

Implementación de modelo de administración ApO en Biotrends Laboratorios S.A.S.

Murcia Suárez Nelson Andres

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2018

Implementación de modelo de administración ApO en Biotrends Laboratorios S.A.S.

Murcia Suárez Nelson Andres

Asesor del Trabajo

Escobar Pulido José Hernando

Pasantía profesional para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2018

Resumen

Para una empresa es de vital importancia ejercer control sobre los recursos respecto a las metas planteadas para poder tomar decisiones a tiempo y así minimizar al máximo gastos innecesarios a los cuales, probablemente se puedan estar incurriendo por falta de gestión y control de los mismos. Es por esto, que es oportuno implementar en Biotrends Laboratorios S.A.S. el modelo administrativo de administración por objetivos, también conocido como ApO y teniéndolo como base, conectar a un Balanced ScoreCard (cuadro de mando integral) como herramienta de apoyo para lograr una medición real de la situación de la empresa a un corto, mediano y largo plazo contando con diferentes indicadores teniendo en cuenta las diferentes áreas de la empresa. Todo lo anterior, por supuesto, en beneficio de la empresa y sus colaboradores, ya que implementando el modelo propuesto se va a obtener: colaboradores más comprometidos, cada uno entendiendo sus tareas y objetivos, y se mejoran los procesos que maneja la empresa.

Palabras clave: recursos, meta, gestión, control, medición, indicadores.

Tabla de contenidos

Introducción.....	1
Tema de investigación	2
Problema de investigación.....	2
Formulación del problema.....	3
Objetivos.....	3
Objetivo General:	3
Objetivos Específicos:	3
Justificación	3
Descripción de la empresa.....	4
Resumen histórico	4
Misión.....	5
Visión	5
Servicios	6
Marco conceptual	7
Marco teórico.....	9
Marco legal.....	15
Resolución 1229 de 2013	15
Resolución 1619 de 2015	19
NTC ISO/IEC 17025:2005	23
ONAC.....	31
Metodología.....	32
Diagnóstico.....	32
Desarrollo	36
Laboratorio Ambiental	39
Laboratorio Físico-química	40
Laboratorio Microbiología	42
Contabilidad.	43
Compras.....	44

Comercial.	45
Coordinación Logística.	46
Mapa estratégico.....	46
Finalización	49
Reunión de control	50
Conclusiones.....	51
Referencias	52

Tabla de tablas

Tabla 1 Aplicación de Biotrends sobre los numerales de la norma.....	30
Tabla 2 DOFA GENERAL.....	34
Tabla 3 Calificación para determinar las estrategias DOFA.	34
Tabla 4 Objetivos establecidos año 2018.	37
Tabla 5 DOFA Laboratorio de ambiental.....	39
Tabla 6 DOFA Laboratorio de fisicoquímica.....	41
Tabla 7 DOFA Laboratorio de Microbiología.....	42
Tabla 8 DOFA Contabilidad.....	43
Tabla 9 DOFA Compras.....	44
Tabla 10 DOFA Gestión Comercial	45
Tabla 11 DOFA Coordinación Logística	46

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Red de procesos de Biotrends Laboratorios SAS.....	8
Ilustración 2 Pirámide Norton y Kapplen.....	11
Ilustración 3 Red Nacional de Laboratorios	15
Ilustración 4 Certificación o concepto, o aplicación de medida de control.....	16
Ilustración 5 Ciclo Sujetos de inspección, vigilancia y control sanitario y Actores Responsables	18
Ilustración 6 Calificación de criterio, criterios definidos por Biotrends Laboratorios S.A.S.	21
Ilustración 7 Clasificación de criterios definidos por Biotrends Laboratorios S.A.S. (1)....	22
Ilustración 8 Clasificación de criterios definidos por Biotrends Laboratorios S.A.S. (2)....	22

Ilustración 9 Introducción NTC ISO/IEC 17025:2005	24
Ilustración 10 Objetivo y Metas. Fuente: Mapa Estrategico y BalancedScoreCard - ApO BIOTRENDS 2018.....	47
Ilustración 11 Perspectivas y Resultados. Mapa Estrategico y BalancedScoreCard - ApO BIOTRENDS 2018.....	48
Ilustración 12 Resultados reflejados en semáforo. Mapa Estrategico y BalancedScoreCard - ApO BIOTRENDS 2018	49

Introducción

La oportunidad de realizar la pasantía profesional en Biotrends Laboratorios S.A.S., surge por varios motivos: 1. Me encuentro trabajando allí desde el año 2014 llevando a cabo diferentes funciones muy de la mano con la gerencia. 2. A través del tiempo y en diferentes conversaciones con el gerente, se tuvo en cuenta la opción de realizar la pasantía profesional en la empresa para poder darle una mejor organización y dirección.

Afortunadamente ha tenido pocos inconvenientes esta implementación del modelo de Administración por Objetivos, gracias a que conozco hace cuatro años a la mayoría de personas que trabajan allí y hemos tenido un buen desarrollo como equipo de trabajo. Adicional a esto, se ha trabajado toda la implementación de la mano con gerencia, jefes de área y el sistema de gestión de calidad.

Cabe aclarar que Biotrends Laboratorios S.A.S., es una empresa de servicios, realiza análisis de laboratorio a diferentes productos como alimentos, bebidas, cosméticos, aguas y más... que en el desarrollo del trabajo se van a explicar en detalle.

Se puede concluir diciendo que, el objetivo principal del trabajo es dar a conocer, de qué manera se realizó la implementación de la pasantía profesional, aclarando que se han tenido en cuenta todas las variables que se pueden ver afectadas positiva o negativamente para el desarrollo de la implementación y de lo más importante, de Biotrends Laboratorios S.A.S.

Tema de investigación

El tema de investigación de este trabajo y aplicación de la pasantía profesional se divide en dos:

1. Administración por objetivos
2. Balanced ScoreCard

Más adelante, se dará una explicación detallada de cada uno de estos temas con ejemplos de la vida real y con casos exitosos en empresas que han aplicado estos temas en Colombia. Pero en breve, se realiza una descripción sencilla de lo que se va a desarrollar en la pasantía profesional:

Se realizó un diagnóstico mediante DOFA por cada área y en general, la empresa. Con esto se empieza a desarrollar el modelo administrativo ApO, realizando una reunión con los jefes de áreas para establecer metas y objetivos, luego se determinan una serie de actividades, recursos e indicadores para verificar el cumplimiento establecido. Todos los meses se revisan los indicadores, según su aplicación, ya que existen de diferentes tipos: mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

Para poder tener una buena gestión y control sobre el modelo administrativo ApO, se desarrolla una herramienta llamada Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, en el que se relacionan todos los indicadores que maneja la empresa teniendo en cuenta las 4 perspectivas que maneja la teoría del BSC: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, en el transcurso de la creación del BSC, se consideró importante separar los indicadores por cada área de Biotrends Laboratorios SAS, para así tener un análisis un poco más profundo, visualizando los resultados de cada perspectiva y de cada área también; una importante característica del BSC es que se ven reflejados los resultados numéricos (son los resultados que entregan los jefes) y gráficamente (semáforos) en dónde se puede evidenciar el avance o estado de cada perspectiva y área.

Problema de investigación

Ya que no existe un control real sobre las metas y objetivos de cada área, se desarrollará una serie de indicadores por cada área para medir, teniendo en cuenta diferentes variables

como tipo de medición, riesgos, actividades, responsables, frecuencia y al finalizar, se analiza y crea la relación existente entre los diferentes indicadores con cada área de la empresa para concretarlo en el BSC.

Formulación del problema

Del diagnóstico inicial que se ha realizado, se concluye que Biotrends Laboratorios SAS carece de una dirección o administración por objetivos, por lo tanto, no tiene un control y gestión adecuados para el cumplimiento de las metas que se establecen anualmente por la junta directiva, entonces ¿qué beneficios en optimización de recursos y gestión se obtienen con la implementación del modelo de administración por objetivos en Biotrends Laboratorios S.A.S.?

Objetivos

Objetivo General:

Controlar y gestionar las metas que se han establecido por la junta directiva de Biotrends Laboratorios S.A.S., a través de la dirección por objetivos teniendo como herramienta un BSC.

Objetivos Específicos:

Generar un diagnóstico detallado de la situación actual en Biotrends Laboratorios S.A.S., por medio de la matriz DOFA.

Establecer metas y objetivos para el año 2018, con sus respectivos puntos de control, actividades, responsables y tiempos estimados.

Diseñar un BSC para controlar y gestionar cada una de las metas establecidas en el punto anterior. Generando semestral y anualmente la situación de Biotrends Laboratorio S.A.S.

Justificación

Se propone diseñar e implementar un modelo de administración por objetivos, en la que se pueda desempeñar una adecuada gestión para cada meta que ha sido establecida por la junta directiva de la empresa, con el fin de tener un mejor desarrollo y finalización de las mismas en el transcurso del tiempo. Teniendo como herramienta un BSC (Balanced

Scorecard) de modo que se puede controlar, gestionar y tomar decisiones a tiempo en cada uno de los procesos y áreas que existen en Biotrends Laboratorios S.A.S. Lo cual es aprobado por el gerente.

Descripción de la empresa

Resumen histórico

Biotrends Laboratorios S.A.S. surgió de la unión de tres estudiantes de la Universidad de los Andes, quienes son profesionales en Microbiología y hasta el día de hoy continúan siendo socios de esta empresa. En el transcurso de su vida laboral, se dieron cuenta que en el mercado se necesitaba este tipo de empresa, es decir, encontraron la necesidad en el mercado y en el año 2001 inició sus labores la empresa Biotrends Laboratorios; inicialmente era una empresa con tipo de sociedad “limitada” pero con el pasar del tiempo y la buena productividad se vieron en la necesidad de convertirla en “S.A.S.” ya que este tipo de sociedad tiene la flexibilidad y simplificación de la estructura administrativa, la no exigencia de un máximo o mínimo de socios, la agilidad en trámites, entre otras variables que benefician a los accionistas y a la empresa misma. En la actualidad la empresa cuenta con una nómina de 46 personas y una infraestructura propia, la cual consta de 5 pisos y se encuentra ubicada en la calle 64H # 71D – 31, Bogotá y tiene una sede en la ciudad de Medellín, allí tienen un segundo piso tomado en arriendo.

Biotrends Laboratorios S.A.S., es un laboratorio de ensayo que realiza análisis microbiológicos y fisicoquímicos de alimentos para humanos, alimentos para animales, cosméticos, desinfectantes, empaque e incentivos, aguas potables, aguas residuales y asesoría técnica, comprometiéndose a ofrecer una oferta de valor competitiva, respaldada en la experiencia y conocimiento técnico de nuestros profesionales y colaboradores, buscando la completa satisfacción de los requisitos y necesidades de los clientes. Adicionalmente, nuestros procesos se han desarrollado con base en un Sistema de Gestión de Calidad, fundamentado en los requisitos establecidos en la NTC ISO/IEC 17025:2005, y cualquier otro requisito legal, normativo en el contexto de las BPL o específico en el marco de la acreditación, asegurando para ello la disponibilidad de recurso humano altamente competente comprometido con las buenas prácticas profesionales, la calidad de sus ensayos

y la familiarización de la documentación para la implementación de políticas y procedimientos del Sistema de Gestión Calidad, así como: materiales, infraestructura, equipos, métodos debidamente estandarizados y validados necesarios para llevar a cabo las actividades de análisis con la calidad, confiabilidad y competencia necesaria para lograr la satisfacción de sus clientes, propiciando el mejoramiento continuo.

A continuación se ve reflejada información importante de la empresa en detalle:

Misión

Somos una empresa que presta servicios de análisis microbiológicos y fisicoquímicos de alimentos para humanos, alimentos para animales, cosméticos, desinfectantes, empaque e incentivos, aguas potables, aguas residuales y asesoría técnica emitiendo resultados confiables y oportunos con una clara vocación empresarial y rigor científico que busca optimizar la seguridad de los productos y procesos de nuestros clientes.

Así mismo nos consolidamos como una empresa que busca ser apoyo técnico científico para los procesos de nuestros clientes, a través de la prestación de servicios de auditoría, capacitación, asistencia técnica y asesorías.

Visión

Consolidarnos como referente técnico y de gestión a nivel nacional, mediante el mantenimiento de la acreditación y ampliación de ensayos garantizando la excelencia de nuestros servicios y asegurar el ritmo de crecimiento a través de la ampliación de nuestras unidades de negocio. Los principios orientadores se describen a continuación:

Acreditación de ensayos: A través del cumplimiento de requisitos técnicos y de gestión en el marco de la norma internacional ISO/IEC 17025:2005, desde el 2017, se proyectará la ampliación del alcance presentado a ONAC de por lo menos dos ensayos de los Laboratorios de Alimentos anualmente. Así mismo durante el mismo año, se buscará la ampliación del alcance presentado ante IDEAM en por lo menos 10 ensayos.

Ampliación de Nuestras Unidades de Negocio: Durante el 2017 a través de la acreditación ante IDEAM, se consolidará la prestación del servicio de análisis para

aguas ambientales y aguas residuales. Adicionalmente entre el 2018 al 2020 se consolidará la línea de negocio de auditorías, asesorías y certificaciones de la marca Biotrends laboratorios S.A.S., fortaleciendo la capacidad de respuesta a las necesidades de nuestros clientes frente a la solución de problemas, ambientales e industriales del mercado, continuando con la gestión comercial eficaz aumentando su presencia en el mercado.

Servicios

Alimentos y bebidas

En Biotrends Laboratorios reconocemos al sector alimentos como uno de los más importantes del país y como compañía pretenden aportar significativamente a su crecimiento a través de la mejora continua de sus procesos de calidad. Es por eso que a diario trabajan arduamente para brindarle una experiencia de servicio única. Le apuestan al servicio y a la calidad técnica como propuesta de valor porque quieren clientes que sean el reflejo de la satisfacción.

Pecuarios

En Biotrends Laboratorios S.A.S. ponen toda su infraestructura técnica y humana como apoyo al sector pecuario en materia de análisis microbiológicos y fisicoquímicos en materias primas, productos terminados y controles en plantas.

Aguas potables

La unidad estratégica Biotrends Aguas potables, presta servicios de laboratorio fisicoquímico y microbiológico para aguas envasadas y aguas de suministro.

Cuentan con el reconocimiento del Instituto Nacional de Salud mediante el programa PICCAP.

Realizan control de fuentes alternativas de abastecimiento de agua, control de calidad de aguas para hospitales y centros de hemodiálisis.

Cosméticos

Biotrends Laboratorios comprometido con la industria cosmética en Colombia pone a completa disposición del sector su competencia técnica e infraestructura para prestar apoyo a los diferentes procesos de calidad e inocuidad dentro de sus plantas.

Aguas residuales y no potables

Biotrends Laboratorios S.A.S. cuenta con un laboratorio acreditado con la norma ISO/IEC 17025:2005 con IDEAM que se encuentra completamente dotado e independiente para la realización de toma de muestras y análisis de aguas de piscinas de acuerdo a la normatividad legal vigente, no potables y residuales de acuerdo a la Resolución 0631 de 2015 para todos los sectores contemplados en la normatividad antes mencionada.

Consultoría y capacitación

Biotrends Laboratorios S.A.S. cuenta con profesionales cuya experiencia supera los 20 años en el mejoramiento de los procesos de calidad de la industria alimenticia en Colombia.

Han querido compartir nuestra experiencia y conocimiento a través de los programas de consultoría y planes de capacitación que se desarrollan a la medida de los requerimientos de sus clientes.

Marco conceptual

Para lograr entender de una mejor manera el desarrollo del trabajo y la pasantía es necesario aclarar que Biotrends Laboratorios S.A.S., es una empresa que hace parte del sector real de la economía dentro de las empresas de servicios, contando con un amplio portafolio. ¿Qué servicios ofrece o a qué se dedica Biotrends Laboratorios S.A.S. puntualmente? es un laboratorio de control de calidad, el cual realiza análisis microbiológicos y fisicoquímicos a industrias de los sectores farmacéutico, cosmético y alimenticio. Análisis de rutina para verificación de especificaciones de productos terminados y de controles de proceso (productos en proceso, ambientes, superficies, manos de operarios), Pruebas de esterilidad, Pruebas de desafío de pereservantes. Adicional se informa que Biotrends realiza sus actividades de análisis de ítems de ensayo cumpliendo los requisitos de la norma NTC ISO/IEC

17025:2005 “requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración”.

Para Biotrends Laboratorios S.A.S., es prioridad dar satisfacción total al cliente y se puede ver reflejado en la red de procesos donde se evidencia que el proceso inicia y finaliza con el cliente. Los procesos se clasifican y organizan así: **Estratégicos:** Gerencia y planeación estratégica (G) y gestión de calidad (AS); **Misionales:** Toma de ítems de ensayo (CM), recepción de ítems de ensayo (RI), análisis de laboratorio (LM, LF), emisión de certificados de análisis (EC) y direccionamiento técnico (DT); **Apoyo:** Dirección administrativa y comercial (DC), apoyo analítico (AA), talento humano (TH) y gestión metrológica (MN):

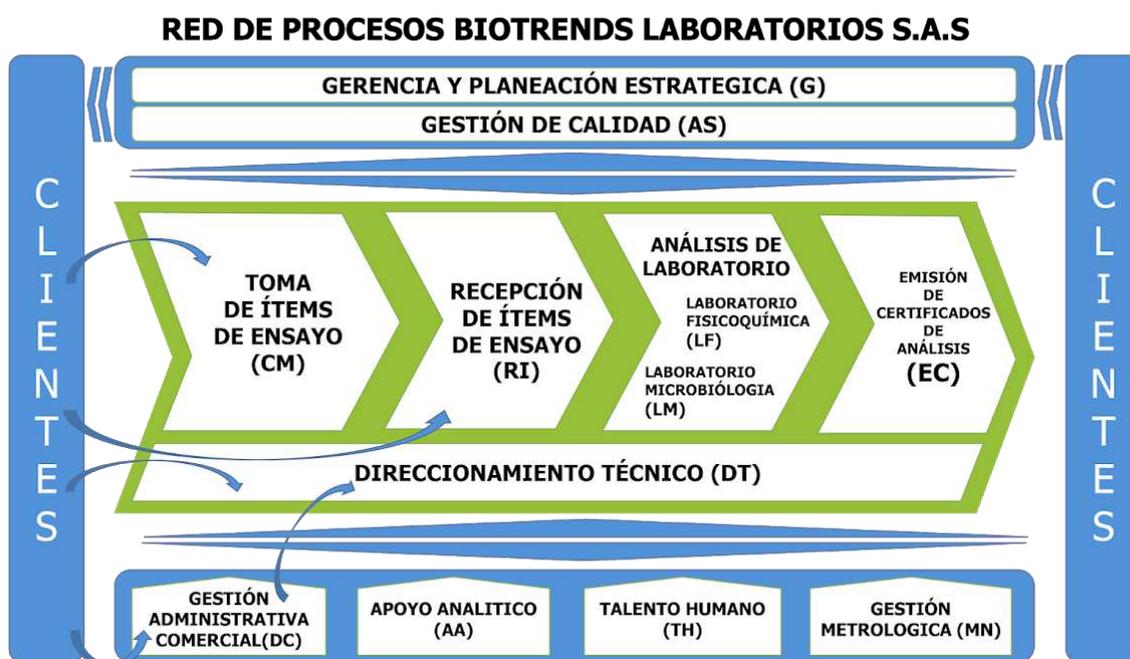


Ilustración 1 Red de procesos de Biotrends Laboratorios SAS

Análisis Microbiológico: En entrevista con el personal del área se establece que un análisis microbiológico permite evaluar la carga microbiana existente en determinado producto u objeto. El análisis microbiológico busca mediante un proceso de inspección verificar la carga existente de microorganismos ya sean estos de tipo benéfico, alterador o patógeno y permiten emitir un concepto del estado microbiológico del mismo, de la carga, concentración, microorganismo o grupo de microorganismos presentes o existentes en la

muestra analizada. Contando con diferentes procedimientos y guías que están debidamente revisadas y controladas por el sistema de gestión de calidad.

Análisis Físico-químico: En entrevista con el personal del área se establece que un análisis físico-químico es la determinación analítica que busca conocer la composición nutricional, aspectos de calidad de formulación, producción y producto final, incluyendo la determinación analítica de contaminantes. Contando con diferentes procedimientos y guías que están debidamente revisadas y controladas por el sistema de gestión de calidad.

Informe de resultados: Biotrends Laboratorios S.A.S. maneja un formato establecido por la dirección técnica y el sistema de gestión de calidad “F-EC-005” y allí se ve reflejado el número del informe, el cliente, el producto y sus características, la tabla de resultados donde se evidencia los resultados obtenidos dando o no cumplimiento comparándolos con alguna norma en específico.

Marco teórico

A continuación se exponen las teorías Administración por Objetivos y Balanced ScoreCard por diferentes autores que, me parece, son pertinentes a tener en cuenta para la implementación propuesta en Biotrends Laboratorios S.A.S., tienen sus diferencias pero al finalizar la lectura de cada una se puede concluir que tienen el mismo fin, sin embargo, fue importante tener en cuenta para su implementación.

Teóricamente el padre del modelo administrativo ApO es Peter Drucker, quien en su teoría establece las funciones de la administración, en la cual argumenta que los directivos y gerentes de las empresas son los responsables de las siguientes actividades claves:

1. Fijar los objetivos de la empresa y el equipo.
2. Proporcionar y organizar los recursos que se requieren.
3. Motivación del personal.
4. Controlar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo al rendimiento del personal.
5. Capacitar al personal para mejorar el rendimiento.

Existen diferentes autores que retoman y hablan sobre la teoría como lo son W. Alan Randolph y Barry Z. Posner, en su libro “Gerencia de proyectos”, ellos se enfocan principalmente en “Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo” y exponen que es de vital importancia dirigir la atención del personal hacia una meta común, una meta inteligente, la cual debe ser específica, medible, consensual y realista, y para llevarla a cabo se deben cumplir las siguientes reglas:

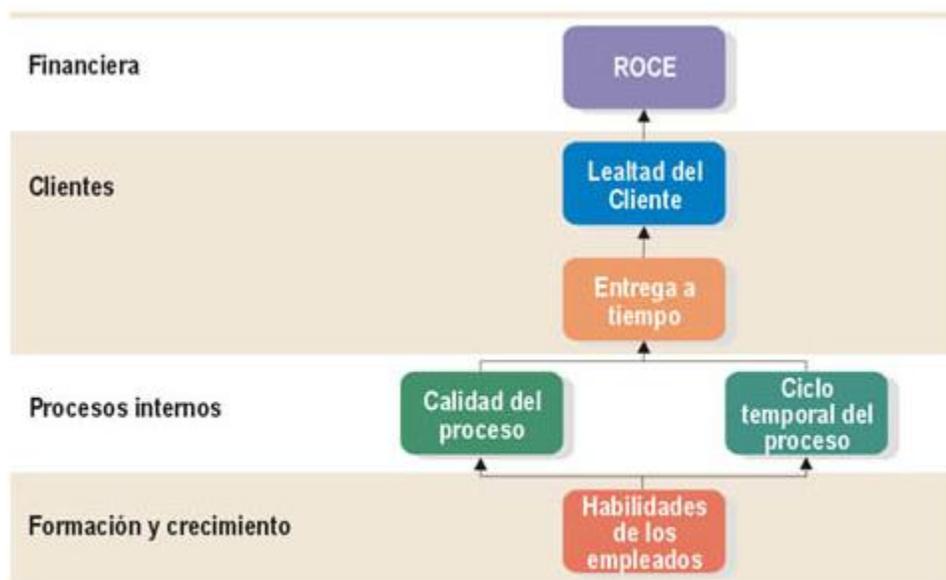
1. Fijar una meta clara.
2. Precisar los objetivos.
3. Establecer puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempo.
4. Ilustrar gráficamente el programa de trabajo.
5. Capacitar al personal, individual y colectivamente.
6. Reforzar el compromiso y entusiasmo del personal.
7. Informar a las personas relacionadas con el proyecto.
8. Estimular al personal por medio de acuerdos.
9. Aumentar el poder del personal.
10. Atreverse a acercarse con creatividad a los problemas.

Teniendo en cuenta las dos teorías de los dos diferentes autores explicadas anteriormente se puede llegar a la conclusión de que, implementando el modelo de dirección por objetivos se obtienen los siguientes beneficios:

- Mejor rendimiento directivo.
- Mayor motivación del personal.
- Orientación clara del personal para que realicen su trabajo individualmente o en equipo.
- Conocimiento del progreso de las metas fijadas.
- Determinación de responsabilidades y compromisos del personal.
- Toma de decisiones a tiempo.

Así, Biotrends Laboratorios S.A.S. obtendrá un mejor rendimiento directivo, laboral y cumplimiento de metas.

Respecto a la teoría establecida por Norton y Kaplan, Balanced ScoreCard o Cuadro de mando integral, se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles.



- Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.
- Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Ilustración 2 Pirámide Norton y Kapplen

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de mando Integral, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

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

La figura de esta teoría se basa en que se presentan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos

- Perspectiva de Aprendizaje

También se interpreta como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

En Colombia, las primeras empresas que implementaron esta herramienta fueron multinacionales, como Kimberly Clark y ExxonMobil. Hay casos exitosos en el país que obtuvieron mucho más de lo que esperaban del BSC.

El Banco de Crédito lo utilizó inicialmente para recuperar la rentabilidad en medio de las condiciones adversas de la recesión y la crisis del sistema financiero entre 1999 y 2000. "Una de las mayores dificultades para crear el mapa estratégico fue la perspectiva de procesos internos, pues el objetivo era desarrollar y fortalecer procesos comerciales, de innovación, modernos y de gestión de riesgo que generaran valor para el cliente, proceso que antes no se había creado", explica Carriña Ferro, presidenta del banco.

A pesar de ser un trabajo difícil, afirma que se involucraron los grupos financiero y administrativo, de manera que se generó una gran sinergia para alcanzar las metas de corto y largo plazo. "Logramos claridad y alineamiento para ejecutar exitosamente la estrategia. Prueba de esto son los resultados del banco", afirma.

La meta de rentabilidad patrimonial se superó en 23%, la de margen financiero en 5% y la de administración de gastos se cumplió en un 93%. En cuanto a resultados no financieros, hubo una satisfacción de 91% con el servicio del banco, se consiguieron las metas de desarrollo de competencias en un 86% y las de intención de compra en un 15%. "Con el BSC, hemos logrado un alineamiento de unidades y niveles de organización, un seguimiento ordenado de procesos, mayor agilidad a la hora de tomar decisiones y mejor gestión en el desarrollo de los proyectos estratégicos", sostiene Ferro.

Para Alfonso Jiménez, presidente de Fiberglass Colombia, los resultados del BSC en términos de la efectividad en la gestión de la estrategia son evidentes en el mediano y largo plazo. "Sin embargo, hemos percibido otros beneficios no menos importantes, como el mejoramiento del ambiente organizacional por el alineamiento de la compañía, una

generación de motivación y grandes expectativas en torno a la ejecución de la estrategia y estimulación del trabajo en equipo y claridad en las metas", asegura Jiménez.

La Federación Nacional de Cafeteros, por su parte, lo implementó de una manera muy original. "Con un grupo integrado por cafeteros y extensionistas, nos dimos a la tarea de imaginarnos una manera clara, cafetera, de contar nuestros sueños. Entonces, en lugar de pintar un mapa, sembramos un árbol de café con las tradicionales perspectivas del BSC", dice Luis Genaro Muñoz, gerente administrativo encargado del proyecto. A partir de esto, afirma, desarrollaron una estrategia clara y consensuada, obtuvieron un mejor seguimiento del desempeño organizacional y un compromiso mayor del gremio y la organización con los resultados esperados, en particular para fortalecer el tejido social en las zonas cafeteras y para mantener el café colombiano como el mejor del mundo.

La Fuerza Aérea Colombiana llegó al método en enero de este año. Aunque esta organización ya tenía un plan estratégico, uno de sus mayores retos fue incluir en el BSC, indicadores del programa de Seguridad Democrática, de control de la función pública y de rendición de cuentas que les impone el Estado colombiano. La decisión de implantar esta metodología les ha reportado varios beneficios importantes. "El equipo dentro de la organización ha sido mixto -civil y militar- y han participado personas de todos los rangos. Esto ha sido muy productivo, pues los empleados han empezado a interiorizar el objetivo de la Fuerza Aérea", destaca el general Luis Fernando Medrano, jefe del departamento de planeación estratégica de la FAC. "Ahora muchos entienden la relación de su trabajo con otras aéreas y la importancia de un departamento de planeación estratégica", puntualiza.

El BSC logró que la estrategia de la organización fuera clara y que todo el equipo se alineara en un sistema integrado, "si tengo gente en buenas condiciones físicas y de salud, si los de inteligencia aportan información adecuada y los de logística tienen los aviones listos para poder realizar operaciones, se podrá tener el control aéreo, disuadir la amenaza y derrotar al enemigo", explica el general Medrano.

El trabajo de Norton y Kaplan muestra que el 35% del valor que genera una organización puede atribuirse a factores no financieros. Por eso, para crear valor no basta con planear y

tener suerte. Herramientas como el Balanced Scorecard son clave para integrar todos los elementos que generan resultados en una empresa y para entender cómo adaptarse al cambiante y competitivo mundo de hoy.

Marco legal

El INVIMA a través de sus Laboratorios Nacionales de Referencia y su Grupo de Red, realizan actividades en línea con los objetivos misionales de la entidad como son el promover y proteger la Salud Pública, así como el fortalecimiento de los laboratorios a nivel nacional.

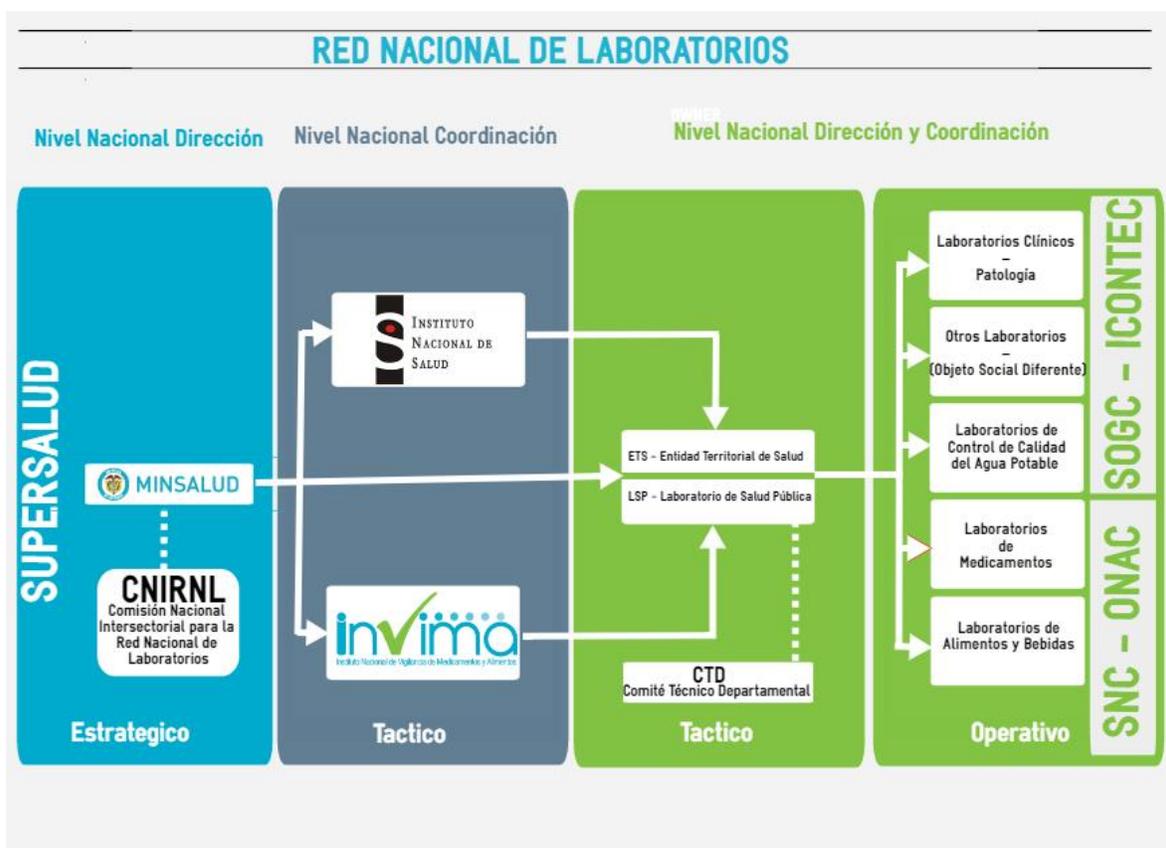


Ilustración 3 Red Nacional de Laboratorios

Resolución 1229 de 2013

Por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano. Son todos los bienes y servicios de uso y consumo

humano originados de cadenas productivas, estén o no reguladas por estándares de calidad, incluyendo condiciones sanitarias y riesgos ambientales generados en los procesos de producción y uso. “Artículo 3. Objetos de inspección, vigilancia y control sanitario.”

Inspección Sanitaria

Verificación de los objetos de inspección, vigilancia y control sanitario, con el fin de determinar que sus características cumplan con los estándares y requisitos establecidos en la normatividad vigente.



Ilustración 4 Certificación o concepto, o aplicación de medida de control.

Vigilancia sanitaria = Observación vigilante

La observación vigilante se desarrolla a nivel de pre-mercado con base en el cumplimiento de requisitos preestablecidos y buenas prácticas y a nivel de postmercado con base en reportes de efectos y daños asociados al uso y/o consumo.

- La recolección, acopio y procesamiento de datos, a través de estrategias de vigilancia activa y pasiva y muestreos sistemáticos de objetos para análisis, debidamente protocolizados y estandarizados.
- Definición y recomendación de medidas sanitarias y de seguridad que deberían ser adoptadas.
- El análisis, interpretación y difusión de información pertinente a los tomadores de decisiones.

Control sanitario

Subproceso mediante el cual la autoridad sanitaria competente interviene para aplicar los correctivos sobre características o situaciones críticas o irregulares identificadas en los objetos de inspección y vigilancia.

Sujetos de inspección, vigilancia y control sanitario y Actores Responsables

Autoridad sanitaria: Entidades jurídicas de carácter público con atribuciones para ejercer funciones de rectoría, regulación, inspección, vigilancia y control de los sectores público y privado en salud y adoptar medidas de prevención, control y seguimiento que garanticen la protección de la salud pública.

Autoridad sanitaria competente e IVC: Entidad de carácter público investida por mandato legal o delegación de autoridad, para realizar acciones de inspección, vigilancia y control sanitario y adoptar las correspondientes medidas. INVIMA y DTS

Proveedor/Productor: Persona natural o jurídica, entidad e institución, que produzca o provea bienes y servicios normados como objeto de vigilancia y control sanitario, o que por naturaleza de su actividad productiva sea potencial generador de riesgo sanitario

Usuario/Consumidor: Persona natural o jurídica, entidad e institución, que use o consuma bienes y servicios objeto de vigilancia y control; o, provea y/o demande información del Sistema de Inspección, Vigilancia y Control Sanitario.

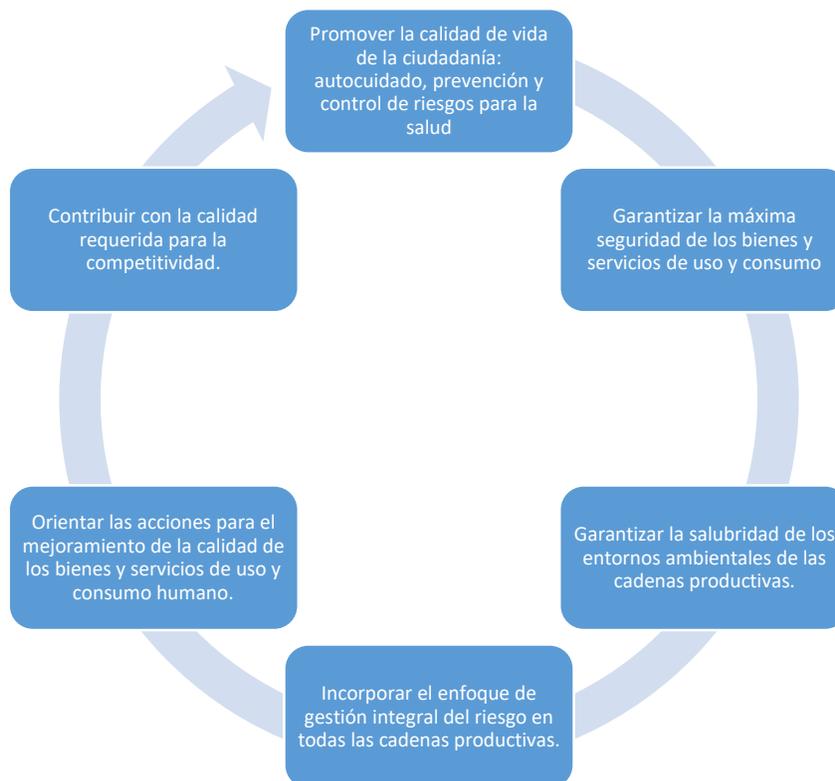


Ilustración 5 Ciclo Sujetos de inspección, vigilancia y control sanitario y Actores Responsables

Artículo 11. Procesos de vigilancia y control sanitario.

Parágrafo 1º. Los subprocesos de inspección, vigilancia y control sanitario serán realizados con estricta sujeción a los procedimientos y técnicas establecidas en protocolos y manuales de normas y procedimientos, los cuales contemplarán los enfoques de riesgo y de toma de decisiones con múltiple criterio. En todo caso, todas las actividades deberán quedar registradas en formatos estandarizados que faciliten la trazabilidad, seguimiento y análisis de

riesgo relacionado con el objeto de inspección, vigilancia y control sanitario, definidos por la autoridad competente.

Actividades del INVIMA

- Agencia sanitaria nacional y laboratorio nacional de referencia en las áreas de su competencia.
- Apoyar la implementación de las directrices y procedimientos en relación con la aplicación del análisis de riesgo en la gestión territorial del modelo.
- Coordinar con los departamentos y distritos la formulación y ejecución de operaciones sanitarias conjuntas cuando así se requiera.
- Delegar a las Entidades Territoriales de Salud, las funciones necesarias en el marco del modelo.
- Desarrollar e implementar el modelo de información para la vigilancia y control sanitario.
- Gestionar el desarrollo y acreditación de los laboratorios.

Resolución 1619 de 2015

Por la cual se establece el Sistema de Gestión de la Red Nacional de Laboratorios en los ejes estratégicos de Vigilancia en Salud Pública y de Gestión de Calidad.

Se establecen los estándares de calidad para la aplicación y cumplimiento de requisitos mínimos en el marco de sus funciones como lo es la oferta y la realización de análisis o pruebas de laboratorio de eventos de interés en salud pública y de análisis o pruebas de laboratorio para la vigilancia y control sanitario.

Beneficios

Dependencias: Pone en vigor la regulaciones que son responsables de proteger la seguridad y la salud de la población.

Clientes: Tiene la certeza de la seguridad sobre lo que compran adquieren o consumen contando con servicios confiables, unidades de verificación (organismos de inspección) y soporte técnico (Interpretación de resultados).

Trabajadores: Cuenta con las instalaciones adecuadas y personal está debidamente capacitado.

Cientes: 1. Asegura los resultados de las pruebas: Asegurar que los resultados de las pruebas realizadas sean correctas y rigurosas. Ya que permite determinar que se está efectuando el trabajo correctamente y de acuerdo a las normas apropiadas; 2. Permite identificar al laboratorio con elevado nivel de calidad: Uno de los criterios más fiables para seleccionar al laboratorio es saber que está cumpliendo con estándares de calidad; 3. Avala los resultados ante clientes y administraciones: Los ensayos realizados por el laboratorio representan un aval ante clientes y administraciones y son especialmente importantes en caso de conflicto entre partes; y 4. Evaluación continua del laboratorio: El laboratorio es re-evaluado y/o vigilado anualmente por el Ministerio de Salud y Protección Social, lo que obliga al laboratorio a estar constantemente adecuando sus procesos para cumplir con los requisitos y con el fin de obtener los resultados más fiables.

Requisitos

Contenido de instrumento de estándares para laboratorios de control de calidad. Requisitos técnicos definidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA y el Instituto Nacional de Salud – INS, con el fin de realizar la correspondiente verificación en los laboratorios que se incorporen a la Red Nacional:

1. Documentación: **Organización y gestión**, Comprenden aquellos aspectos administrativos y de gestión que hacen referencia al funcionamiento y los procesos que garantizan la realización de, todas las actividades misionales correspondientes al quehacer de los laboratorios, con eficiencia, calidad y oportunidad; **Referencia y contrareferencia**, Evalúa el cumplimiento de los estándares de calidad y bioseguridad definidos para la recolección, manipulación, remisión, transporte y conservación de muestras; **Procesos prioritarios**, Incluye las actividades que el laboratorio debe realizar en apoyo a la vigilancia de eventos de interés en salud pública en el marco del Sistema de Vigilancia en Salud Pública, conforme al decreto 3518 del 2006.

2. Personal: talento humano, son aquellos requisitos inherentes a las políticas de personal, descripción de puestos de trabajo, y criterios que demuestren la competencia del talento humano que labora en el laboratorio
3. Equipos: Se refiere a los requisitos mínimos de las instalaciones físicas en cuanto a: organización de secciones y áreas funcionales del espacio físico donde se desarrollan las actividades del laboratorio, con su respectiva dotación, mantenimiento, sistemas de comunicación, registro y equipos
4. Infraestructura: bioseguridad, Define la implementación de medidas, procedimientos básicos de bioseguridad y manejo de residuos de acuerdo a la normatividad vigente.

Criterios de evaluación

CALIFICACION DE CRITERIO (tipo=Ponderacion)	DEFINICIÓN
A=3	Criterios de obligatorio cumplimiento por afectar directamente el funcionamiento tanto técnico como administrativo, y su incumplimiento eventualmente podría afectar el normal desempeño del laboratorio.
B=2	Criterios superiores de evaluación de la calidad de acuerdo a los cuales su incumplimiento entorpecerá el funcionamiento del laboratorio afectando su desempeño ejemplo: fallas en la oportunidad. Por lo tanto estos criterios serán sometidos a mejoramiento a corto plazo, condicionando la certificación de Autorización a su cumplimiento.
C=1	Criterios de cumplimiento para el mejoramiento de la calidad del laboratorio, pero que no son requisitos obligatorios para el funcionamiento del mismo, su incumplimiento será sometido al mejoramiento a mediano plazo



DEFINICION CRITERIOS

OBSERVACION:

La clasificación A: se aplica 3 si cumple totalmente con el ítem evaluado, de lo contrario se evaluará con cero (0)

La Clasificación B: se aplica 2 si cumple totalmente con el ítem evaluado, de lo contrario se evaluará con cero (0)

La Clasificación C: se aplica 1 si cumple totalmente con el ítem evaluado, de lo contrario se evaluará con cero (0)

Ilustración 6 Calificación de criterio, criterios definidos por Biotrends Laboratorios S.A.S.



Laboratorios de control de calidad de alimentos		N° Ítems evaluados según clasificación de criterio		
Definición de Criterio	N° total ítems	A	B	C
Organización y Gestión	16	14	1	1
Talento Humano	9	8	1	--
Infraestructura	19	7	7	5
Referencia y Contrareferencia	6	4	2	--
Bioseguridad	12	5	4	3
Procesos Prioritarios	13	10	1	2
Total ítems evaluados	76	50	16	10

CLASIFICACION CRITERIOS

Ilustración 7 Clasificación de criterios definidos por Biotrends Laboratorios S.A.S. (1)



Laboratorios de control de calidad de alimentos		
Criterio	Total	Mínimo
Organización y Gestión	45	43
Talento Humano	26	23
Infraestructura	40	36
Referencia y Contrareferencia	16	14
Bioseguridad	26	23
Procesos Prioritarios	34	31
Total	187	170

CLASIFICACION CRITERIOS

Cuando un ítem evaluado corresponda a un NO APLICA (NA) se evaluará con la máxima nota correspondiente al tipo de clasificación (A, B o C)

CONCEPTO

CUMPLE: Cuando todos los seis criterios alcanzan el puntaje mínimo o superior se dará el concepto de CUMPLE.

NO CUMPLE: Cuando uno o más criterios no alcanzan el puntaje mínimo se emitirá concepto de NO CUMPLE

PLAN DE MEJORAMIENTO: cuando en la aplicación del instrumento uno o más criterios no cumplen se dejará plan de mejoramiento, el cual deberá ser entregado a la autoridad sanitaria en un tiempo no superior a 30 días calendario y se verificará su cumplimiento en la visita de seguimiento.

Ilustración 8 Clasificación de criterios definidos por Biotrends Laboratorios S.A.S. (2)

NTC ISO/IEC 17025:2005

Norma Técnica NTC-ISO/IEC COLOMBIANA 17025, 2005-10-26. Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.

NTC: Norma Técnica Colombiana. Quien hizo la traducción de las normas ISO y de cualquier otra normatividad internacional.

ISO: Organización Internacional de Normalización.

IEC: Comisión Electrotécnica Internacional.

Considero necesario traer a colación la introducción completa literal de la norma para tener claridad en lo que es la norma y que se quiere con ella:

INTRODUCCIÓN

La primera edición (1999) de esta Norma Internacional fue producto de la amplia experiencia adquirida en la implementación de la Guía ISO/IEC 25 y de la Norma EN 45001, a las que reemplazó. Contiene todos los requisitos que tienen que cumplir los laboratorios de ensayo y de calibración si desean demostrar que poseen un sistema de gestión, son técnicamente competentes y son capaces de generar resultados técnicamente válidos.

La primera edición hacía referencia a las Normas ISO 9001:1994 e ISO 9002:1994. Dichas normas han sido reemplazadas por la Norma ISO 9001:2000, lo que hizo necesario alinear la Norma ISO/IEC 17025. En esta segunda edición se han modificado o agregado apartados sólo en la medida que fue necesario a la luz de la Norma ISO 9001:2000.

Es conveniente que los organismos de acreditación que reconocen la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración se basen en esta Norma Internacional para sus acreditaciones. El capítulo 4 establece los requisitos para una gestión sólida. El capítulo 5 establece los requisitos para la competencia técnica en los tipos de ensayos y/o de calibraciones que el laboratorio lleva a cabo.

El creciente uso de los sistemas de gestión ha producido un aumento de la necesidad de asegurar que los laboratorios que forman parte de organizaciones mayores o que ofrecen otros servicios, puedan funcionar de acuerdo con un sistema de gestión de la calidad que se considera que cumple la Norma ISO 9001 así como esta Norma Internacional. Por ello, se ha tenido el cuidado de incorporar todos aquellos requisitos de la Norma ISO 9001 que son pertinentes al alcance de los servicios de ensayo y de calibración cubiertos por el sistema de gestión del laboratorio.

Los laboratorios de ensayo y de calibración que cumplen esta Norma Internacional funcionarán, por lo tanto, también de acuerdo con la Norma ISO 9001.

La conformidad del sistema de gestión de la calidad implementado por el laboratorio, con los requisitos de la Norma ISO 9001, no constituye por sí sola una prueba de la competencia del laboratorio para producir datos y resultados técnicamente válidos. Por otro lado, la conformidad demostrada con esta Norma Internacional tampoco significa que el sistema de gestión de la calidad implementado por el laboratorio cumple todos los requisitos de la Norma ISO 9001.

La aceptación de los resultados de ensayo y de calibración entre países debería resultar más fácil si los laboratorios cumplen esta Norma Internacional y obtienen la acreditación de organismos que han firmado acuerdos de reconocimiento mutuo con organismos equivalentes que utilizan esta Norma Internacional en otros países.

El uso de esta Norma Internacional facilitará la cooperación entre los laboratorios y otros organismos y ayudará al intercambio de información y experiencia, así como a la armonización de normas y procedimientos.

III

Ilustración 9 Introducción NTC ISO/IEC 17025:2005

A continuación se da a conocer las políticas establecidas por Biotrends y el código del procedimiento asociado para el cumplimiento con los numerales de la norma internacional, aclarando que esta información fue tomada directamente del manual de calidad que maneja la empresa:

NUMERAL ISO 17025:2005	POLITICA ESTABLECIDA POR BIOTRENDS	CODIGO DEL PROCEDIMIENTO ASOCIADO
<p>4.1.5 C. Tener políticas y procedimientos para asegurar la protección de la información confidencial y los derechos de propiedad de sus clientes incluidos los procedimientos para la protección, el almacenamiento y la transmisión electrónica de los resultados.</p>	<p>Desde el sistema de Gestión de Calidad se emite una política que incluye el compromiso de Biotrends laboratorios S.A.S. con las buenas prácticas profesionales, entendidas éstas como todas aquellas prácticas que garanticen el buen uso de la información y la ética profesional de cada empleado de la organización.</p> <p>Biotrends Laboratorios S.A.S. ha establecido como política que para garantizar a sus clientes la protección de la información confidencial y los derechos de propiedad, incluyendo la protección del almacenamiento y la transmisión electrónica de los resultados, se implementen procedimientos que lo permitan.</p> <p>Adicionalmente, para garantizar la confidencialidad de la información así como su protección, ésta es almacenada</p>	<p>P-G-002 Matriz de identificación de conflictos de interés y manejo de información confidencial.</p>

	en los servidores externos y es, el proveedor del servicio quien se encarga de recuperar la información cuando se solicite.	
4.1.5 D. Tener políticas y procedimientos para evitar intervenir en cualquier actividad que pueda disminuir la confianza en su competencia, imparcialidad, juicio o integridad operativa.	Biotrends Laboratorios S.A.S. tiene como política contratar personal competente y comprometido con la ética que su labor exige, garantizando la independencia, imparcialidad, estar libre de presiones de tipo económico.	P-G-002 Matriz de identificación de conflictos de interés y manejo de información confidencial.
4.2.2. Política del sistema de gestión.	Biotrends Laboratorios S.A.S. realiza análisis microbiológicos y fisicoquímicos de alimentos para humanos, alimentos para animales, cosméticos, desinfectantes, empaque e incentivos, aguas potables, aguas residuales y asesoría técnica, comprometiéndose a ofrecer una oferta de valor competitiva, respaldada en la experiencia y conocimiento técnico de nuestros profesionales y colaboradores, buscando la completa satisfacción de los	MC-G-001 Manual de Calidad.

	<p>requisitos y necesidades de los clientes. Adicionalmente, nuestros procesos se han desarrollado con base en un Sistema de Gestión de Calidad, fundamentado en los requisitos establecidos en la NTC ISO/IEC 17025:2005, y cualquier otro requisito legal, normativo en el contexto de las BPL o específico en el marco de la acreditación, asegurando para ello la disponibilidad de recurso humano altamente competente comprometido con las buenas prácticas profesionales, la calidad de sus ensayos y la familiarización de la documentación para la implementación de políticas y procedimientos del Sistema de Gestión Calidad, así como: materiales, infraestructura, equipos, métodos debidamente estandarizados y validados necesarios para llevar a cabo las actividades de análisis con la calidad, confiabilidad y competencia necesaria para</p>	
--	--	--

	lograr la satisfacción de nuestros clientes, propiciando el mejoramiento continuo.	
4.4.1 El laboratorio debe establecer y mantener procedimientos para la revisión de los pedidos, las ofertas y los contratos. Las políticas y los procedimientos para estas revisiones que den como resultado un contrato.	Biotrends Laboratorios S.A.S ha establecido como política que para la revisión de las ofertas de valor, previamente la Dirección técnica ha evaluado la capacidad del laboratorio para la prestación del servicio y en todos los casos asignará los recursos necesarios para atender las solicitudes.	P-DT-013 Solicitudes ofertas y contratos
4.6.1 El laboratorio debe tener una política y procedimientos para la selección y la compra de los servicios y suministros que utiliza y que afecta la calidad de los ensayos o de las calibraciones.	En el momento de las compras Biotrends Laboratorios S.A.S ha establecido como política que solo se tendrán en cuenta proveedores que cumplan estrictamente en sus ofertas con las especificaciones otorgadas por los jefes de Laboratorios. Para la selección de proveedores de servicios de calibración se ha establecido como política que, solo se contratarán aquellos que estén acreditados por parte del organismo acreditador, salvo para aquellas magnitudes o rangos de medición que no se	P-DC-001 COMPRAS

	encuentren en la oferta de acreditación nacional.	
4.8. El laboratorio debe tener una política y un procedimiento para la resolución de las quejas recibidas de los clientes o de otras partes.	Biotrends Laboratorios S.A.S. ha establecido como política la respuesta oportuna y ágil a TODAS, las quejas, y desarrollar planes de acción a través de acciones correctivas y preventivas, cuando estén debidamente sustentadas por el cliente y se decida hacerlo.	P-AS-008 Manejo de Quejas-Reclamos-Sugerencias
4.9. El laboratorio debe tener una política y procedimientos que se deben implementar cuando cualquier aspecto de su trabajo de ensayo o de calibración, o el resultado de dichos trabajos no son conformes con sus propios procedimientos o con los requisitos acordados con el cliente.	Biotrends Laboratorios S.A.S. garantiza que cuenta con los mecanismos para la identificación y gestión de trabajo de ensayo no conforme y establece como política que todas las desviaciones que sean identificadas serán debidamente registradas y tratadas.	P-DT-007 Trabajo de ensayo no conforme y certificado de análisis no conforme.
4.11.1 El laboratorio debe establecer una política y un procedimiento para la implementación de acciones correctivas cuando se haya identificado un trabajo no	Biotrends Laboratorios S.A.S. establece como política que se asignarán los recursos necesarios para gestionar adecuadamente todos los planes de acción establecidos en las acciones	P-AS-004 Correcciones, acciones correctivas y acciones preventivas

<p>conforme o desvíos de las políticas y procedimientos del sistema de gestión o de las operaciones técnicas, y debe asignar personas apropiadamente autorizadas para implementarlas.</p>	<p>correctivas y preventivas documentadas.</p>	
<p>5.2.2. El laboratorio debe tener una política y procedimientos para identificar las necesidades de formación del personal y para proporcionarla.</p>	<p>La alta dirección tiene como política la gestión permanente de recursos para garantizar la ejecución del programa de capacitación.</p>	<p>P-TH-007 Capacitación del personal</p>
<p>Biotrends Laboratorios S.A.S. realiza análisis microbiológicos y fisicoquímicos de alimentos para humanos, alimentos para animales, aguas potables, aguas residuales y asesoría técnica, comprometiéndose con la condición del entorno de la salud de sus colaboradores haciéndola extensiva a las empresas contratistas y subcontratistas, previniendo accidentes y enfermedades laborales. Adicionalmente, nuestros procesos se han desarrollado basados en la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con la participación activa de sus colaboradores, capacitados y entrenados para el desempeño seguro de sus actividades dando cumplimiento a las obligaciones legales, contractuales vigentes y cualquier otro requisito legal referente a la seguridad y salud en el trabajo, asegurando para ello la identificación, valoración y evaluación de peligros y riesgos mediante de controles respectivos.</p>		<p>P-TH-006 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo</p>

Tabla 1 Aplicación de Biotrends sobre los numerales de la norma

ONAC

ONAC cumple las actividades de Organismo Nacional de Acreditación de Colombia desde 2008. En dicho año, se suprimió el carácter de actividad pública administrativa de la acreditación y se reconoció plenamente su carácter técnico. Es una corporación sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado, constituida en 2007 y que por disposición estatutaria se organizó bajo las leyes colombianas dentro del marco del Código Civil y las normas sobre ciencia y tecnología.

ONAC tiene como objeto principal acreditar la competencia técnica de Organismos de Evaluación de la Conformidad, ejercer como autoridad de monitoreo en buenas prácticas de laboratorio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y desempeñar las funciones de Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, conforme con la designación contenida en el capítulo 26 del Decreto 1074 de 2015 y las demás normas que los modifiquen, sustituyan o complementen.

Como organismo nacional de acreditación y atendiendo a lo previsto en el artículo 2.2.1.7.7.6 del Decreto 1595 de 2015, el cual hace parte integral del Decreto Único Reglamentario Nro. 1074 de 2015, las principales funciones de ONAC son:

- Proveer sus servicios en condiciones no discriminatorias y observar las demás disposiciones en materia de competencia económica.
- Acreditar, previa verificación del cumplimiento de los requisitos a los organismos evaluación la conformidad que lo soliciten.
- Tramitar y responder, de conformidad con las disposiciones y reglamentarias vigentes y normas internacionales aplicables, las solicitudes que le presenten interesados.
- Asegurar la idoneidad personal involucrado en sus actividades.
- Informar y solicitar concepto previo y aprobación al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre la intención celebrar un acuerdo de mutuo.

- Mantener un programa vigilancia permita demostrar, en cualquier momento, que los organismos acreditados cumpliendo con condiciones y los requisitos que sirvieron para su acreditación.
- Establecer un procedimiento interno que permita a los involucrados en el proceso de acreditación y de administración del organismo declararse impedidos y excusarse en situaciones de posible conflicto de interés.
- Obtener y mantener su reconocimiento internacional a través la evaluación, por parte de pares internacionales y de la afiliación y actividades programadas por instituciones y e internacionales con la acreditación.
- Proporcionar al Gobierno Nacional la información que le solicite sobre la actividad acreditación, sin menoscabo principio confidencialidad.
- Conceptuar manera oficiosa proyectos técnicos elaborados por entidades de regulación.
- Participar en la Comisión Intersectorial la Calidad.
- Apoyar la legislación, regulación, reglamentación y, ante las autoridades, iniciativas para promover las prácticas en el ejercicio de evaluación la conformidad y de vigilancia y control las mismas.
- Coordinar las funciones relacionadas con la acreditación previstas en este capítulo y en las' normas que lo modifiquen, adicionen, sustituyan o complementen.
- Informar a los organismos evaluadores de la conformidad sobre cualquier cambio en los requisitos de la acreditación.
- Ejercer como autoridad de Monitoreo en Buenas Prácticas de Laboratorio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico -OCDE.

Metodología

Diagnóstico

Se realiza un diagnostico como se evidencia a continuación, para llegar a este y para lograr realizar un trabajo profundo con excelentes resultados se trabajó de la mano con cada uno de los jefes de cada área y con gerencia, llevando a cabo un contacto directo por medio de entrevistas no estructuradas:

		FORTALEZAS	I	M	R	DEBILIDADES	I	M	R
		1. Crecimiento de las ventas.	3	3	9	1. Poco personal profesional en áreas administrativas.	2	-3	-6
		2. Cobertura nacional.	2	3	6				
		3. Contar con un SGC.	3	3	9				
		4. Acreditación con ONAC, IDEAM, ICA, Secretaría de Salud de Bogotá.	3	3	9	2. Falta de control en la gestión de proyectos.	3	-3	-9
		5. Adquisición de metodologías de acreditación.	2	2	4				
		6. Personal capacitado.	2	2	4	3. Gestión del área de compras.	2	-1	-2
		7. Infraestructura construida y adecuada para el exclusivo funcionamiento del laboratorio.	3	3	9				
		8. Participación en pruebas de interlaboratorio con resultados satisfactorios.	1	2	2	4. Falta de control del riesgo y fortalecimiento en SGC.	3	-2	-6
		9. Manejo de página web y software SOFIA.	2	2	4				
OPORTUNIDADES	I	M	R	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO			
1. Personal profesional, altamente especializado en áreas técnicas.	3	3	9	F1, F4 - O1, O7 O2 - F3 O3, O6, 07 - F2, F7		O2 - D1, D2, D3, D4			
2. Creación y gestión de indicadores.	2	3	6						

3. Potencialización de la unidad de aguas residuales.	2	3	6		
4. Potencialización de la unidad de consultorías.	1	2	2		
5. Crecimiento en marketing digital.	2	2	4		
6. Estandarización de metodologías utilizadas en Biotrends.	3	3	9		
7. Pocos laboratorios acreditados.	3	3	9		
AMENAZAS	I	M	R	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competencia con precios bajos.	3	-3	-9	A1, A2 - F2, F4, F6, F9	A2, D4
2. Ingreso de mercados internacionales.	3	-2	-6		

Tabla 2 DOFA GENERAL

Este diagnóstico es fruto de una entrevista libre o no estructurada realizada con el gerente en las instalaciones de la empresa con una duración aproximadamente de una hora. El cruce de los diferentes factores son los siguientes teniendo en cuenta la calificación:

Fortalezas - Oportunidades	
Magnitud baja	1
Magnitud media	2
Magnitud alta	3
Debilidades - Amenazas	
Magnitud baja	-1
Magnitud media	-2
Magnitud alta	-2
Importancia	
Importancia debil	1
Importancia promedio	2
Importancia principal	3

Tabla 3 Calificación para determinar las estrategias DOFA.

F1, F4 - O1, O7: Contando el crecimiento anual de las ventas que se evidencia en el transcurso del tiempo y adicional a esto, la adquisición de acreditaciones con ONAC, IDEAM, ICA y la Secretaría de Salud de Bogotá se puede contratar personal profesional que cuenta con alta especialización como lo requiere esta empresa y se encuentran disponibles al mercado, adicional a esto son pocos los laboratorios acreditados en Colombia, por lo tanto, el personal que ingrese a desarrollar labores con Biotrends Laboratorios S.A.S., tendrá un gran soporte en su hoja de vida para futuros trabajos.

O2 - F3: Biotrends Laboratorios S.A.S., tiene establecido un sistema de gestión de calidad (SGC) el cual ha desarrollado diferentes indicadores de gestión pero estos son muy generales. Aclarando esto, se puede aprovechar la oportunidad de crear y gestionar indicadores operativos, es decir, más específicos en comparación a los existentes, y así tener un mayor control sobre toda la operación de la empresa.

O3, O6, O7 - F2, F7: Existe la oportunidad de potencializar de una manera fuerte la unidad estratégica de aguas residuales y estandarizar metodologías en Biotrends aprovechando los pocos laboratorios acreditados que existen en Colombia, la cobertura nacional e infraestructura construida y adecuada con la que cuenta Biotrends Laboratorios S.A.S.

O2 - D1, D2, D3, D4: Realizando la pasantía profesional de Nelson Andres Murcia Suárez impacta positivamente las debilidades que se evidencian en la matriz ya que ocupa un cargo del área administrativa desarrollando diferentes estrategias para la creación de objetivos, actividades e indicadores con el fin de ejercer control y la gestión sobre proyectos y metas de la empresa, de la mano con el sistema de gestión de calidad (SGC) fortaleciéndolo.

A1, A2 - F2, F4, F6, F9: Afrontando que en el mercado existen competidores con precios más bajos y la posible entrada de competidores internacionales, Biotrends Laboratorios S.A.S., tiene la robustez de poder atacar estas amenazas gracias a que cuenta con cobertura nacional, acreditaciones con ONAC, IDEAM, ICA y la Secretaría de Salud de Bogotá, personal altamente capacitado y manejo de página web y Software SOFIA.

A2, D4: Fortaleciendo el sistema de gestión de calidad (SGC) se puede llegar a dimensionar diferentes riesgos y de qué manera contra restarlos, en este caso el ingreso de mercados internacionales a Colombia.

En el desarrollo de la pasantía y como se puede evidenciar a lo largo de este trabajo, se mostrará que para cada área se diseñó una matriz DOFA para lograr ser más específicos y puntuales con el cumplimiento de metas y objetivos.

Desarrollo

Contando con la aprobación y compañía del gerente se establecen varios objetivos, los cuales se mencionaron anteriormente, con el fin de tener claro que se quiere obtener con el desarrollo de la pasantía profesional del estudiante.

Se justifica la propuesta y los objetivos de esta manera; por medio del control y gestión a través de la dirección por objetivos se facilita la toma de decisiones y acciones en el momento justo para dar cumplimiento a las metas establecidas gracias a los puntos de control (indicadores) que se fijan. También se generan responsabilidades y compromisos a cada uno de los integrantes de la empresa, así mismo cada equipo de trabajo sabe hacia dónde van dirigidos su esfuerzo y trabajo.

El enfoque investigativo que se centra la propuesta es en el direccionamiento de la empresa por medio del establecimiento de metas y objetivos claros, teniendo como prioridad el talento humano. La población objeto se dirige a todas las áreas de Biotrends Laboratorios S.A.S.

Los posibles instrumentos de recolección de la información para esta propuesta es el informe de la junta directiva que se lleva a cabo anualmente; la cual se llevó a cabo el día 2 de marzo de 2018. El día 20 de febrero de 2018 se llevó a cabo una reunión con los jefes de cada área, en donde se dio a conocer las metas que la gerencia tiene para el año vigente:



Tabla 4 Objetivos establecidos año 2018.

Con estas metas, los jefes de cada área han establecido objetivos, los cuales se pueden evidenciar en la matriz madre del trabajo que se maneja en Microsoft Excel “BSC - ApO BIOTRENDS 2018”. La matriz contiene diferentes aspectos, está incluida como anexo al presente trabajo y allí se evidencia el respectivo registro:

- Metas
- Objetivos
- Área
- Riesgo de cada objetivo
 - Mecanismos de control para enfrentar los riesgos
 - Devolución
 - Reproceso
 - Desecho
 - Concesión
- Nombre del indicador

- Formula del indicador
- Tendencia del indicador
- Rangos de medición
 - Bajo
 - Medio
 - Alto
- Responsables
 - Toma de datos
 - Análisis de datos
 - Toma de decisiones
- Proceso a medir
- Periodicidad
- Actividades
 - Responsables
 - Relación de actividades
- Recursos
 - Humanos
 - Financieros
 - Materiales
 - Técnicos o tecnológicos

La división de las diferentes áreas con la que cuenta Biotrends Laboratorio S.A.S., para el rendimiento de cuentas de los objetivos e indicadores es la siguiente: laboratorio de físicoquímica, laboratorio de microbiología, laboratorio ambiental, contabilidad, compras, gestión comercial y coordinación logística.

Anteriormente se dio a conocer las metas establecidas, a continuación veremos los objetivos de cada área y como cada uno de ellos contribuye al cumplimiento de las metas, desarrollando y teniendo en cuenta una matriz DOFA.

Laboratorio Ambiental

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de nuevas metodologías. 2. Profesionales en gran cantidad en el mercado sin ser empleados aún. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos modernos y oportunos. 2. Materiales. 3. Personal capacitado. 4. Validaciones de técnicas. 	FORTALEZAS
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratorios con mayor capacidad técnica. 2. Leyes que impiden el acceso de reactivos al país para el desarrollo de nuevas técnicas. 3. Proveedores con costos altos. 4. Personal recién capacitado que abandone el laboratorio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación para las validaciones. 2. Alto rotamiento de personal. 3. Falta de entrenamiento para las metodologías ofrecidas por el laboratorio. 4. Organización en el manejo de reactivos y materias primas (sin lineamientos para el manejo de reactivos). 	DEBILIDADES

Tabla 5 DOFA Laboratorio de ambiental

Con la identificación y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las siguientes metas para cumplir con los objetivos ya dichos anteriormente en la tabla 2:

Objetivo: Validaciones.

Meta: Validar 6 técnicas en el laboratorio ambiental:

- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica de Biodegradabilidad en tensoactivos.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica de fosforo en detergentes.

- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica de Solidos Disueltos totales en agua residual.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica Solidos Suspendidos en agua residual.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica DBO5 en agua residual.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica SAAM en agua residual

Objetivo: Nuevas técnicas.

Meta: Implementar 3 técnicas nuevas en el laboratorio ambiental:

- Implementación de la técnica de biodegradabilidad en tensoactivos.
- Implementación de la técnica de Fosforo en detergentes.
- Implementación de la técnica de Biodegradabilidad en producto terminado.

Objetivo: Nuevas técnicas.

Meta: Disminución de ruptura de material de vidrio:

- Realizar seguimiento a la ruptura de material.

Laboratorio Físico-química

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de nuevas metodologías. 2. Profesionales en gran cantidad en el mercado sin ser empleados aún. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos modernos y oportunos. 2. Materiales. 3. Personal capacitado. 4. Validaciones de técnicas. 	FORTALEZAS
----------------------	---	---	-------------------

AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratorios con mayor capacidad técnica. 2. Leyes que impiden el acceso de reactivos al país para el desarrollo de nuevas técnicas. 3. Proveedores con costos altos. 4. Personal recién capacitado que abandone el laboratorio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación para las validaciones. 2. Alto rotamiento de personal. 3. Falta de entrenamiento para las metodologías ofrecidas por el laboratorio. 4. Organización en el manejo de reactivos y materias primas (sin lineamientos para el manejo de reactivos). 	DEBILIDADES
----------	--	--	-------------

Tabla 6 DOFA Laboratorio de fisicoquímica

Con la identificación y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las siguientes metas para cumplir con los objetivos ya dichos anteriormente en la tabla 2:

Objetivo: Validaciones.

Meta: Validar 6 técnicas en el laboratorio físicoquímica:

- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica de Grasa por Gerber.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica de Fibra Cruda.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica de Calcio.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica Sodio.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica Hierro.
- Someter a acreditación con ONAC o IDEAM la técnica Proteína.

Objetivo: Nuevas técnicas.

Meta: Implementar 3 técnicas nuevas en el laboratorio físicoquímica:

- Implementación de la técnica de Sulfitos cuantitativos.
- Implementación de la técnica de Fibra dietaria total.

- Implementación de la técnica Fibra dietaria insoluble.
- Implementación de la técnica Estaño.

Objetivo: Eficiencia Operativa.

Meta: Disminución de ruptura de material de vidrio.

- Realizar seguimiento a la ruptura de material.

Laboratorio Microbiología

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de nuevas técnicas. 2. Profesionales en gran cantidad en el mercado sin ser empleados aún. 3. Participación en pruebas de interlaboratorios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesional calificado. 2. Infraestructura adecuada. 3. Equipos y materiales suficientes para cumplir con la operación. 4. Organización del consumo de insumos para la realización de análisis de laboratorio. 	FORTALEZAS
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratorios altamente calificados con las mismas o más especificaciones. 2. Proveedores con costos altos. 3. Personal recién capacitado que abandone el laboratorio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco personal para realizar las validaciones. 2. 	DEBILIDADES

Tabla 7 DOFA Laboratorio de Microbiología

Con la identificación y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las siguientes metas para cumplir con los objetivos ya dichos anteriormente en la tabla 2, la jefe del laboratorio aclara que manejarán muy pocos objetivos e indicadores pero que serán de mucha importancia e información:

Objetivo: Validaciones.

Meta: Validación o confirmación de métodos realizados por el laboratorio de microbiología.

Objetivo: Nuevas técnicas.

Meta: Nuevos métodos implementados en el laboratorio de microbiología.

Objetivo: Eficiencia Operativa.

Meta: Eficiencia operativa en consumo de medios de cultivo y materiales.

Contabilidad.

OPORTUNIDADES	1. Mejoramiento de la estructura contable de las empresas ante la DIAN.	1. Computador y software adecuados para el manejo del tema. 2. Personal capacitado.	FORTALEZAS
AMENAZAS	1. Inestabilidad política en el país.	1. Falta de planeación. 2. Poco personal.	DEBILIDADES

Tabla 8 DOFA Contabilidad

Con la identificación y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las siguientes metas para cumplir con los objetivos ya dichos anteriormente en la tabla 2:

Objetivo: Eficiencia Operativa.

Meta: Estructura de costos:

- Diseñar una estructura de costos, para determinar precios unitarios en los 10 análisis más desarrollados por cada laboratorio en la empresa Biotrends Laboratorios S.A.S.

Compras.

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de software más avanzado. 2. Proveedores de insumos con alta calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de inventarios. 2. Implementación de software para control y gestión de inventarios. 3. Persona conocedora de proveedores e insumos. 	FORTALEZAS
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores con precios altos. 2. No negociación con proveedores. 3. Proveedores con baja calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Software con errores para ejecutar. 2. En ocasiones se deben realizar órdenes de compra manualmente. 	DEBILIDADES

Tabla 9 DOFA Compras

Con la identificación y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las siguientes metas para cumplir con los objetivos ya dichos anteriormente en la tabla 2:

Objetivo: Eficiencia Operativa.

Meta: Búsqueda de nuevos proveedores de insumos, enfocados en minimizar costos y basados en la calidad para el buen desarrollo de los análisis ofertados por el laboratorio:

- Evaluación nuevos proveedores, insumos y materiales.

Implementación 100% Software GIC:

- GIC

- Gestión órdenes de compra.

Comercial.

OPORTUNIDADES	1. Crecimiento del mercado potencial.	1. Personal profesional especializado en el foco comercial. 2. Tecnología suficiente para el desarrollo de actividades. 3. Conocimiento del tema comercial y del Core de Biotrends Laboratorios SAS.	FORTALEZAS
AMENAZAS	1. Competidores con precios bajos.	1. Pocas personas en el área.	DEBILIDADES

Tabla 10 DOFA Gestión Comercial

Con la identificación y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las siguientes metas para cumplir con los objetivos ya dichos anteriormente en la tabla 2:

Objetivo: Eficiencia Operativa.

Meta: Automatizar el sistema de facturación:

- Automatizar el sistema de facturación para minimizar los retrasos que se presentan actualmente.

Objetivo: Aumentar ingresos.

Meta: Aumentar 20% de ventas:

- Aumentar el 20% de las ventas en el año 2018 en comparación con el año 2017.

Coordinación Logística.

OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de mercado. 2. Ofrecer directamente a los clientes el portafolio de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con capacidad adecuada almacenamiento, transporte y custodia de los ítems de ensayo. 2. Personal profesional. 3. Recursos tecnológicos y de comunicación. 	FORTALEZAS
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento de los clientes con los acuerdos establecidos. 2. Factores climáticos que afecten la movilidad del personal de Biotrends hacia los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de actividades. 2. Comunicación asertiva con cliente y personal de Biotrends. 3. Capacitación y entrenamiento continuo. 	DEBILIDADES

Tabla 11 DOFA Coordinación Logística

Con la identificación y análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se definen las siguientes metas para cumplir con los objetivos ya dichos anteriormente en la tabla 2:

Objetivo: Eficiencia Operativa.

Meta: Tiempos de toma de ítems:

- Mantener los tiempos de toma de ítems de ensayo (toma no mayor a 60 min en controles básicos).

Mapa estratégico

1. DOFA: Este se desarrolló en el diagnóstico.
2. Estrategias DOFA: Las estrategias se explicaran en la parte superior, luego de la Tabla DOFA GENERAL.
3. Objetivos y metas:

A continuación se evidencian los objetivos establecidos de acuerdo al desarrollo del DOFA y en la parte inferior las metas por área para cumplir cada meta.

OBJETIVOS				
	VALIDACIONES	NUEVAS TÉCNICAS	EFICIENCIA OPERATIVA	AUMENTAR INGRESOS
Área	Metas para cumplir ↑	Metas para cumplir ↑	Metas para cumplir ↑	Metas para cumplir ↑
Laboratorio Ambiental	Validar 6 técnicas en el laboratorio ambiental.	Implementar 3 técnicas nuevas en el laboratorio ambiental.	Disminución de ruptura de material de vidrio.	NA
Laboratorio Físico-química	Validar 6 técnicas en el laboratorio físicoquímica.	Implementar 3 técnicas nuevas en el laboratorio físicoquímica.	Disminución de ruptura de material de vidrio.	NA
Laboratorio Microbiología	Validación o confirmación de métodos realizados por el laboratorio de microbiología.	Nuevos métodos implementados en el laboratorio de microbiología.	Eficiencia operativa en consumo de medios de cultivo y materiales.	NA
Contabilidad	NA	NA	Estructura de costos.	NA
Compras	Búsqueda de nuevos proveedores de insumos, enfocados en minimizar costos y basados en la calidad para el buen desarrollo de los análisis ofertados por el laboratorio.	NA	NA	NA
Comercial	NA	NA	Automatizar el sistema de facturación.	Aumentar 20% de ventas al año.
Coordinación Lógica	NA	NA	Tiempos de toma de items.	NA

Ilustración 10 Objetivo y Metas. Fuente: Mapa Estratégico y BalancedScoreCard - ApO

BIOTRENDS 2018

4. Perspectivas y resultados:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	RESULTADO	PONDERACIÓN	
APRENDIZAJE	CAPACITACIONES	Asegurar el p	100,00%	30,00%	84,58%
APRENDIZAJE	EVALUACION DESEMPEÑO	Asegurar el p	100,00%	20,00%	
APRENDIZAJE	condiciones de trabajo	Implementar u	32,06%	15,00%	
APRENDIZAJE	Identificación de peligros y riesgos	Verificar los c	100,00%	15,00%	
APRENDIZAJE	Aplicación de requisitos legales del SG-SST	Cumplir todos	73,85%	20,00%	
				100%	
CLIENTES	Eficiencia operativa	Tiempos de td	96,32%	15,00%	95,70%
CLIENTES	VISITAS A CLIENTES	Medir el nume	95,24%	10,00%	
CLIENTES	CERTIFICADOS NO CONFORMES	Medir el porce	96,88%	20,00%	
CLIENTES	ERRORES DIGITACION	Medir la confi.	99,01%	20,00%	
CLIENTES	ENCUESTAS	Encuesta de	93,00%	35,00%	
				100%	
FINANCIERA	Eficiencia operativa	Estructura de	30,00%	10,00%	89,58%
FINANCIERA	Eficiencia operativa	Búsqueda de	95,00%	5,00%	
FINANCIERA	Aumentar ingresos	Aumentar 20	100,00%	20,00%	
FINANCIERA	TOMA FALLIDA	Medir la eficie	96,88%	10,00%	
FINANCIERA	TOMA EJECUTADA	Medir la efica	99,01%	10,00%	
FINANCIERA	PLAN COMPRAS	Eficacia del p	89,36%	10,00%	
FINANCIERA	PLAN METROLOGIA	Cumplimiento	98,67%	15,00%	
FINANCIERA	Control de accidentes de trabajo	Disminuir la fr	90,00%	15,00%	
FINANCIERA	Control de enfermedades laborales	Controlar la p	100,00%	5,00%	
				100%	
PROCESOS	Validaciones	Validar 6 técn	50,00%	6,25%	77,15%
PROCESOS	Nuevas técnicas	Implementar 3	33,33%	6,25%	
PROCESOS	Eficiencia operativa	Disminución d	97,50%	6,25%	
PROCESOS	Validaciones	Validar 6 técn	50,00%	6,25%	
PROCESOS	Nuevas técnicas	Implementar 3	33,33%	6,25%	
PROCESOS	Eficiencia operativa	Disminución d	97,50%	6,25%	
PROCESOS	Validaciones	Validación o d	75,00%	6,25%	
PROCESOS	Nuevas técnicas	Nuevos méto	100,00%	6,25%	
PROCESOS	Eficiencia operativa	Eficiencia ope	100,00%	6,25%	
PROCESOS	Eficiencia operativa	Automatizar e	50,19%	6,25%	
PROCESOS	PLAN CALIDAD	Verificar el cu	100,00%	6,25%	
PROCESOS	INDICADORES	Establecer, im	92,32%	6,25%	
PROCESOS	PROVEEDOR	Medir la reeva	77,54%	6,25%	
PROCESOS	REANALISIS	Medir la confi.	98,51%	6,25%	
PROCESOS	INTERLABORATORIOS	Dar cumplimie	100,00%	6,25%	
PROCESOS	AC & AP	Eficiencia en	79,18%	6,25%	
				100,00%	

*Ilustración 11 Perspectivas y Resultados. Mapa Estratégico y BalancedScoreCard - ApO
BIOTRENDS 2018*

5. Semáforo

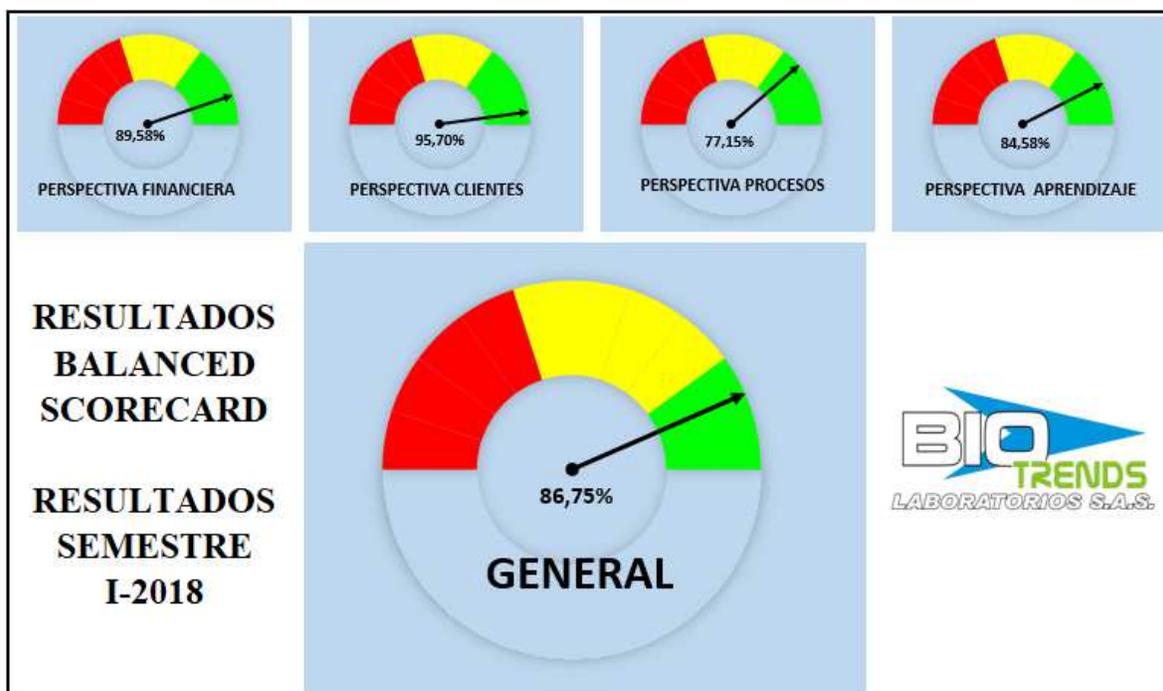


Ilustración 12 Resultados reflejados en semáforo. Mapa Estratégico y BalancedScoreCard - ApO BIOTRENDS 2018

Finalización

En el Anexo 2 se puede evidenciar la relación de los objetivos y metas creadas con las políticas, misión y visión de Biotrends Laboratorios SAS teniendo en cuenta que como resultado de los 4 objetivos establecidos se establecieron 36 metas con cada uno de sus riesgos y actividades a desarrollar, y 138 indicadores de gestión.

Los resultados al 02 de agosto de 2018 son alentadores, ya que en 6 meses de la implementación de este proyecto de pasantía y ya ha transcurrido el primer semestre del año, Biotrends Laboratorios S.A.S., cuenta con un resultado del 86,75%, casi un 100% de cumplimiento del primer semestre del año 2018, según los semáforos creados, los cuales se alimentan de los resultados y registros del Balanced ScoreCard desarrollado, cabe mencionar que las 4 perspectivas del BSC tienen un peso porcentual de 25% cada una.

Por petición del gerente y como se pudo evidenciar en el desarrollo del proyecto, también se crearon semáforos por área, 11 en total, las cuales tienen una ponderación del 9,09% cada una. Es evidente que en el proyecto solo se mencionan 7 áreas y en lo anterior se mencionan 11, esto se debe a que en los últimos momentos de la pasantía el gerente decidió incluir en el BSC los indicadores que ya existían en el sistema de gestión de calidad.

Reunión de control

Teniendo claras las metas y objetivos de cada área, se establece con gerencia y el sistema de gestión de calidad que, el primer jueves de cada mes se realizará la revisión del cumplimiento de los objetivos de cada área, teniendo en cuenta que existen objetivos que se revisan mensual, bimensual, trimestral, semestral y anualmente. Realizando esta revisión se pueden tomar decisiones a tiempo en caso de que no se estén cumpliendo porque no hay que olvidar que para cumplir con las metas es necesario cumplir con los objetivos.

Como constancia a estas reuniones se crean actas para generar una trazabilidad de toda la información que se maneja para cada área y proceso, generando así un mayor compromiso y responsabilidad con cada uno de los participantes de la implementación del modelo administrativo. Cabe aclarar que, el formato en el que se lleva el registro de las actas ya existe en el sistema de gestión de calidad “F-G-004”, el cual está ligado diferentes procedimientos, en este caso al modelo administrativo que se está implementando.

Conclusiones

- Se han obtenido resultados positivos, reduciendo costos y ahorro en el tiempo para el cumplimiento de las metas establecidas en la junta directiva.
- Implementar el modelo de Administración por Objetivos es gran utilidad tanto para la planeación de la empresa como para el desarrollo de actividades en la parte operativa de la empresa, ya que gracias a esto, los empleados y la junta directiva saben hacia donde se dirigen y qué hacer en caso de no estar cumpliendo con las metas y objetivos propuestos.
- Debido a los buenos resultados y control que se ejerce sobre las metas y objetivos en las diferentes áreas de la empresa con la implementación de este modelo administrativo, Biotrends Laboratorios SAS está interesado en continuar aplicándola a través del tiempo con ayuda del sistema de gestión de calidad propendiendo por la mejora continua de sus procesos.
- Biotrends Laboratorios SAS cuenta con un gran equipo de trabajo, comprometido, que facilita y ayuda la implementación del modelo administrativo propuesto, gracias a su capacitación y sentido de pertenencia con la empresa.
- El Balanced ScoreCard se encuentra finalizado para una mayor gestión del modelo administrativo implementado en Biotrends Laboratorios SAS, el cual se adjunta con el cumplimiento del primer semestre del año. El día 02 de agosto de 2018 se dio a conocer el impacto que tiene cada objetivo planteado en cada una de las perspectivas que establece esta metodología.
- Por orden de gerencia los indicadores que se revisan anualmente en la revisión por la dirección fueron incluidos en el modelo administrativo ApO y en el BSC para poder tener una visión mucho más completa de cómo se encuentra cada área y cada perspectiva.

Referencias

- (ICONTEC), E. p. (s.f.). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*.
Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/pdf/red-nal-laboratorios/resoluciones/NTC-ISO-IEC_17025-2005.pdf
- Alimentos, I. N. (13 de 01 de 2012). *INVIMA*. Obtenido de Red Nacional de Laboratorios:
<https://www.invima.gov.co/red-nacional-de-laboratorios-invima.html#articulaci%C3%B3n-rnl>
- Colombia, O. N. (s.f.). *ONAC Organismo Nacional de Acreditación de Colombia*.
Obtenido de <https://onac.org.co/index.php>
- GÓMEZ, J. I. (15 de 12 de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de
<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc-por-jorge-gomez/240014>
- Herrera, J. E. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial*. Ecoe Ediciones.
- Odiome, G. S. (1972). *La dirección por objetivos*. Labor, S.A.
- Posner, W. A. (1994). *Gerencia de proyectos*. D'VINNI EDITORIAL LTDA.
- Revista Dinero*. (23 de 10 de 2006). Obtenido de
<https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/federacion-cafeteros-gana-prestigioso-premio-balanced-scorecard-hall-of-fame/37743>
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- S.A.S., B. L. (s.f.). *Biotrends Laboratorios S.A.S*. Obtenido de Biotrends Laboratorios S.A.S.: www.biotrendslab.com
- SOCIAL, M. D. (15 de 05 de 2015). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/pdf/red-nal-laboratorios/resoluciones/Resolucion_1619_del_2015.PDF