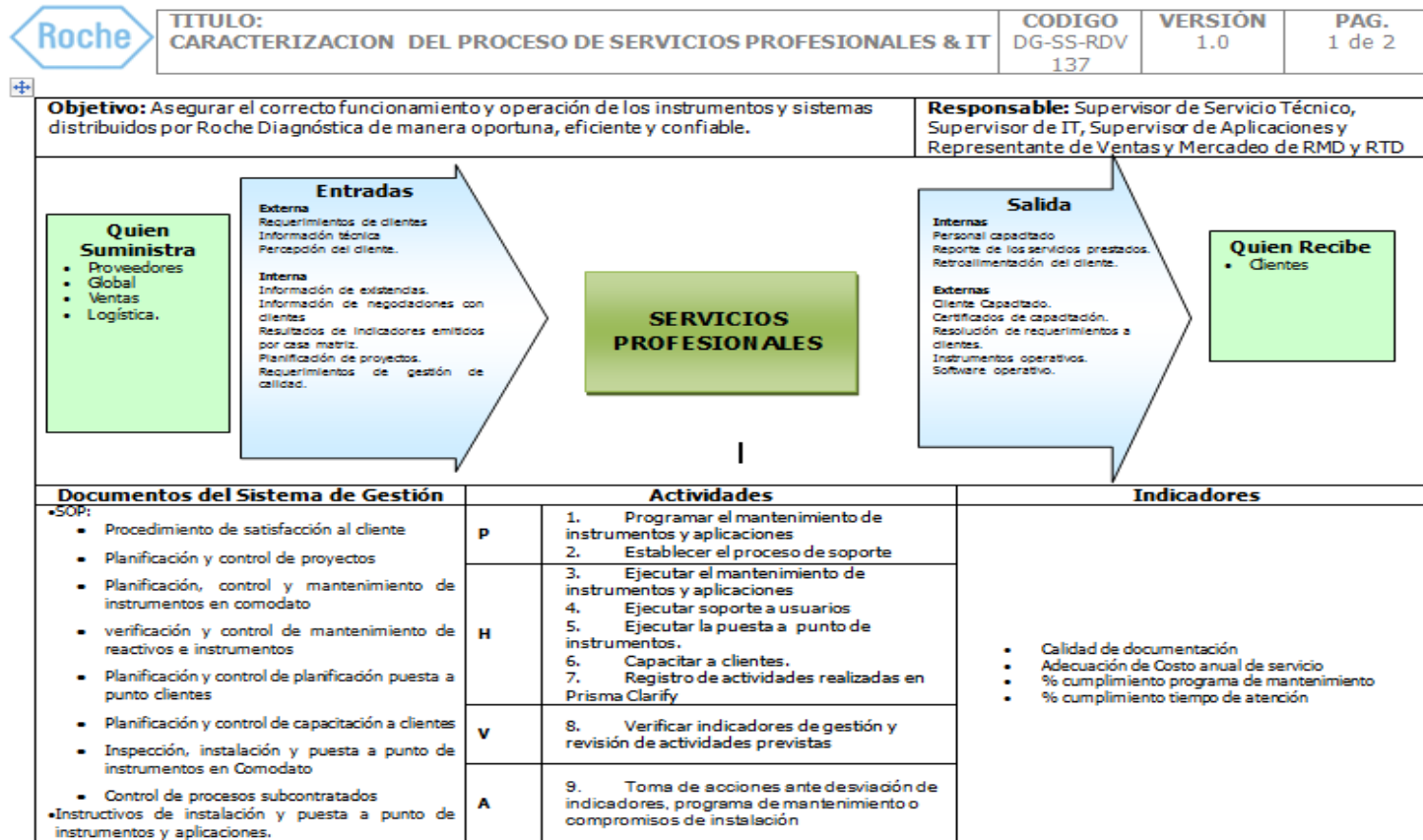
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 12. Descripción del Proceso de Logística



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Figura 13. Descripción del Proceso de Servicios Profesionales &IT



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Diseño de Indicadores de Gestión.

Una vez obtenida la información se presenta el diseño de perfiles de Indicadores de Gestión, para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

Para diseñar los indicadores se procedió de acuerdo a lo siguiente:

- Se evaluaron y se determinaron las necesidades de medición más relevantes de cada uno de los procesos claves descritos en la sección anterior.
- Se determinaron los indicadores de acuerdo a cada proceso y se vinculó a cada objetivo específico de la calidad.

Para la normalización de los indicadores de gestión, se presentan en tablas en donde se desarrollaron cada uno de los aspectos, los cuales constan de los siguientes pasos:

Responsable de elaborar el indicador: Se indica el cargo del responsable de elaborar el indicador.

Responsable de analizar el indicador: Se indica el cargo del responsable de analizar el indicador.

Objetivo de la Calidad: Son los objetivos de calidad definidos en la empresa derivados de la Política de la Calidad.

Objetivos específicos de la Calidad: consiste en indicar el objetivo que tiene el indicador, su finalidad y porque medirlo

Indicador: Señala el nombre del indicador y la unidad en que queda expresado el cálculo.

Descripción: Describe la definición conceptual del indicador.

Calculo: Corresponde a la expresión matemática del indicador (fórmula para el cálculo).

Meta: Es el valor esperado del indicador.

Frecuencia de análisis: Indica la frecuencia en la cual se debe calcular y analizar el indicador.

A continuación se describen los indicadores diseñados en cada uno de los procesos, para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

Figura 14. Indicadores de Gestión de Mercadeo / Fuente: Elaboración Propia (2015)



TITULO:
INDICADORES DE GESTIÓN DE MERCADERO

CODIGO
DG-MA-
RDV-70

PAG.
1 de 1

RESPONSABLE DE ELABORAR EL INDICADOR				RESPONSABLE DE ANALIZAR EL INDICADOR		
Gerentes de Producto				Gerente de Mercadeo		
OBJETIVO DE LA CALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA CALIDAD	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE ANALISIS
Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.	Garantizar al menos un 80% de cumplimiento del cronograma plan de mercadeo	% cumplimiento del cronograma de plan de mercadeo	Cumplimiento de las actividades establecidas en el cronograma plan de mercadeo	Actividades ejecutadas x 100 / actividades establecidas en el cronograma de plan de mercado	≥80%	Trimestral
	Garantizar al menos un 98% de cumplimiento de KPI en Bs	% cuota por Bs	Cumplimiento de los KPI de ventas y unidades establecidas en el plan de mercadeo	Bs vendidos x 100 / Bs establecidos en el plan de mercadeo	≥98%	
	Garantizar al menos un 98% de cumplimiento de KPI en unidades	% cuota por unidades	Cumplimiento de los KPI de ventas y unidades establecidas en el plan de mercadeo	Unidades vendidas x 100 / Unidades establecidos en el plan de mercadeo	≥98%	
	Garantizar al menos un 80% de lanzamiento de nuevas tecnologías	% lanzamiento de nuevas tecnologías	Cumplimiento de nuevas tecnologías previstas a lanzar	Nuevas tecnologías lanzadas x 100 / Nuevas tecnologías previstas a lanzar	≥80%	
	Garantizar al menos un 80% de cumplimiento del plan de capacitación técnica	% plan de Capacitación Técnica	Cumplimiento de actividades de capacitación previstas en el plan de mercadeo	Actividades de capacitación realizadas por persona x 100 / Actividades de capacitación programadas x persona	≥80%	
	Garantizar al menos un 90% de eficacia de capacitación técnica	% eficacia de capacitación técnica	Assements aprobados de las actividades de capacitación ejecutadas	Assements aprobados x 100 / Assements requeridos	≥90%	

Figura 15. Indicadores de Gestión de Asuntos Regulatorios / Fuente: Elaboración Propia (2015)



TÍTULO:
INDICADORES DE GESTIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS

CÓDIGO
IN-RA-RDV-134

PAG.
1 de 2

RESPONSABLE DE ELABORAR EL INDICADOR				RESPONSABLE DE ANALIZAR EL INDICADOR		
Coordinador de Asuntos Regulatorios/ LSO y/o LSO Deputy				Coordinador de Asuntos Regulatorios / LSO y/o LSO Deputy		
OBJETIVO DE LA CALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA CALIDAD	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE ANALISIS
Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las normas de calidad, las buenas prácticas corporativas y el marco legal establecido	Garantizar al menos un 90% de actualización de los registros sanitarios	% actualización de registros sanitarios	Mide el cumplimiento con la actualización de los registros sanitarios	Registros sanitarios vigentes x100/Registros sanitarios requeridos	≥90%	Mensual
Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las normas de calidad, las buenas prácticas corporativas y el marco legal establecido	Garantizar al menos un 90% de cumplimiento de actualización de los registros sanitarios	%cumplimiento de cronograma de actualización de registros sanitarios	Mide el cumplimiento del cronograma de obtención de registros sanitarios	Registros Consignados a tiempo (*)x 100/Registros sanitarios previstos a consignar	≥90%	Mensual

Figura 15. Indicadores de Gestión de Asuntos Regulatorios / Fuente: Elaboración Propia (2015)



TÍTULO:	CÓDIGO	PAG.
INDICADORES DE GESTIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS	IN-RA-RDV-134	2 de 2

Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.	Garantizar como máximo un 5% de errores de calidad en Prisma Clarify	Calidad de datos casos Prisma Clarify	Mide el % de errores de Calidad en Prisma Clarify	% de errores de Calidad Casos Prisma Clarify	<5%	Mensual
Garantizar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios y productos recibidos	Garantizar que los casos de PCC sean identificados localmente	% PCC identificados localmente	Mide el % PCC identificados localmente	$\frac{\# \text{ PCC identificados localmente}}{\# \text{ PCC}} * 100$	>95%	Mensual
Garantizar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios y productos recibidos	Garantizar que el tiempo entre apertura del caso y primer contacto sea el mínimo posible	Tiempo entre apertura del caso y primer contacto	Mide la diferencia entre el tiempo de apertura del caso y el primer contacto	Fecha apertura del caso - Fecha del primer contacto	<7 días	Mensual

(*)Registro consignado a tiempo: es un registro sanitario que se consignó 90 días o más antes de su vencimiento

Figura 16. Indicadores de Gestión de Ventas/ Fuente: Elaboración Propia (2015)



TÍTULO:	INDICADORES DE GESTIÓN DE VENTAS	CÓDIGO IN-VT-RDV-170	PAG. 1 de 1
----------------	----------------------------------	--------------------------------	-----------------------

RESPONSABLE DE ELABORAR EL INDICADOR				RESPONSABLE DE ANALIZAR EL INDICADOR		
Asistente de Ventas				Gerente Nacional de Ventas Representante de Ventas y Mercadeo Representante de Ventas		
OBJETIVO DE LA CALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA CALIDAD	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE ANÁLISIS
Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.	Reducir los días hábiles entre la solicitud del cálculo del monto mínimo para generar la oferta	Tiempo de cálculo de oferta	Tiempo de respuesta desde que se solicita el monto mínimo de compra para generar la oferta	Días hábiles entre la solicitud de cálculo de la oferta hasta la recepción del monto mínimo	≤5 días	Mensual
	Cumplir al menos con un 90% de la meta de ventas	KPI Ventas de la División	Cumplimiento de la meta de ventas	Bs reales de venta x 100 / Bs previstos de venta	≥90%	
	Alcanzar al menos un 5% anual de crecimiento de ventas	Crecimiento en ventas	Mide el crecimiento de las ventas de la división con respecto al año anterior	Bs Período actual acumulado x 100/ Bs Período anterior acumulado x100	≥5%	
	Alcanzar como máximo un 5% de clientes con diferencias entre contratos	Diferencias de contratos vs CAPEX	Mide la diferencia entre los equipos documentados en clientes vs CAPEX	Clientes con contratos correctos x 100 / total clientes con contratos	≤5%	Bimensual

Figura 17. Indicadores de Gestión de Logística/ Fuente: Elaboración Propia (2015)



TÍTULO:

INDICADORES DE GESTIÓN DE LOGISTICA

CÓDIGO

IN-SC-RDV-169

PAG.

1 de 2

RESPONSABLE DE ELABORAR EL INDICADOR				RESPONSABLE DE ANALIZAR EL INDICADOR		
Analista de Logística, Analista de Comercio Exterior, Asistente de Logística, Analista de Procesos Comerciales y Asistente de Procesos Comerciales				Gerente de Logística		
OBJETIVO DE LA CALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA CALIDAD	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE ANALISIS
Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las normas de calidad, las buenas prácticas corporativas y el marco legal establecido	Garantizar como máximo 10,1 MIO CHF en valor de inventario	Valor de inventario	Mide la valorización del inventario	CHF de inventario	≤10,1 MIO CHF	Mensual
	Garantizar como máximo 242 días de inventario	Rotación de inventario	Mide los días de rotación de inventario	Valor del inventario vendido mensual / Inventario total x 100	≤242 días	
	Garantizar como máximo el cumplimiento de los presupuestos del operador logístico	Costo de distribución y almacenamiento	Mide el costo de distribución de los productos	Sumatoria de los gastos del operador logístico	≤1,8 MIO CHF anual	
Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.	Lograr disminuir a al menos 10 días el tiempo de nacionalización de mercancía	Diferencia en días de nacionalización de mercancía	Mide la desviación de los días de nacionalización con respecto a la meta	Promedio de Días de nacionalización de mercancía	≤10 días hábiles	Mensual
Aumentar la satisfacción del cliente	Garantizar como máximo un 5% de devoluciones con respecto al total de productos vendidos	% devoluciones en unidades	Mide el porcentaje de productos devueltos con respecto al total de las ventas	Número de productos devueltos x 100 / Total de productos vendidos	≤5%	
	Garantizar como máximo un 2% de devoluciones con respecto al total en bolívares de productos vendidos	% devoluciones en Bs	Mide el porcentaje de productos devueltos con respecto al total de las ventas	Bs de productos devueltos x 100 / Bs Total de productos vendidos	≤2%	

Figura 18. Indicadores de Gestión de Servicios Profesionales/ Fuente: Elaboración Propia (2015)



TITULO:
INDICADORES DE GESTIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

CODIGO
IN-SS-RDV
136

PAG.
1 de 2

RESPONSABLE DE ELABORAR EL INDICADOR				RESPONSABLE DE ANALIZAR EL INDICADOR		
Supervisor de IT Supervisor de Aplicaciones Supervisor de Servicio Técnico				Gerente de Servicios Profesionales		
OBJETIVO DE LA CALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA CALIDAD	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE ANALISIS
Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las normas de calidad, las buenas prácticas corporativas y el marco legal establecido.	Obtener al menos 18 puntos en la aplicación de la evaluación de calidad de documentación de Prisma Aplica para Servicio Técnico, aplicaciones e IT	Calidad de documentación	Evalúa que los campos de Prisma hayan sido llenados correctamente	Puntos obtenidos en la aplicación de la evaluación de Prisma	≥ 18 puntos	Mensual
Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las normas de calidad, las buenas prácticas corporativas y el marco legal establecido.	Obtener al menos un 70% en la adecuación del costo anual de servicio Solo Servicio Técnico y aplicaciones	Adecuación de Costo anual de servicio	Cumplimiento de los repuestos y horas nominales de servicio	Líneas activas con costo anual adecuado x 100/ Total de líneas activas	≥ 70%	Mensual
Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.	Obtener al menos 50% de cumplimiento del programa de mantenimiento Solo Servicio Técnico e IT	% cumplimiento programa de mantenimiento	Cumplimiento del programa de mantenimiento	Actividades de mantenimiento realizadas x 100 / Actividades programadas	≥ 50%	Anual
Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del	Obtener al menos un 80% de reportes atendidos a tiempo Aplica para Servicio Técnico, aplicaciones e IT	% cumplimiento tiempo de atención	Cumplimiento de los tiempos de atención establecidos contractualmente	Reportes atendidos a tiempo x 100 / Numero de reportes atendidos	≥ 80%	Mensual

Figura 18. Indicadores de Gestión de Servicios Profesionales/ Fuente: Elaboración Propia (2015)

	TITULO: INDICADORES DE GESTIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES				CODIGO IN-SS-RDV 136	PAG. 2 de 2
establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.						
Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.	Obtener al menos un 80% de reportes resueltos a tiempo <i>Aplica para Servicio Técnico, aplicaciones e IT</i>	% cumplimiento tiempo de resolución	Cumplimiento de los tiempos de resolución establecidos contractualmente	Reportes resueltos a tiempo x 100 / Numero de reportes resueltos	≥ 80%	Mensual
Mejorar continuamente nuestro desempeño a través del establecimiento de procesos eficaces, eficientes y confiables.	Obtener al menos un 98 %de similitud entre la base instalada reflejada en PRISMA vs CAPEX <i>* Solo Servicio Técnico e IT</i>	PRISMA vs CAPEX	Grado de adecuación de la información cargada en PRISMA vs CAPEX	Equipos cargados en CAPEX reflejados en PRISMA/ Total d equipos en CAPEX	≥ 98%	Trimestral

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones con base al análisis e interpretación de resultados de la investigación efectuada, para el logro de cada uno de los objetivos específicos definidos para determinar el objetivo general “Diseñar Indicadores de Gestión para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A”.

Para cumplir con el objetivo específico N°1 Diagnosticar la situación actual empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., en cuanto a la filosofía de la gestión, se aplicó un cuestionario a la población (42) de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A, en donde se determinó la necesidad de definir los objetivos y procesos medulares de la división con la finalidad de establecer el diseño de Indicadores de Gestión, a través del análisis y gráficos elaborados. Entre las debilidades más importantes están que se no contaba con objetivos estratégicos alineados con la misión y visión y no tenía identificado indicadores de gestión.

En el objetivo específico N°2 Definir los objetivos y procesos medulares de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A., para establecer la necesidad del diseño de Indicadores de Gestión, en este objetivo se definieron los procesos medulares a través de las descripciones de procesos propuestas derivadas del Mapa de Procesos, así mismo se determinaron los objetivos en cada proceso.

Por último en el objetivo específico N°3 Diseñar el Sistema Indicadores de Gestión para la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A. Se determinaron los indicadores de acuerdo a cada proceso y se vinculó a cada objetivo específico de la calidad.

Creemos que la utilización del sistema de indicadores propuesto constituye una herramienta objetiva, para valorar la gestión de la División de Diagnostica de la empresa PRODUCTOS ROCHE, S.A.

La empresa tiene la necesidad y obligación de poder controlar la evolución de su actividad y más concretamente los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los resultados previstos.

Adicionalmente, tiene que tener un sistema que le permita analizar su situación desde un punto de vista global, para ello se crea el sistema de control de gestión que permite unir todas las áreas y departamentos con un fin común que es, en definitiva, medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos.

Uno de los fundamentos básicos de la administración de la gerencia es “controlar”. La base para controlar es el poder contar con indicadores de gestión. Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se gerencia y lo que no se gerencia no se puede mejorar. A partir de este trabajo, Productos roche puede iniciar la generación de indicadores en las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de iniciar proyectos que permitan mejorar el desempeño.

El personal de la empresa adquirió conocimientos en la generación de indicadores y se empoderó en su análisis, permitiendo de este modo la creación de un nuevo esquema de trabajo.

Se estableció que en las reuniones interdepartamentales, un punto de agenda es la presentación de indicadores correspondientes a la unidad como factor clave de evaluación del desempeño.

Se espera que los indicadores sean evaluados en cuanto a la evolución de su tendencia con la finalidad de ajustar los límites de control y determinar si los mismos mantienen a lo largo del tiempo su capacidad de acotar el proceso.

En la actualidad las empresas se mueven en un entorno empresarial más competitivo, más dinámico, con mayor complejidad y muy cambiante por ello el sistema de control de gestión debe estar preparado para evolucionar e ir adaptándolo a los diferentes cambios.

En un mundo cambiante, como el que corresponde a esta era, las personas y las organizaciones necesitan, más que nunca, controlar en tiempo real sus actividades y resultados y gestionar con efectividad las desviaciones respecto a los objetivos.

RECOMENDACIONES

- Hacer uso del sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa.
- Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa.
- Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.
- Se propone que se debe seguir realizando investigaciones de este tipo, ya que permiten el mejoramiento continuo de la empresa.
- Se debe dar capacitación al personal, sobre el tema de indicadores de gestión, para el establecimiento e implantación efectiva de los indicadores propuestos, para que se pueda hacer un manejo adecuado de la información que se recopile a fin tomar decisiones acertadas.

REFEENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, Darío (1999) **Control de Gestión:** Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en entidades del sector público. Tercera Edición. Colombia Santafé de Bogotá. Editores Interponed.

Arias, Fidas G. (2006). **El proyecto de Investigación.** Guía para su Elaboración. Caracas: Editorial Episteme.

Amat Joan M. (1989). **La importancia del Control de Gestión en el proceso productivo.** Novamáquina. Marzo N. 149.

Avgraoff, Boris (1997). **Sistemas de gestión de la producción.** Procesos de gestión de la producción. Madrid. Ibérico Europa de ediciones S.A.

Beltrán, J (1999). **Indicadores de Gestión.** 2da. Edición, Bogotá. Colombia. Editorial 3R Editores.

FONDONORMA. *Norma Venezolana FONDONORMA ISO 9000:2006. Sistemas de gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario.* Caracas. Venezuela

FONDONORMA. *Norma Venezolana FONDONORMA ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la Calidad- Requisitos.* Caracas. Venezuela.

Goldratt E. (1993) **La Meta. Un proceso de Mejora Continua.** España Ed. Díaz de Santos. S.A.

Harrington J. (1997). **Administración total del mejoramiento continuo**. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Hughes, Jordán (1996). **Fases de evolución del sistema de control de gestión**. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Comisión Europea.

Hurtado de Barrera, J. (2006). **El proyecto de investigación Metodología de la investigación holística**. (4a. ed.). Bogotá Colombia. Ediciones Quirón.

Kaplan R. y David P. (1996). **"The Balance Scorecard: Translating Strategy Into action"** Boston-EE.UU.

KPI (2014). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Recuperado: <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

Lorino P. (1993). **El control de gestión estratégico**. La gestión por actividades. España. Editorial Alfaomega - Marcombo.

Luzardo (2010). **Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio de Indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicio al Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A.** para optar al título de Ingeniería en auditoría y control de gestión con especialización en calidad de procesos. Universidad de Guayaquil Quito.

Mallo C. Y J. Merlo (1998). **Control de gestión presupuestario**. Madrid. Editorial Mc-Graw Hill.

Méndez Carlos E. (2004). **Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Tercera Edición. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana.

Méndez, T. (2002). **Concepciones de la Calidad Empresarial**. Segunda Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Rodeiro (2006) **Diseño de Indicadores de Gestión de Calidad para el servicio de odontología para el ambulatorio Santa Cruz del Este**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud. Universidad Católica Andrés Bello.

Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Venezuela. Editorial Panapo.

Simons R. (1994). **Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica**. Rev. Harvard DEUSTO Business Review, Ed. DEUSTO, Bilbao.

Suarez (2012) **Diseño de Indicadores de Gestión para la evaluación de la eficacia, eficiencia y calidad del proceso de registro académico la Coordinación de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado**, para optar al título de Especialista en Gerencia Mención: Empresarial. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales**, Caracas: FEDUPEL.

ANEXOS

ANEXO N° 1
CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

Dirigido al Personal de la División de Diagnostica de ROCHE S.A.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- El cuestionario debe ser llenado con bolígrafo.
- Marque con una equis (x) en la alternativa de respuesta que más se adapte a su situación.
- En cada enunciado debe seleccionar sólo una alternativa, siendo los siguientes:

SI ____ NO ____

Nº	Preguntas	Si	No
1	¿Se encuentra definida la misión de la empresa para la cual trabaja?		
2	¿Está la misión en un lugar visible al público?		
3	¿Se encuentra definida la visión de la empresa para la cual trabaja?		
4	¿Está la visión en un lugar visible al público?		
5	¿Están definidos los objetivos?		
6	¿Conoce los objetivos de la empresa?		
7	¿Están definidas las metas?		
8	¿Conoce las metas de la empresa?		
9	¿Se evalúa el cumplimiento de metas de la empresa?		
10	¿Las actividades cumplidas en la empresa tienen relación con los objetivos de la misma?		

Nº	Preguntas	Si	No
11	¿Están distribuidos racionalmente la cantidad de recursos con los que cuenta?		
12	¿Cree usted que los servicios que presta la empresa, mediante el departamento al que usted pertenece, contribuye al cumplimiento de objetivos?		
13	¿Posee sistema de evaluación de gestión?		
14	¿Conoce si en su departamento se realizan mediciones a través de indicadores de gestión?		
15	¿Considera factible el diseño de indicadores de gestión, para el departamento al cual pertenece?		
16	¿Se evalúa la calidad del producto o servicio que genera la empresa, para la cual trabaja?		
17	¿Estaría dispuesto (a) a ser evaluado mediante la aplicación de un sistema de indicadores de gestión?		
18	¿Aplica el control estadístico para el registro de información?		
19	¿Existe una estructura organizativa formalmente establecida?		
20	¿Existen manuales de normas y procedimientos que regulan el proceso de la empresa?		
21	¿Existe manual de la calidad en la empresa?		
22	¿Existen manuales de cargos y funciones de la empresa?		