

**PLAN ESTRATÉGICO AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA MACA DE LA  
CIUDAD DE PEREIRA**

**JONATHAN MONTOYA HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA  
PEREIRA  
2019**

**PLAN ESTRATÉGICO AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA MACA DE LA  
CIUDAD DE PEREIRA**

**JONATHAN MONTOYA HERNÁNDEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Planeación y Gestión Estratégica**

**ASESOR**

**WALTER GARCIA MORALES**

**Especialista en Docencia Universitaria**

**UNIVERSIDAD LIBRE PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**PEREIRA**

**2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Pereira, Enero de 2019

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	6
LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE ANEXOS .....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT .....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
1. DIAGNÓSTICO.....	28
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	28
1.1.1. Historia de la empresa. ....	28
1.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	29
1.2.1 Misión.....	29
1.2.2 Visión.....	29
1.2.3 Valores.....	30
1.3 ORGANIGRAMA.....	30
1.4 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS .....	31
1.5 MANUALES DE FUNCIONES.....	31
1.6 Descripción de procesos .....	34
1.6.1 Proceso de cotización. ....	34
1.6.2 Proceso de cobro y facturación. ....	37
1.6.3 Proceso de prestación del servicio.....	38
1.6.4 Proceso de atención de quejas y reclamos. ....	40
1.7 ANÁLISIS EXTERNO .....	42
1.7.1 Aplicación de encuesta a clientes.....	42

1.7.2	Aplicación de encuesta a proveedores.....	60
1.8	ANÁLISIS INTERNO .....	85
1.8.1	Entrevista a empleados.....	85
1.8.2	Análisis general de la entrevista. ....	97
1.9	MATRIZ DOFA .....	100
1.10	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	103
2.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y VARIABLES CRÍTICAS A INTERVENIR 105	
2.1	DETERMINACIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS.....	105
3.	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	116
3.1	PROPUESTA DE DESARROLLO PARA LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS.....	116
4.	CONCLUSIONES.....	130
5.	RECOMENDACIONES .....	132
	BIBLIOGRAFÍA.....	133
	ANEXOS .....	135

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Manual de funciones Gerente .....	31
Tabla 2. Manual de funciones Nutricionista .....	32
Tabla 3. Manual de funciones Entrenador .....	33
Tabla 4. Manual de funciones Asistente .....	34
Tabla 5. Tipo de cliente.....	42
Tabla 6. Tiempo de relación comercial. ....	43
Tabla 7. Lugar de procedencia .....	44
Tabla 8. Recordación de cita .....	45
Tabla 9. Atención cita a tiempo.....	46
Tabla 10. Trato de las personas .....	47
Tabla 11. Calificación instalaciones – elementos.....	48
Tabla 12. Personal capacitado e idóneo.....	49
Tabla 13. Confianza en el personal tratamiento.....	50
Tabla 14. Higiene y presentación del personal. ....	51
Tabla 15. Opinión costo servicio recibido .....	52
Tabla 16. Información clara en el establecimiento hábitos saludables. ....	53
Tabla 17. Medios por los que se enteró de la empresa. ....	54
Tabla 18. Le gustaría recibir información periódica de los servicios. ....	55
Tabla 19. Medios por los que le gustaría recibir la información .....	56
Tabla 20. Frecuencia de utilización de los servicios de MACA.....	57
Tabla 21. Aspectos a mejorar .....	58
Tabla 22. Calificación general del servicio.....	59
Tabla 23. Tipo de proveedor y datos personales.....	61
Tabla 24. Antigüedad relaciones comerciales .....	62
Tabla 25. Medio por el que se enteró de MACA .....	63
Tabla 26. Claridad y exactitud de las especificaciones.....	64
Tabla 27. Transparencia proceso cotización y adjudicación.....	66
Tabla 28. Actitud de las personas.....	67

Tabla 29. Facilidad de acceso a la persona.....	68
Tabla 30. Tiempo de respuesta .....	69
Tabla 31. Atención para entrega y recepción de facturas.....	70
Tabla 32. Cumplimiento de plazos para pagos.....	71
Tabla 33. Tiempo para rechazo y/o devolución de factura .....	72
Tabla 34. Identificación motivo rechazo factura.....	73
Tabla 35. Atención en el almacén para entrega de productos.....	74
Tabla 36. Oportunidad y calidad de reclamos por rechazos o garantía .....	75
Tabla 37. Devolución oportuna de productos no conformes.....	76
Tabla 38. Habitualmente pedidos urgentes. ....	77
Tabla 39. Existencia de devolución con frecuencia. ....	78
Tabla 40. Presentación de solicitudes por fuera del portafolio.....	79
Tabla 41. Plazo de implementación de ISO 9001 .....	80
Tabla 42. Aspectos a mejorar por parte de MACA.....	81
Tabla 43. Aspectos positivos de la relación con MACA .....	82
Tabla 44. Recomendaría a otros proveedores tener relaciones comerciales con MACA .....	84
Tabla 45. Matriz DOFA .....	100
Tabla 46. Formulación de estrategias.....	103
Tabla 47. Variables críticas a intervenir .....	105
Tabla 48. Plan estratégico .....	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pasos del proceso de marketing.....	19
Figura 4. Organigrama .....	30
Figura 5. Flujograma proceso cotización.....	36
Figura 6. Flujograma proceso de cobro y facturación .....	38
Figura 7. Flujograma proceso de prestación del servicio .....	39
Figura 8. Flujograma proceso de atención de quejas .....	41



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipo de cliente .....	42
Gráfico 2. Tiempo de relación comercial .....	43
Gráfico 3. Lugar de procedencia.....	44
Gráfico 4. Recordación de cita.....	45
Gráfico 5. Atención cita a tiempo.....	46
Gráfico 6. Trato de las personas.....	48
Gráfico 7. Calificación instalaciones - elementos.....	49
Gráfico 8. Personal capacitado e idóneo. ....	50
Gráfico 9. Confianza en el personal tratamiento.....	51
Gráfico 10. Higiene y presentación del personal .....	52
Gráfico 11. Opinión costo servicio recibido.....	53
Gráfico 12. Información clara en el establecimiento hábitos saludables .....	54
Gráfico 13. Medios por los que se enteró de la empresa .....	55
Gráfico 14. Le gustaría recibir información periódica de los servicios. ....	56
Gráfico 15. Medios por los que le gustaría recibir información.....	57
Gráfico 16. Frecuencia de utilización de los servicios de MACA .....	58
Gráfico 17. Aspectos a mejorar.....	59
Gráfico 18. Calificación general del servicio .....	60

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a clientes .....	135
Anexo 2. Encuesta a proveedores .....	138
Anexo 3. Entrevista a empleados .....	140

## **RESUMEN**

### **Título**

#### **PLAN ESTRATÉGICO AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA MACA DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

Jonathan Montoya Hernández

En un mercado tan competitivo como el que marca el entorno actualmente, las empresas realizan esfuerzos por organizarse internamente y hacer de sus áreas un engranaje que garantice el adecuado funcionamiento de la organización. En esa medida, cada área resulta ser una pieza fundamental en el logro de los objetivos de una empresa, sin embargo, el área comercial reviste gran importancia, desde el entendido que tiene bajo su responsabilidad para relación con el cliente y el cumplimiento de las metas de ventas que garanticen el sostenimiento económico en el tiempo. Para MACA, la labor comercial se ha convertido en una falencia, dado que no se ha estructurado de manera adecuada para que logren definirse estrategias que contribuyan a su posicionamiento en el mercado.

Parte de allí entonces, la razón del desarrollo del presente trabajo, el cual tiene como finalidad la formulación del plan estratégico para el área comercial, siendo necesario realizar un diagnóstico externo e interno. Para llevar a cabo dicho diagnóstico, se aplicaron encuestas a clientes, proveedores y una encuesta a los empleados de la compañía. Posterior a esto, se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la formulación de la matriz DOFA y las respectivas estrategias a proponer.

Continuando con el desarrollo del estudio, se identificaron las variables y procesos a intervenir, y con base en estas se diseñó el plan estratégico que requiere la

empresa para el fortalecimiento del área comercial. Se espera entonces con este trabajo contribuir al crecimiento de la organización, a su reconocimiento en el mercado y a un aumento del portafolio de clientes.

Palabras Claves: plan, estrategia, entorno, comercial

## **ABSTRACT**

### **Title**

STRATEGIC PLAN TO THE COMMERCIAL AREA OF THE COMPANY MACA OF THE CITY OF PEREIRA

Jonathan Montoya Hernández

In a market as competitive as the one that marks the environment today, companies make efforts to organize themselves internally and make their areas a gear that guarantees the proper functioning of the organization. To that extent, each area turns out to be a fundamental piece in the achievement of the objectives of a company, however, the commercial area is of great importance, from the understanding that it has under its responsibility for the relationship with the client and the fulfillment of the goals. of sales that guarantee economic sustainability over time. For MACA, commercial work has become a failure, given that it has not been structured in an adequate manner so that strategies that contribute to its positioning in the market can be defined.

Part of there then, the reason for the development of this work, which aims to formulate the strategic plan for the commercial area, being necessary to perform an external and internal diagnosis. To carry out this diagnosis, surveys were applied to clients, suppliers and a survey of the company's employees. After this, the strengths, weaknesses, opportunities and threats for the formulation of the SWOT matrix and the respective strategies to be proposed were defined.

Continuing with the development of the study, the variables and processes to be intervened were identified, and based on these, the strategic plan that the company needs to strengthen the commercial area was designed. It is expected then with this

work to contribute to the growth of the organization, its recognition in the market and an increase in the portfolio of clients.

Keywords: plan, strategy, environment, commercial

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento trae grandes beneficios a la economía del país, es por ello, que continuamente propician la creación de nuevas empresas. No obstante, permanecer en el mercado se convierte en un reto para las organizaciones, dada la globalización y los niveles de competitividad y exigencias del mercado. En la medida en que las compañías mejoran, se benefician los grupos de interés y se consigue la permanencia en el mercado.

Los directivos de MACA son conscientes de la importancia del mejoramiento continuo de la organización, y por lo tanto siempre está en la búsqueda de fortalecer sus procesos con el fin de generar una ventaja competitiva que le garantice una posición por encima de sus competidores. La organización está ubicada en la ciudad de Pereira en el Centro Comercial Uniplex, y presta sus servicios desde finales del año 2017, dedicándose a la contribución de la promoción de la salud, prevención y tratamiento de enfermedades; brindando acompañamiento y abordaje profesional por Nutricionistas, Psicólogos, Terapeutas y Gastrónomos de forma permanente.

Actualmente la empresa presenta dificultades con las ventas, ocasionando una disminución de los ingresos que han alertado a los accionistas por no estar alcanzando las metas planteadas cuando la organización se creó. Puede decirse que esta falencia se debe principalmente a la ausencia de estrategias de mercadeo que contribuyan al posicionamiento de la compañía para capturar un mayor número de clientes.

El desarrollo del presente plan inicia con la definición del problema, los objetivos que se desean alcanzar, el marco teórico que soporta la aplicación de las diferentes herramientas administrativas a usar y el diseño metodológico que contribuye a la identificación del método de investigación, población objeto del estudio y fuentes de información a usar.

Posteriormente se realiza un análisis externo e interno a través de la aplicación de encuestas a clientes y proveedores y entrevista a empleados. Con base en la información obtenida, se construye la matriz DOFA, y a partir de esta se formularan las estrategias que conformaran el plan de mejoramiento para la empresa MACA.



## MARCO TEÓRICO

Una de las principales preocupaciones para las empresas en temas de desarrollo e innovación, es enfrentar los desafíos del entorno y estar preparados para el cambio, los cuales están directamente relacionados con las transformaciones de su entorno, tales como la globalización, la tecnología, las ventajas competitivas, el crecimiento del mercado, entre otros. Estos desafíos sin lugar a dudas exigen un compromiso por parte de la alta gerencia y sus colaboradores quienes deben contar con el conocimiento y la actitud necesaria para ayudar a la organización a enfrentar estos nuevos retos y a posicionarse en el mercado (Robbins & DeCenzo, 2009).

“Este escenario lleva a tener presente teorías y temas que permiten ver a la empresa de una forma holística para crear procesos más competitivos, generar mejores resultados y posicionar a la empresa en el mercado. Por ende se tomará en cuenta algunas de las principales teorías administrativas modernas, de las que se aprenderán a ejecutar, y a crecer circunstancialmente de una manera eficiente y eficaz” (Robbins & DeCenzo, 2009).

Para el desarrollo del presente trabajo, será necesario realizar un análisis interno y externo, que finalmente será plasmado mediante la matriz DOFA. La sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior.

El análisis DOFA también se conoce como FODA y DAFO, según cómo se ordenan las palabras que componen la expresión. También puede encontrarse la sigla inglesa SWOT por strenghts (fortaleza), weaknesses (debilidades), opportunities (oportunidades) y threats (amenazas) (Chiavenato, 2011).

Desarrollar un análisis DOFA permite descubrir cuál es la situación de una empresa o de un proyecto y, en base a este diagnóstico, favorece el

planeamiento de una estrategia. Esta herramienta, ideada a comienzos de la década de 1970, sirve para advertir las ventajas competitivas y aplicarlas en el mercado.

“Para llevar a cabo este análisis, las primeras dos etapas consisten en realizar el estudio externo (para la detección de las oportunidades y las amenazas) y el estudio interno (con el objetivo de determinar las fortalezas y las debilidades). Con estos resultados se confecciona la matriz DOFA y luego se establece la estrategia que se utilizará” (Robbins & DeCenzo, 2009).

Las oportunidades y las amenazas están dadas por el contexto político, las normas de importación y exportación y la legislación impositiva, entre otros factores. Las fortalezas y las debilidades, por su parte, dependen de cuestiones como las variedades de los productos, la atención al cliente y el soporte técnico (Chiavenato, 2011).

“La identificación de las trabas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos, la exploración de las soluciones a los inconvenientes y el estudio de las diferentes direcciones que puede tomar el emprendimiento son algunas de las posibilidades que brinda el análisis DOFA” (Chiavenato, 2011).

Continuando con el marco teórico que apoyará la elaboración del trabajo, se considera pertinente exponer sobre el marketing, el cual es considerado como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos (Bradley & Calderón, 2006).

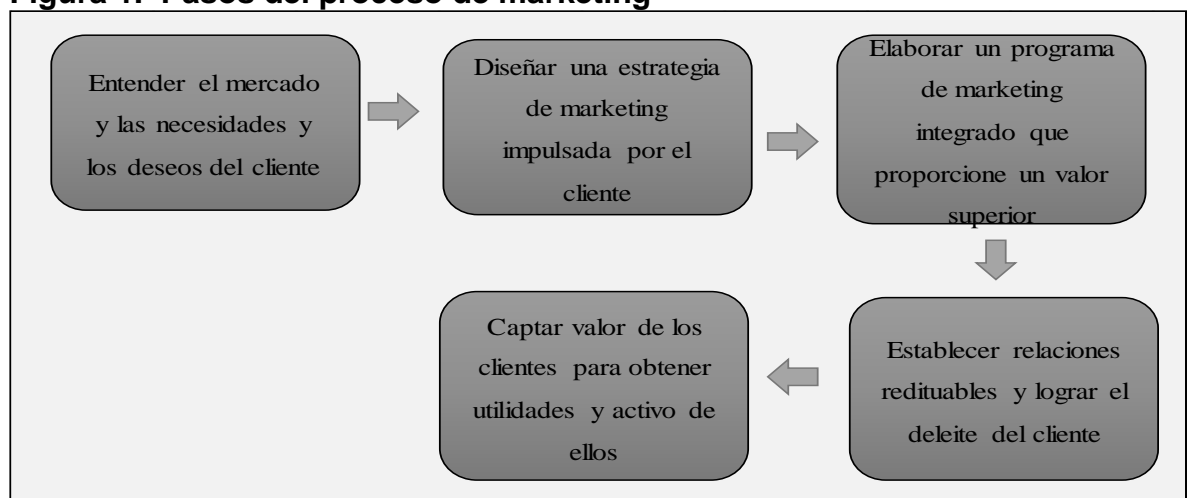
Marketing es un conjunto de técnicas y métodos con el fin de desenvolver las ventas. La palabra marketing en inglés *market* significa mercado, es por ello que se puede comprender como el análisis del mercado y los consumidores (Malhotra, 2008).

Según Philip Kotler, el marketing es un proceso social y administrativo, esto es, es un proceso social porque interviene grupo de personas y porque necesitan y desean ofrecer e intercambiar productos con la colectividad y administrativo porque se necesita planificar, organizar e implementar las diferentes ideas para lograr el éxito de la empresa (Kotler, 2012).

La base o la función principal del marketing es determinar primero lo que las personas quieren o desean y, desenvolver la producción, es decir, estudia las necesidades del consumidor para después satisfacerla de forma eficiente. En relación a lo anterior, el profesional del marketing, conocido como marketeer, abarca la fabricación del producto que va mucho más allá de las ventas ya que actúa como investigador del mercado, psicólogo, economista, comunicador, entre otras. No obstante, el profesional del marketing centra sus actividades en un conjunto de elementos que se conoce como las 4P's o marketing mix: el producto, el precio, la distribución y la comunicación (Bradley & Calderón, 2006).

En la siguiente figura se presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing

**Figura 1. Pasos del proceso de marketing**



Fuente: Kotler, 2010

El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las rutas hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. En vez de seguir una filosofía de “hacer y vender” centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes. (Kotler, Negocios y emprendimiento, 2010).

Es importante resaltar que aunque existen innumerables escritores que han plasmado sus teorías y conceptos sobre marketing, hay un autor que es reconocido como su máximo exponente, el estadounidense economista y especialista en mercado Philip Kotler, quien entre otras cosas, ha formulado los 10 principios del nuevo marketing.

Kotler afirma que los anuncios de televisión han perdido poder ante la audiencia, debido a que la inmediatez de la información y la segmentación total han cambiado por completo los hábitos de consumo, a partir de esta premisa, que para él es una constatación incuestionable, plantea sus 10 Principios del nuevo marketing (Kotler, Negocios y emprendimiento, 2010). Algunos de los principios del marketing que define y que se consideran de aplicación al presente estudio se encuentran los siguientes:

- **Principio 1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor:** “La información es ubicua y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de los productos y servicios sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en conectar y colaborar” (Kotler, 2010).

- **Principio 4. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega:** “Kotler recomienda hacer el cuestionamiento de si se puede encontrar una forma de redefinir la red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario” (Kotler, 2010).
- **Principio 5. Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor:** “Con el marketing transaccional, la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el marketing relacional (a partir de los 80 hasta hoy), la empresa se centra en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables” (Kotler, 2010).

Otra de las teorías que se considera pertinente incorporar al desarrollo de la presente investigación, es la teoría de Kaizen la cual significa perfeccionamiento continuo y gradual, implementado por medio del involucramiento activo y comprometido de todos los miembros de la organización respecto a lo que hacen y de la forma en que lo hacen (Chiavenato, 2011). La teoría de Keizen, afirma que nada es estático, pues todo debe revisarse continuamente. Las mejoras no necesitan ser grandes, sino continuas y constantes.

Maasakilmai, creador del concepto, plantea el kaizen como “la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como mejoramiento continuo" (Robbins & DeCenzo, 2009).

Las ventajas de implementar la cultura de mejora continua en la empresa son:

- Optimización de los recursos existentes
- Velocidad flexible en la implementación de cambios

- Alta participación del talento humano
- Pequeños pasos para alcanzar las metas
- Acercamiento continuo al objetivo trazado

Finalmente, para soportar de manera técnica el estudio, se hace imprescindible hacer mención a la planeación estratégica como mecanismo para el logro de los objetivos planteados.

“Planear es conocer y entender el contexto; es saber qué se quiere y cómo alcanzar los objetivos; es saber cómo prevenir y evitar las amenazas, es calcular los riesgos y tratar tácticamente mediante una reestructuración interna; es ser osado en las metas propuestas y superarse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados” (Chiavenato, 2011).

La estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Las estrategias más usadas en los negocios son (Chiavenato, 2011):

1. Estrategias ofensivas: “ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores, por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen” (Robbins & DeCenzo, 2009).
2. Estrategias de defensa: “ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca” (Robbins & DeCenzo, 2009).
3. Estrategias para flanquear: “ideadas para evitar el enfrentamiento, por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campaña de comunicación que no incitan o estimulan a los competidores” (Robbins & DeCenzo, 2009).
4. Estrategias de guerrilla: “ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles, por ejemplo,

promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos” (Robbins & DeCenzo, 2009).

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico al área comercial de la empresa MACA de la ciudad de Pereira

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico a la empresa MACA de la ciudad de Pereira
- Identificar de procesos y variables críticas a intervenir
- Proponer un plan estratégico al área comercial

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se toma para adelantar el trabajo propuesto en la empresa MACA de la ciudad de Pereira es descriptivo.

Este tipo de estudio permitirá identificar las posibles fallas que se puedan estar presentando en la organización, en especial en el área de mercadeo, todo esto dentro del proceso de investigación correspondiente, que coadyuve a identificar de manera exitosa el problema planteado y poder plasmar la solución a través del plan estratégico y su respectivo plan de acción, de manera que la empresa siga siendo una organización competitiva en el sector en el cual desarrolla sus operaciones (Bernal, 2006).

Como se evidencia, este tipo de estudio permite hacer un acercamiento más directo a la situación concreta, señalando sus características reconociendo ciertos criterios que simplifican el objetivo a investigar y de esta manera formular estrategias que contribuyan al posicionamiento de la compañía en el mercado.

## **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se va a emplear para la formulación del plan estratégico del área de mercadeo en la empresa MACA de la ciudad de Pereira, es el método inductivo. Este es un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de señalar las verdades generales contenidas explícitamente en la situación individual (Bernal, 2006).

Este método muestra la situación actual de la compañía y permite estudiar las condiciones para la recolección de datos en todas sus áreas, de manera que se pueda percibir la realidad que rodea a la empresa en su proceso operativo; por eso la importancia de emplear un método acorde al tipo de información que se persigue, siendo el inductivo el que más se ajusta a las condiciones actuales, ya que permite verificar, analizar o comprobar en cada uno de los procesos que maneja la empresa, la forma como está atendiendo el mercado con sus servicios y en general la manera que sea más fácil detectar las falencias de la organización.

## **POBLACIÓN**

El marco poblacional que se selecciona para a este estudio son tres: en primer lugar, son personas que intervenían en todos los procesos de la empresa, que conozcan de primera mano la problemática que se desea analizar. Estas personas pueden suministrar datos e información muy importantes para elaborar el diagnóstico y el diseño de las soluciones a las dificultades planteadas. En total son 4 empleados.



De igual manera, se tomarán en cuenta los clientes actuales de la empresa que en este momento ascienden a 30 pacientes fijos; a quienes se aplicará una encuesta como instrumento de recolección de información.

Finalmente, en la población objeto de estudio se incluirán los proveedores, que en el momento son 4, y a quienes se aplicará una encuesta para determinar aspectos importantes del área comercial.

## **TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la recopilación de la información que permita describir y explicar los hechos que definen el problema de investigación (Bernal, 2006), será necesario recurrir a fuentes primarias y secundarias, tal como se describe a continuación.

### **Fuentes primarias**

La utilización de fuentes primarias, son las que tienen relación directa con los eventos que se están investigando, es decir, es información que se obtiene mediante el trabajo de campo realizado por el equipo de trabajo (Bernal, 2006). Para la recolección de este tipo de datos se implementaron las siguientes técnicas:

- **Observación:** Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito.

Es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. Está observación es participante directa, porque a través de esta se obtendrá la información necesaria con el fin de conocer los comportamientos, percepciones e inquietudes de la población a estudiar para luego diseñar un plan para corregir las debilidades actuales e implantar las no existentes encontradas en los diferentes

procesos ejecutados actualmente por la organización (Hernández Sampieri & Fernández, 2014).

- **Entrevistas:** Se realizan con el objetivo de indagar de manera específica y profunda acerca de los procesos aplicados en la organización. El tipo de preguntas utilizadas son las No Estructuradas o Abiertas que permiten al entrevistado proporcionar más detalles en sus respuestas. Las cuestiones planteadas en las entrevistas se enfocan hacia los diferentes procesos que se realizan actualmente en la empresa (Bernal, 2006).
- **Encuestas:** Se hacen a través de cuestionarios, los cuales permiten el conocimiento de las percepciones y opiniones de los empleados en cuanto a su situación actual en la organización (Bernal, 2006).

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen una relación física directa con el evento que constituye el objeto de estudio, pero que dan información adicional para su entendimiento (Bernal, 2006). Por lo tanto, se hace pertinente complementar el estudio con información proveniente de libros relacionados con el tema en mención, textos expuestos en páginas web, así como trabajos de investigación que se encuentren en la red y que puedan aportar en alguna medida al desarrollo de la investigación.

### **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez aplicada el instrumento se pretende generar cuadros de salida que faciliten y generen el análisis estadístico versus el análisis interno y externo que permita la identificación de debilidades y causas para así establecer estrategias y acciones hacia el mejoramiento de la empresa.

## LIMITANTES

- No se encuentran estadísticas disponibles en la región sobre este tipo de negocios y tendencias de hábitos de vida saludable.
- Banco de datos incompletos y no actualizados, de las empresas dedicadas a prestar el servicio de asesorías en nutrición.
- El período de tiempo de recolección de la información fue corto, teniendo en cuenta que el estudiante trabaja.
- La obtención de la información de parte de la empresa no era oportuna, teniendo en cuenta que al tratarse de una empresa con un plan de cargos pequeño, no disponen del tiempo para dedicarse a otro tipo actividades.

# 1. DIAGNÓSTICO

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1.1. Historia de la empresa.

La empresa MACA fue pensada inicialmente por quien es su propietaria y gerente Paula Camila Quintero desde que estaba en 8vo semestre de su carrera aproximadamente en el año 2013 de Nutrición en la ciudad de Bogotá, ella afirma que en medio de sus clases tuvo la idea de crear un Centro Integral de Nutrición cuando empezó a ver la necesidad de atender integralmente al paciente, ya cuando realmente entendía que el concepto de nutrición estaba más enfocado a la parte de salud y bienestar que en la parte estética.

En algún momento sentada en el seno de su hogar compartiendo con sus padres, Paula Camila empezó a rayar su idea en un papel de lo que para ella era un centro integral de nutrición, dice que alrededor de un círculo dibujó algo relacionado con la psicología, con entrenamiento, con algo de estética, con productos relacionados al tema, restaurante e incluso un espacio de esparcimiento, algo finalmente muy parecido a un club donde se tenía todo a la mano. Una vez finalizó su carrera, se vio muy interesada por la parte de nutrición deportiva y salió rumbo a Madrid a realizar su maestría en este mismo campo.

Estando allá, empezó a madurar más el tema y llegó a la conclusión que la ciudad de Pereira era una zona potencial para empezar, debido a que en el Eje Cafetero no hay a la fecha ninguna opción de manejo integral para paciente, ya que, sólo se encuentra es de forma individual. Cuando ya tenía el concepto, su siguiente paso fue enfocarse en lo que iba a ser el nombre del centro y en lo que ella quería reflejar en este, nos cuenta que siempre pensó en inspirar mucho profesionalismo pero a la vez con mucha tranquilidad sin parecerse en ningún momento a un spa o a un centro de estética y que incluso en esto se enfocó con sus diseñadores.

El nombre MACA como tal, nació en un intento de encontrar algo que integrara esa forma como Paula quería manejar sus pacientes desde la parte de Cuerpo, Alimentación, Mente, Alma, teniendo cada uno un significado especial para ella y no lo que comúnmente se maneja. Después de varios intentos de combinaciones y juntando las iniciales de estas palabras, surgió MACA, que a su vez por casualidades de la vida y después de averiguar su significado, resultó que es un tubérculo que además de ser muy nutritivo y de tener muchas propiedades, es la única planta que puede vivir a elevadas temperaturas, aportándole esto un significado de fortaleza y de supervivencia el cual quedaba genial para lo que ella quería que fuera su empresa. Para mediados de agosto del año 2017, ya MACA era una realidad proyectada, apoyada financieramente por sus padres y el 11 de noviembre de 2017 finalmente se materializó y se dio apertura al Centro Integral de Nutrición.

## **1.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

### **1.2.1 Misión.**

Generar un impacto social vinculante con el medio ambiente y los Seres Humanos, cuyo eje fundamental está constituido por la prevención y el manejo adecuado de: Mente, Alma, Cuerpo y Alimentación, manteniendo y mejorando su calidad de vida, a través de un servicio personalizado en educación, asesoría y consultoría en nutrición (MACA, 2018).

### **1.2.2 Visión.**

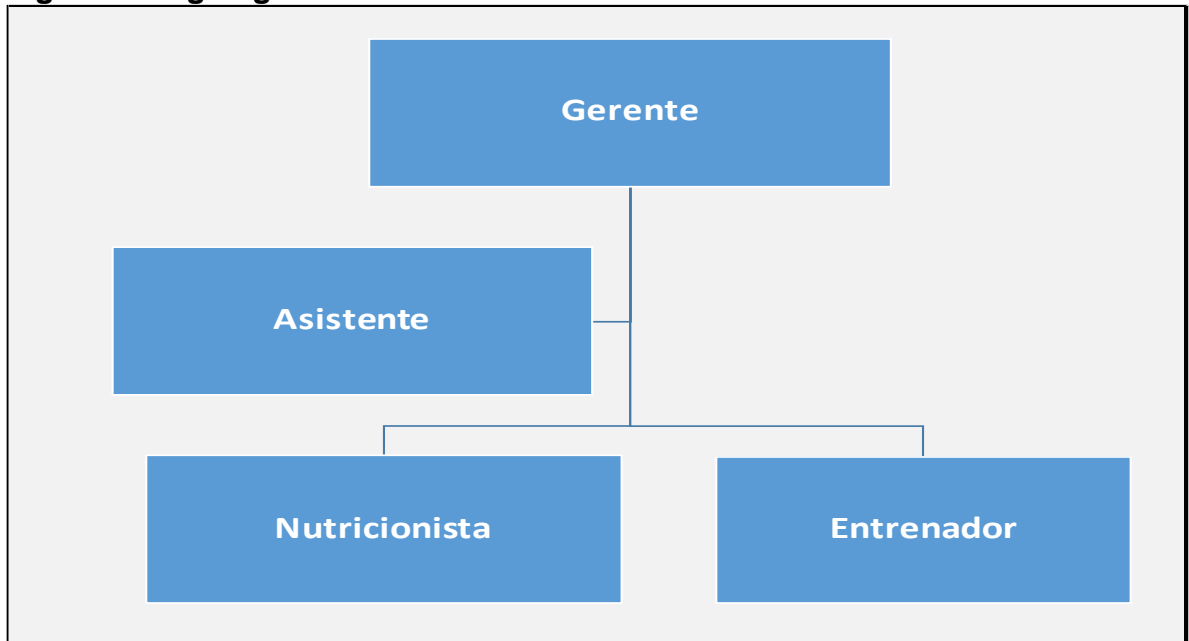
En el 2020 seremos el Centro Integral de Nutrición especializado en nutrición deportiva, clínica y trastornos de la conducta alimentaria con mayor reconocimiento en el Eje Cafetero y a Nivel Nacional, por su modelo interdisciplinar para el manejo nutricional del Ser, durante cualquier etapa de la vida (MACA, 2018).

### 1.2.3 Valores.

- Productividad: Enfocarse en el mejoramiento continuo en todo momento, con la seguridad que las cosas siempre se pueden hacer hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy.
- Trabajo en equipo: Integración, asimilación de procesos, comunicación y el compromiso de todo el personal para lograr las metas propuestas por la empresa.
- Sostenibilidad: Construir relaciones basadas en la confianza y la profesionalidad.
- Responsabilidad social: implicados con la sostenibilidad, el medio ambiente y el bienestar social.
- Orientación al cliente: Colocar pasión y dedicación en todos los esfuerzos para generar un valor superior para el cliente, satisfacción y su fidelización.

## 1.3 ORGANIGRAMA

Figura 2. Organigrama



Fuente: MACA, 2018

## 1.4 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Todos los procesos de ventas están manejados, liderados y operados por su propietaria y gerente.

- **Voz a voz:** este es el principal medio que la empresa tiene en este momento para realizar sus ventas, la mayoría de clientes llegan por recomendaciones de otros pacientes o de conocidos como lo son amigos o familiares.
- **Convenios:** la empresa firmó convenios con Previser, Coopava y en algunos gimnasios de la ciudad.
- **Publicaciones:** las redes sociales son otra forma de ofrecer y vender el servicio, con publicaciones permanentes en las páginas propias de la empresa.
- **Vitrina:** debido a la ubicación estratégica que tiene la empresa, a la vitrina llegan muchos clientes que pasaban por el lugar y se vieron atraídos por el tema de la empresa.
- **Envío de portafolios:** periódicamente la empresa está enviando su portafolio de servicios a empresas, colegios, EPS y gimnasios con el fin de crear convenios y/o darse a conocer.

## 1.5 MANUALES DE FUNCIONES

Tabla 1. Manual de funciones Gerente

Identificación del cargo	
Título profesional	Nutricionista
Cargo	Gerente
Área de trabajo	Nutricionista, entrenador, asistente
Dependencia funcional	Gerencia

<b>Identificación del cargo</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>
Responsable de la planificación, organización, dirección, control, coordinación y análisis del trabajo en la empresa.
<b>Actividades y deberes principales del cargo</b>
Ejercer la representación legal de la Empresa.
Planificar los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.
Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y liderar las operaciones de la misma.
Analizar y solucionar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable y operativo.
Aprobar la ejecución presupuestal de la empresa

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Manual de funciones Nutricionista**

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Título profesional</b>	Nutricionista
<b>Cargo</b>	Nutricionista
<b>Área de trabajo</b>	Gerencia, entrenador, asistente
<b>Dependencia funcional</b>	Gerencia
<b>Descripción</b>	
Responsable de la atención, orientación y asesoramiento nutricional a los diferentes grupos de la población que sean clientes de MACA.	
<b>Actividades y deberes principales del cargo</b>	



Identificar y clasificar el estado nutricional de los clientes.
Realizar valoración nutricional a los clientes.
Establecer el manejo y la dieta nutricional de cada cliente.
Realizar seguimiento y velar por el cumplimiento del programa nutricional de los clientes.
Diseñar e implementar estrategias del área operativa.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3. Manual de funciones Entrenador**

<b>Identificación del funcionario y del cargo</b>	
<b>Título profesional</b>	Profesional en deportes
<b>Cargo</b>	Entrenador
<b>Área de trabajo</b>	Gerencia, nutricionista, asistente
<b>Dependencia funcional</b>	Gerencia
<b>Descripción</b>	
Responsable de planificar, ejecutar, evaluar y controlar los entrenamientos de los clientes.	
<b>Actividades y deberes principales del cargo</b>	
Hacer un diagnóstico de la condición física y de salud de cada cliente.	
Establecer y direccionar las rutinas propuestas a cada cliente.	
Aplicar metodologías de aprendizaje para nuevas técnicas en cada área de ejercicios.	
Fomentar permanentemente hábitos de vida saludable a las personas de la empresa y a los clientes.	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Manual de funciones Asistente**

<b>Identificación del funcionario y del cargo</b>	
<b>Título profesional</b>	Técnico o tecnólogo
<b>Cargo</b>	Asistente
<b>Área de trabajo</b>	Gerencia, nutricionista, entrenador
<b>Dependencia funcional</b>	Gerencia, nutricionista, entrenador
<b>Descripción</b>	
Responsable de las actividades administrativas de correspondencia, archivo, controlador de citas y atención al cliente, velando por el correcto y eficaz funcionamiento de la oficina.	
<b>Actividades y deberes principales del cargo</b>	
Mantener actualizado los documentos y la correspondencia de la empresa.	
Atender de primera mano los clientes de la oficina, ya sean presenciales o por teléfono.	
Registrar citas y mantener el control de las mismas.	
Gestionar los sistemas de archivo.	
Administración de los datos de cada cliente.	

Fuente: Elaboración propia

## **1.6 Descripción de procesos**

### **1.6.1 Proceso de cotización.**

Objetivos del proceso

- Establecer contacto con los clientes
- Información del portafolio y precios

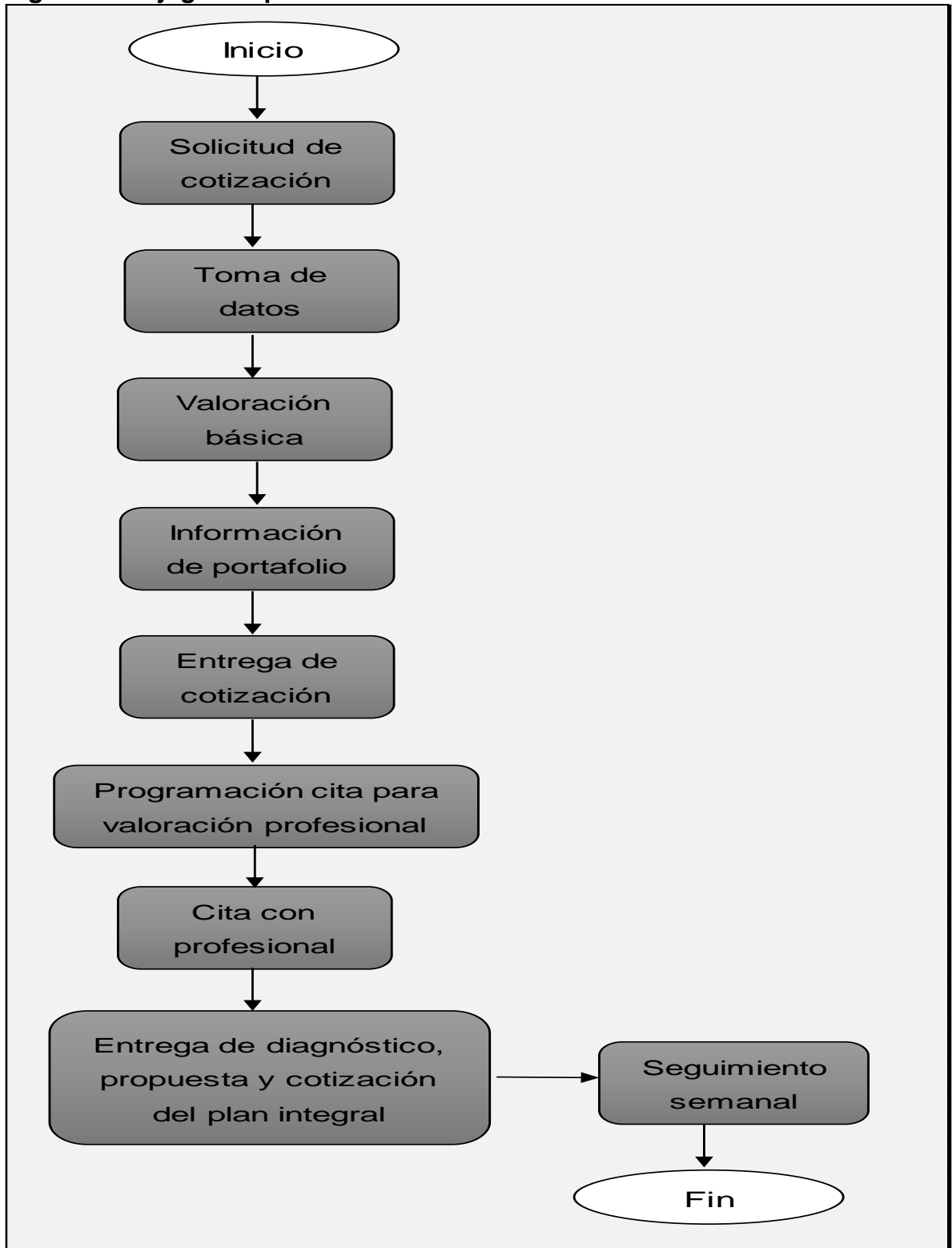
- Ampliar base de datos
- Persuadir al cliente

Detalle secuencial de las actividades:

1. Toma de datos personales
2. Información de portafolio
3. Valoración básica
4. Entrega cotización valoración
5. Programación cita para valoración profesional
6. Cita con profesional
7. Entrega de diagnóstico, propuesta y cotización del plan integral
8. Seguimiento semanal

#### ***1.6.1.1 Flujograma del proceso.***

**Figura 3. Flujograma proceso cotización**



Fuente: Elaboración propia

## **1.6.2 Proceso de cobro y facturación.**

Objetivos del proceso:

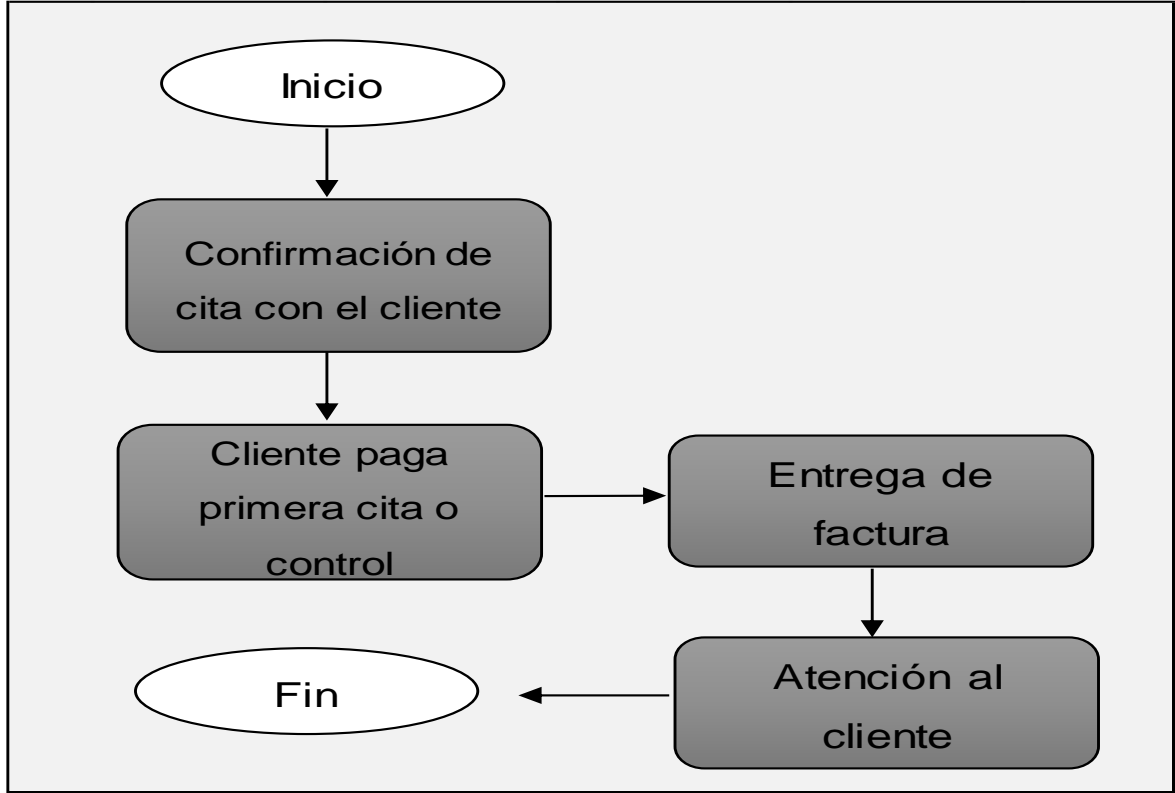
- Mantener el flujo de caja
- Llevar el reporte de ventas de la empresa

Secuencia de actividades del proceso:

1. Confirmación de cita con el cliente
2. Cliente paga la primera cita o el control
3. Entrega de factura
4. Atención al cliente

### ***1.6.1.2 Flujograma del proceso de cobro y facturación.***

**Figura 4. Flujograma proceso de cobro y facturación**



Fuente: Elaboración propia

### 1.6.3 Proceso de prestación del servicio

Objetivos del proceso

- Definir propuesta y precio del programa
- Establecer seguimiento y control

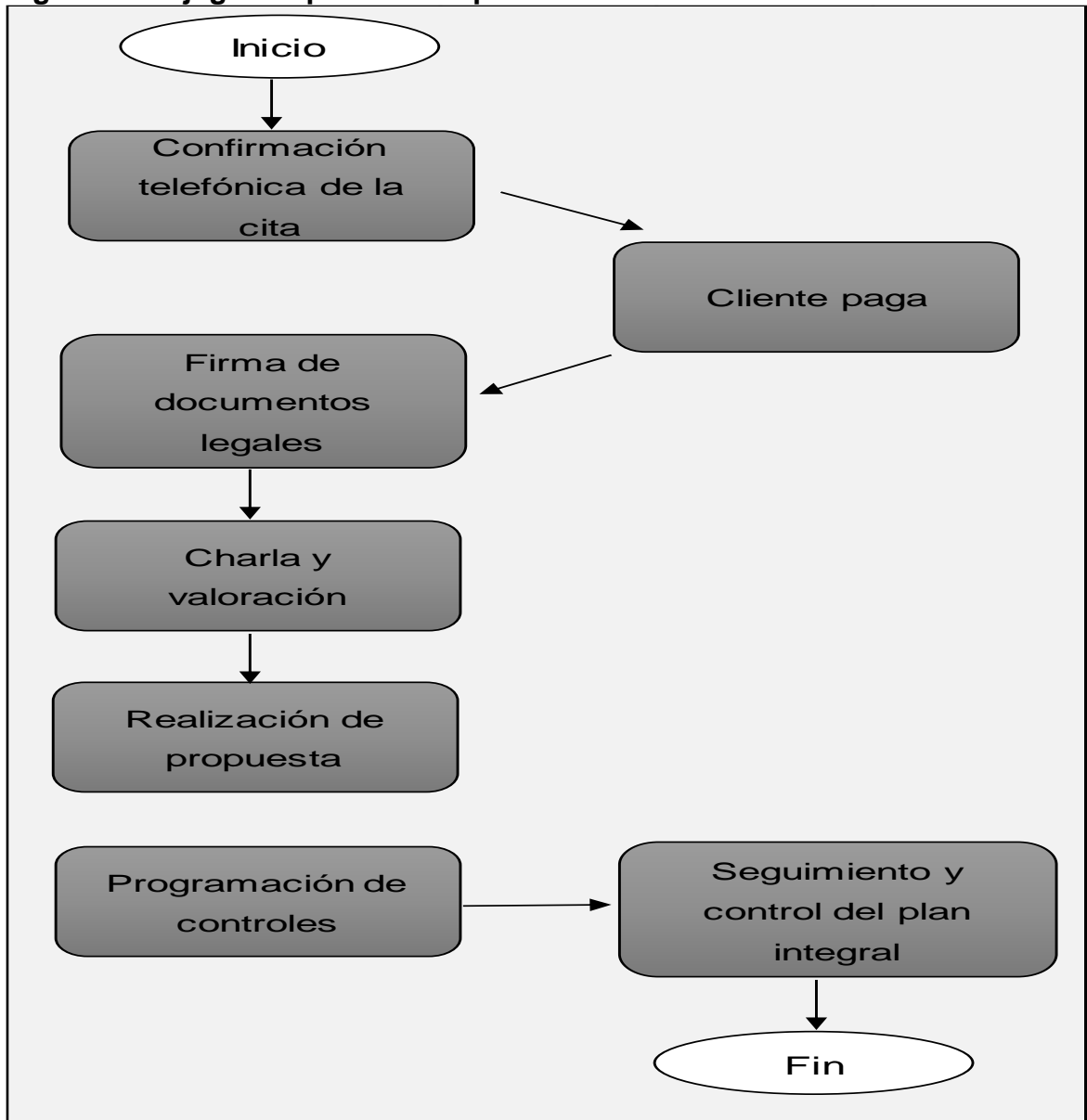
Secuencia de las actividades del proceso:

1. Confirmación telefónica de la cita
2. Firma documentos legales
3. Atención de cita al cliente
4. Charla y valoración

5. Realización de propuesta
6. Programación de controles
7. Seguimiento y control de plan integral

**1.6.3.1 Flujograma proceso prestación del servicio.**

**Figura 5. Flujograma proceso de prestación del servicio**



Fuente: Elaboración propia

#### **1.6.4 Proceso de atención de quejas y reclamos.**

Objetivos del proceso:

- Garantizar la excelente atención al cliente
- Aplicar correctivos y mejoras

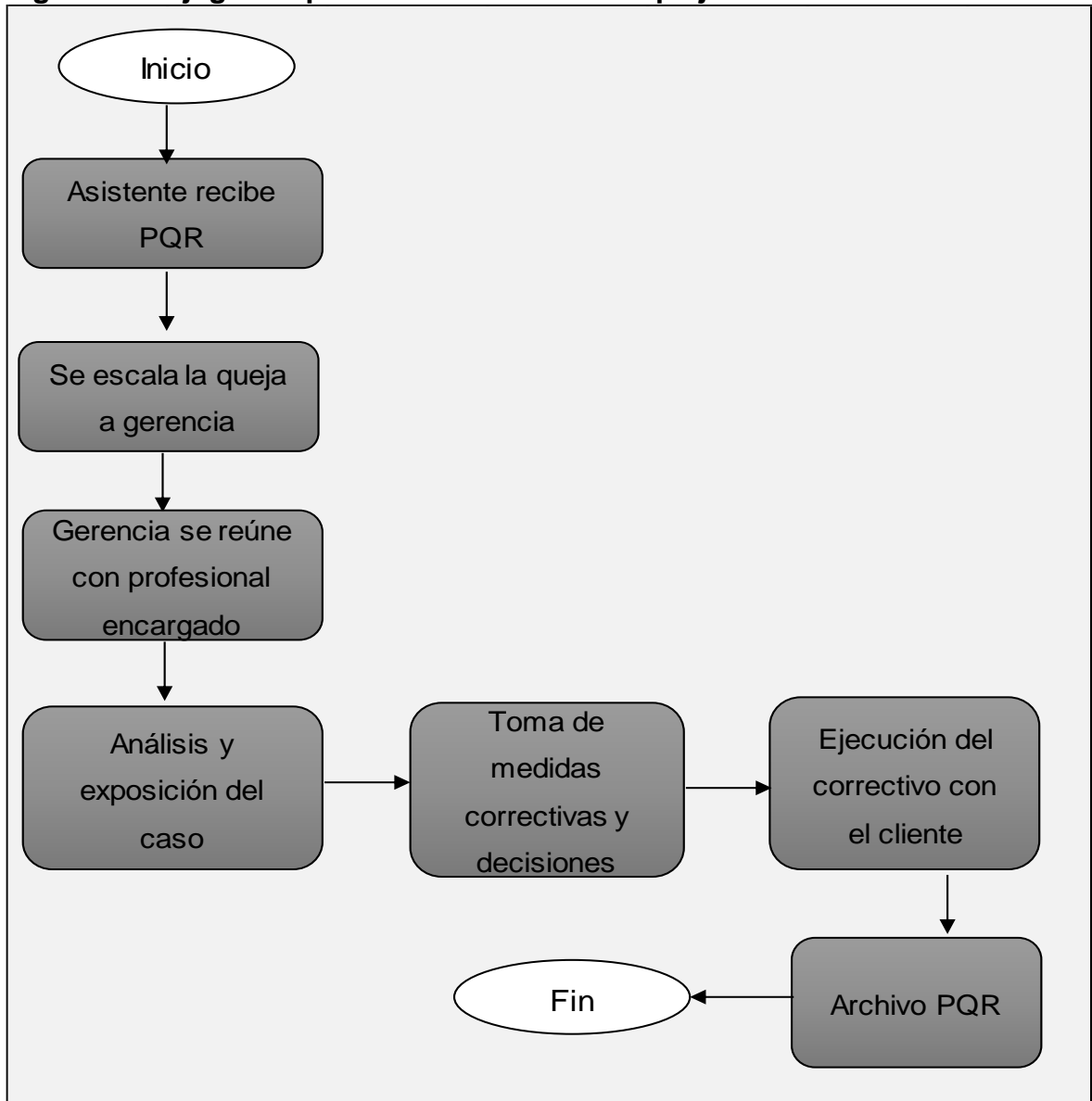
Secuencia de las actividades del proceso:

1. Asistente recibe la PQR
2. Escala el caso a gerencia
3. Gerencia se reúne con el profesional encargado
4. Análisis y exposición del caso
5. Toma de medidas correctivas y decisiones
6. Ejecución del correctivo con el cliente
7. Archivo PQR

##### ***1.6.4.1 Flujograma del proceso de atención de quejas y reclamos.***



**Figura 6. Flujograma proceso de atención de quejas**



Fuente: Elaboración propia

## 1.7 ANÁLISIS EXTERNO

### 1.7.1 Aplicación de encuesta a clientes

#### 1. Tipo de cliente

Con el análisis de esta variable se determinará cuantos de los clientes de MACA son persona natural y cuantos persona jurídica.

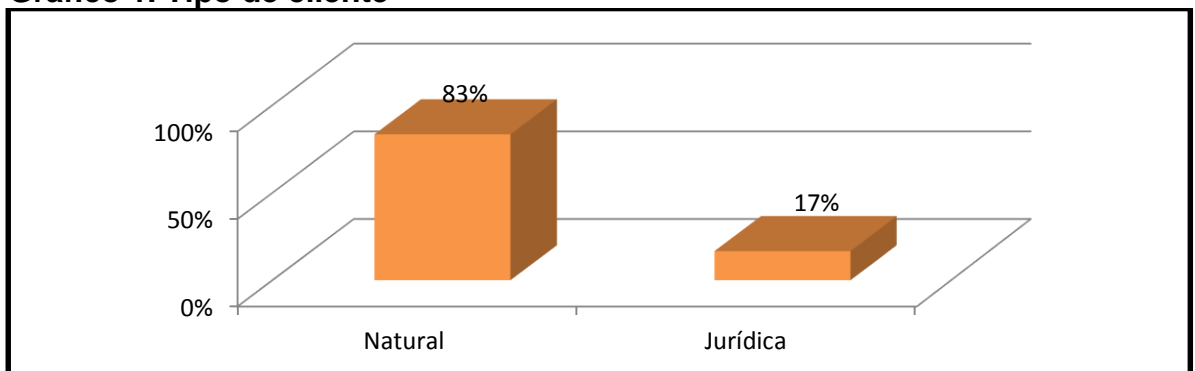
**Tabla 5. Tipo de cliente**

DESCRIPCIÓN	No.	%
Natural	15	83.33
Jurídica	3	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** el 83% de los clientes son personas naturales, mientras que un 17% son personas jurídicas. Sería pertinente que el centro de nutrición realizara acercamientos con el sector empresarial para ofrecer sus servicios, alineando su portafolio a los requerimientos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo al que deben dar cumplimiento los patronos.

**Gráfico 1. Tipo de cliente**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 2. Tiempo de relación comercial

Con el análisis de esta variable se determinará el tiempo de relación que tiene los clientes con MACA.

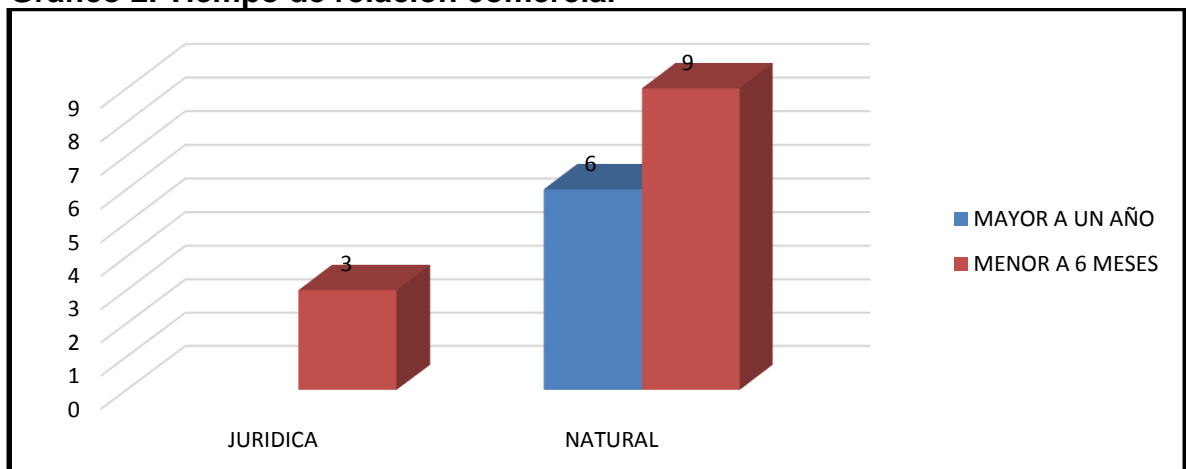
**Tabla 6. Tiempo de relación comercial.**

TIEMPO RELACIÓN COMERCIAL	MAYOR A UN AÑO		MENOR A 6 MESES		TOTAL
	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	3	25,00	3
NATURAL	6	100,00	9	75,00	15
<b>TOTAL</b>	6	100,00	12	100,00	18

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** 12 de los clientes encuestados tienen una relación menor a 6 meses con el centro de nutrición y 6 llevan más de 1 año. Los clientes que llevan con la empresa más de un año son aquellas empresas que contrataron para desarrollar programas de obesidad con sus empleados; de igual manera, a este segmento pertenecen personas particulares que han requerido mayor tiempo con su tratamiento.

**Gráfico 2. Tiempo de relación comercial**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

### 3. Lugar de procedencia

Con el análisis de esta variable se busca determinar el lugar de procedencia de cada cliente encuestado.

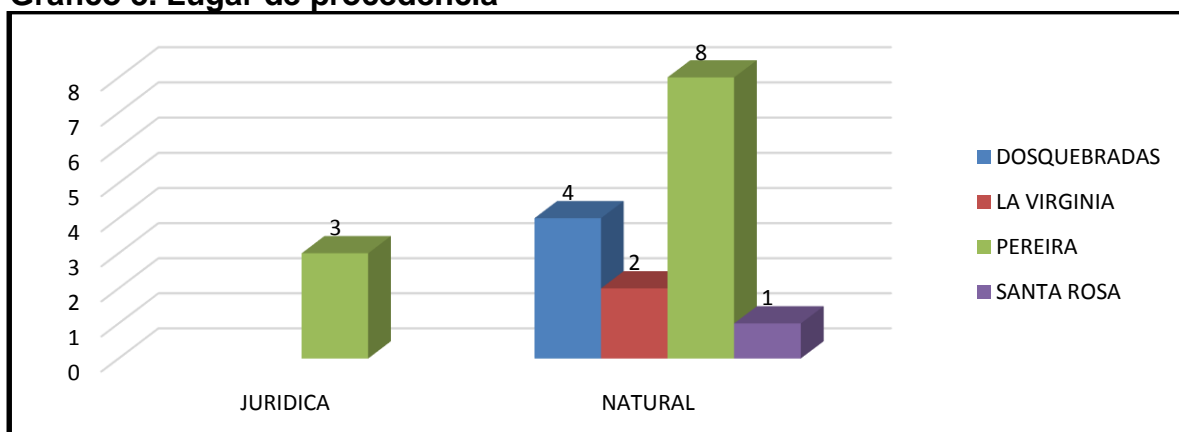
**Tabla 7. Lugar de procedencia**

LUGAR DE PROCEDENCIA	DOSQUEBRADAS		LA VIRGINIA		PEREIRA		STA ROSA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	0	0,00	3	27,27	0	0,00	3
NATURAL	4	100,00	2	100,00	8	72,73	1	100,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** 11 de los clientes que tiene la empresa son de Pereira, 4 de Dosquebradas, 2 de La Virginia y 1 de Santa Rosa. Es necesario que se realicen actividades de mercadeo para que el centro de nutrición se dé a conocer en los pueblos aledaños, ya que existe un mercado potencial significativo que puede contribuir al crecimiento de la organización.

**Gráfico 3. Lugar de procedencia**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

#### 4. Recordación de cita

Con el análisis de esta variable se verifica si a los clientes previamente los llamaron para recordarles su cita y así evitar la pérdida de la misma.

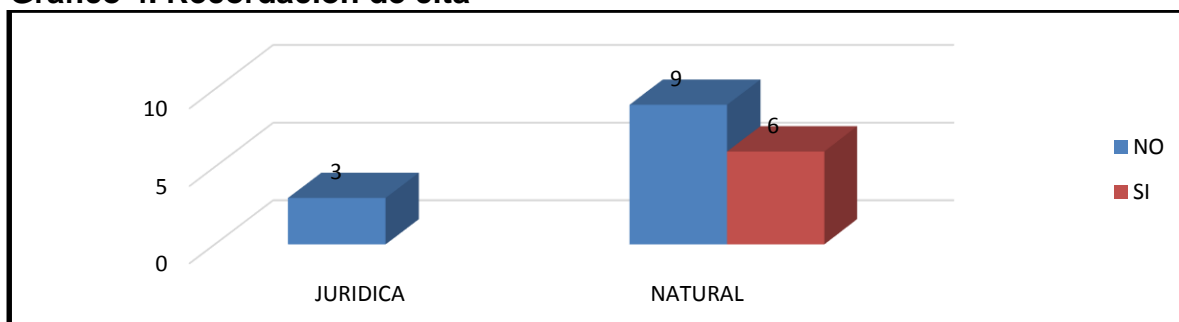
**Tabla 8. Recordación de cita**

RECORDACIÓN DE CITA	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
JURIDICA	3	25,00	0	0,00	3
NATURAL	9	75,00	6	100,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** del total de personas encuestadas, el 33% respondió que si había recibido una llamada del centro de nutrición para recordarle su cita, mientras que un 67% dijo que no. Puede evidenciarse una tendencia hacia un resultado negativo, lo que significa que la empresa no realiza seguimiento a su agenda, con el fin de garantizar la asistencia de sus usuarios, evitando de esta manera incumplimientos que generan pérdidas de tiempo de los profesionales que atienden, por lo tanto, se considera una debilidad para la organización.

**Gráfico 4. Recordación de cita**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 5. Atención de cita a tiempo

Se busca identificar entre la opinión de los clientes la puntualidad en la atención por parte de la empresa.

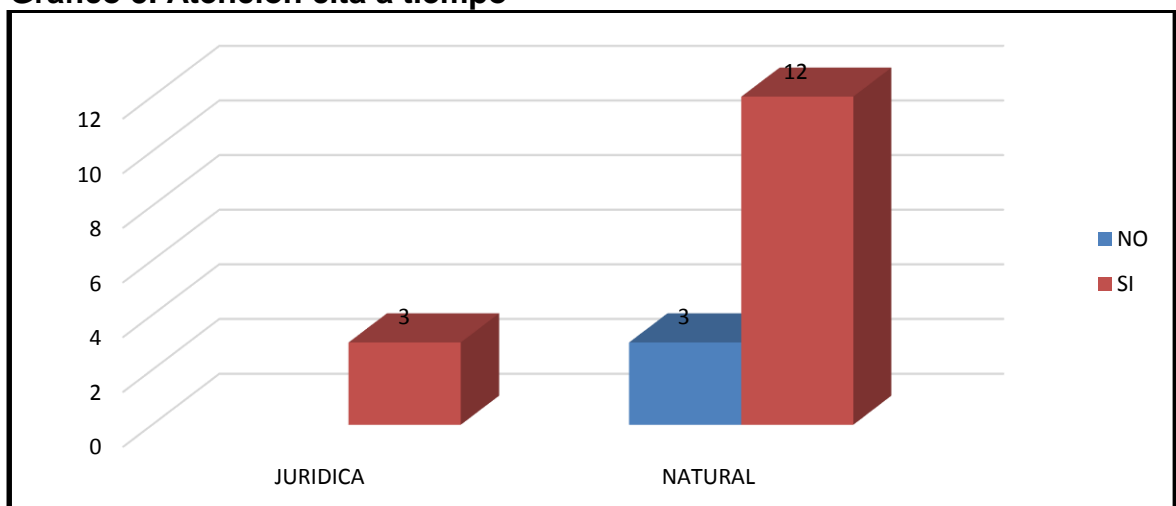
**Tabla 9. Atención cita a tiempo**

ATENCIÓN DE CITA A TIEMPO	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	3	20,00	3
NATURAL	3	100,00	12	80,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** una vez tabuladas las encuestas, pudo establecerse que 15 de las personas que visitaron el centro de nutrición, fueron atendidos en la hora en la que se programó la cita, mientras que 3 manifestaron que no. De acuerdo a estos datos, puede decirse que uno de los atributos del servicio es la oportunidad en la atención, lo cual se constituye en una fortaleza para la empresa.

**Gráfico 5. Atención cita a tiempo**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 6. Trato de las personas

Con el análisis de esta variable se quiere determinar desde el punto de vista de los clientes la amabilidad y el trato que recibieron por parte de las personas en la empresa.

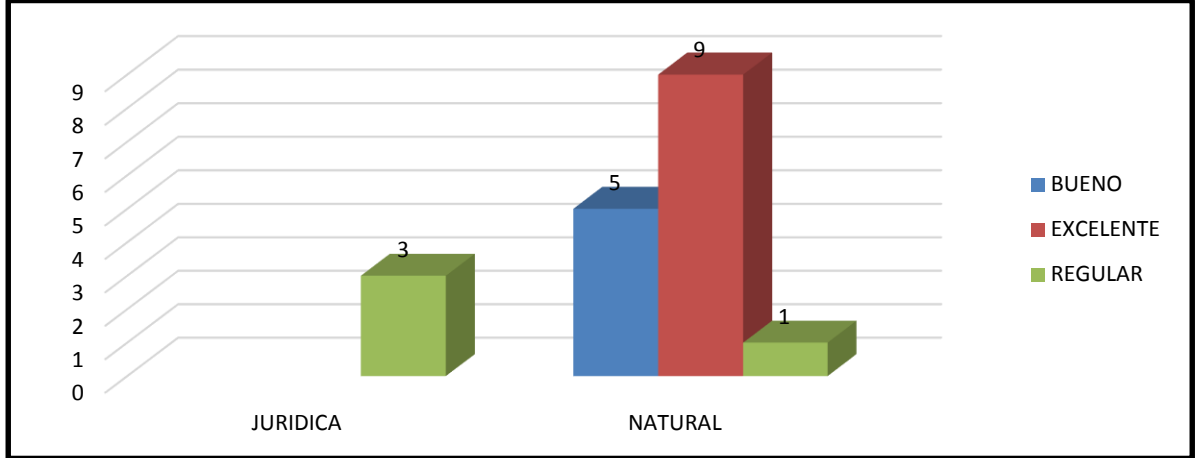
**Tabla 10. Trato de las personas**

TRATO DE LAS PERSONAS DE TIPO CLIENTE	BUENO		EXCELENTE		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	0	0,00	3	75,00	3
NATURAL	5	100,00	9	100,00	1	25,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** las personas que recibieron atención en el centro de nutrición, 9 manifestaron que el trato que les dieron las personas que allí atienden fue “excelente”, 5 dijeron que fue “buena” y 4 respondieron que “regular”. Aunque existen 14 personas que califican el trato entre bueno y excelente, no se considera un indicador positivo, dado que existe una franja de inconformismo importante que invita a la organización a revisar las competencias de atención al usuario en los empleados, razón por la cual se considera una debilidad.

**Gráfico 6. Trato de las personas**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 7. Calificación instalaciones - elementos

Con el análisis de esta variable se determinará desde la perspectiva de cada cliente si las instalaciones y elementos encontrados en la empresa son adecuados.

**Tabla 11. Calificación instalaciones – elementos**

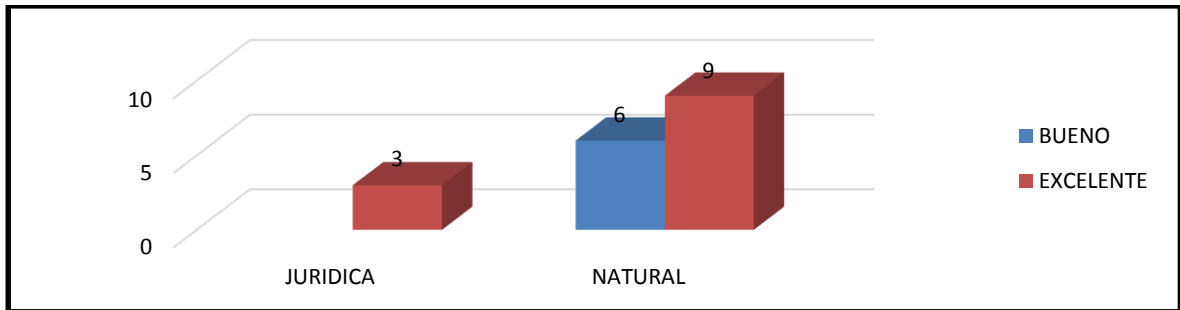
CALIFICACIÓN INSTALACIONES - ELEMENTOS	BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	0	0,00	3	25,00	3
NATURAL	6	100,00	9	75,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** 12 de los clientes opinan que las instalaciones, equipos y productos con los que cuenta el centro de atención para la prestación del servicio son “excelentes” y 6 consideran que son “buenos”. Teniendo en cuenta estos resultados, puede concluirse que la empresa cuenta con una infraestructura adecuada y dispone de los equipos necesarios para brindar un servicio de calidad, convirtiéndose esta variable en una fortaleza para la organización.



**Gráfico 7. Calificación instalaciones - elementos**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 8. Personal capacitado e idóneo

Con el análisis de esta variable se desea identificar si los clientes piensan si las personas que los atendieron en la empresa están capacitados y son idóneos para los procesos.

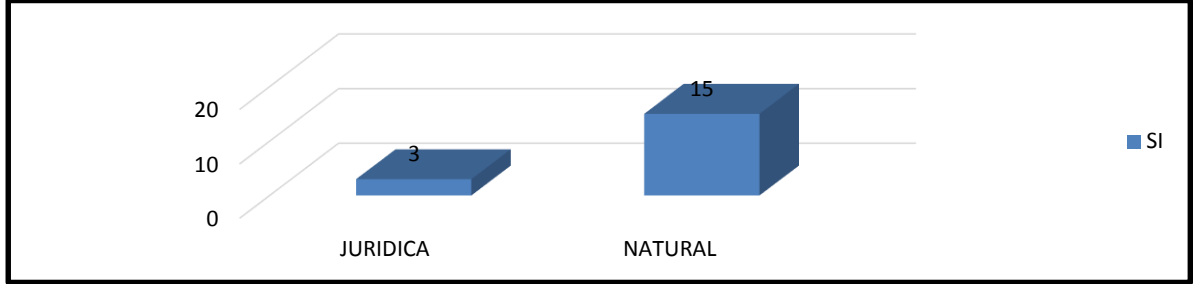
**Tabla 12. Personal capacitado e idóneo.**

PERSONAL CAPACITADO E IDONEO	SI		TOTAL
	No.	%	
TIPO DE CLIENTE			
JURIDICA	3	16,67	3
NATURAL	15	83,33	15
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** del total de personas encuestadas, el 100% manifestó que el personal que le brindó la atención era idóneo, quiere decir esto, que el centro de nutrición cuenta con talento humano competente y que contribuye a la efectividad en la prestación del servicio; esto se constituye en una fortaleza para la empresa.

**Gráfico 8. Personal capacitado e idóneo.**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

### 9. Confianza en el personal tratamiento

Con el análisis de esta variable se desea determinar entre los clientes el grado de confianza que depositan en ellos cada una de las personas de la empresa.

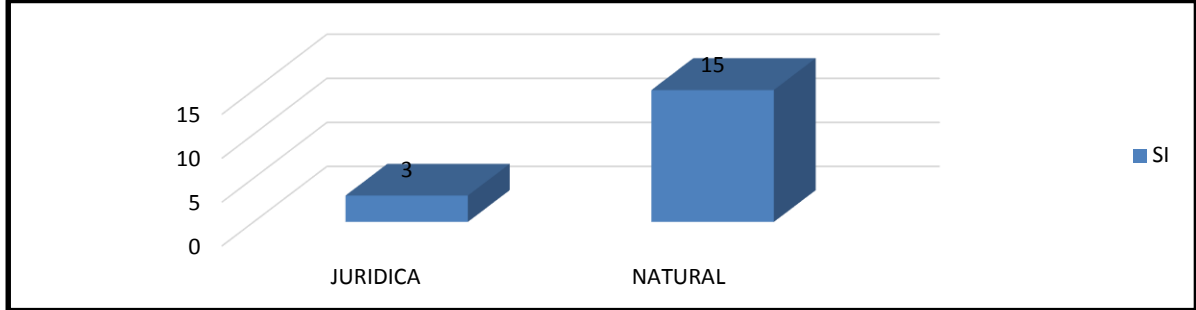
**Tabla 13. Confianza en el personal tratamiento**

CONFIANZA EN EL PERSONAL TRATAMIENTO	SI		TOTAL
	No.	%	
TIPO DE CLIENTE			
JURIDICA	3	16,67	3
NATURAL	15	83,33	15
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** el 100% de los encuestados considera que el personal que presta el servicio genera confianza y credibilidad, puede decirse entonces que los profesionales que prestan asesoría en nutrición se encuentran altamente capacitados y sus conocimientos son el reflejo de la seguridad en el servicio que prestan, lo cual se considera una ventaja para el centro de nutrición.

**Gráfico 9. Confianza en el personal tratamiento**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 10. Higiene y presentación del personal

Con el análisis de esta variable se quiere determinar si para los clientes, la higiene y la presentación personal de los empleados de la empresa son adecuadas para el desarrollo y atención de sus funciones

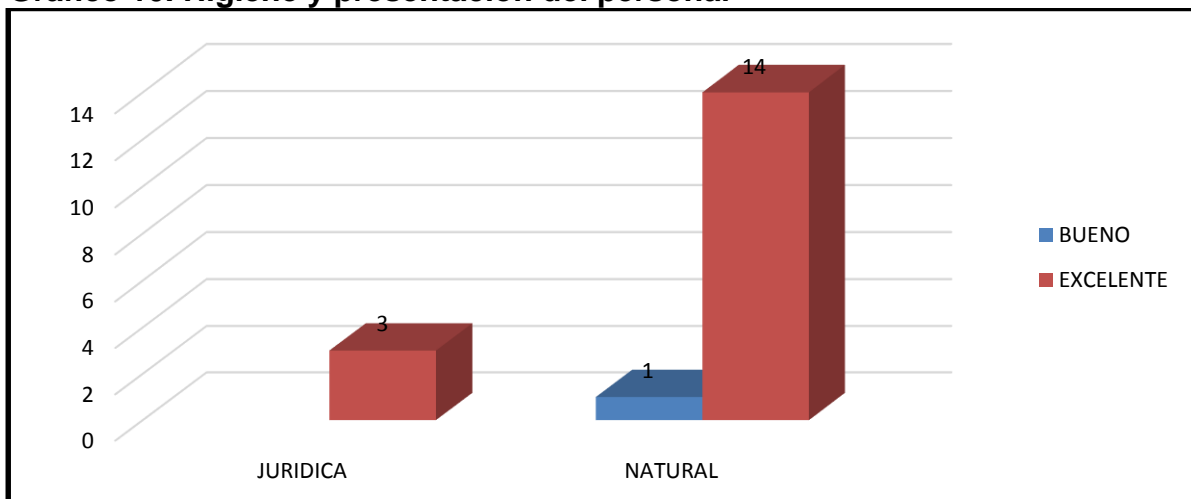
**Tabla 14. Higiene y presentación del personal.**

HIGIENE Y PRESENTACIÓN DEL PERSONAL	BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	3	17,65	3
NATURAL	1	100,00	14	82,35	15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** Una vez tabuladas las encuestas, se determinó que el 17 de los clientes consideran que la higiene y presentación personal de las personas que los atendieron es “excelente”, y 1 respondió “buena”. Esta percepción de los clientes fortalece la imagen del negocio y genera credibilidad ante la competencia, lo cual se considera una fortaleza para la organización.

**Gráfico 10. Higiene y presentación del personal**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

### 11. Opinión costo servicio recibido

Con el análisis de esta variable se busca valorar si la relación costo beneficio recibido es justa para los clientes.

**Tabla 15. Opinión costo servicio recibido**

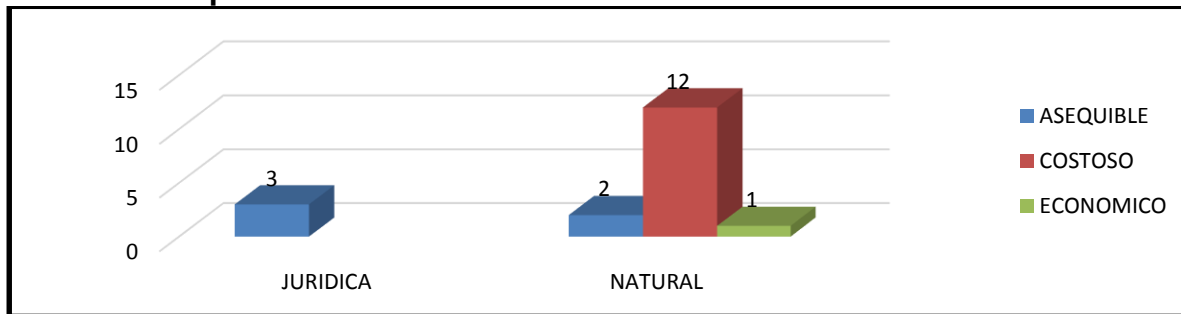
OPINIÓN COSTO SERVICIO RECIBIDO	ASEQUIBLE		COSTOSO		ECONÓMICO		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	3	60,00	0	0,00	0	0,00	3
NATURAL	2	40,00	12	100,00	1	100,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** retomando el total de encuestados, se estableció que 5 expresan que el servicio en cuanto al precio es “asequible”, 1 que es “económico”, y 12 que es “costoso”. Se evidencia un porcentaje importante de clientes que consideran que el precio que pagaron por el servicio es elevado, lo que debe ser tomado en cuenta por la empresa para que revise los costos de operación y los precios de la

competencia, con el fin de alcanzar un mayor nivel de competitividad en este aspecto y de esta manera captar un mayor número de clientes. Dado lo anterior, se concluye como una debilidad para la organización.

**Gráfico 11. Opinión costo servicio recibido**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 12. Información clara en el establecimiento hábitos saludables

Se busca identificar si dentro del establecimiento, los clientes encontraron información clara y precisa acerca de los hábitos saludables.

**Tabla 16. Información clara en el establecimiento hábitos saludables.**

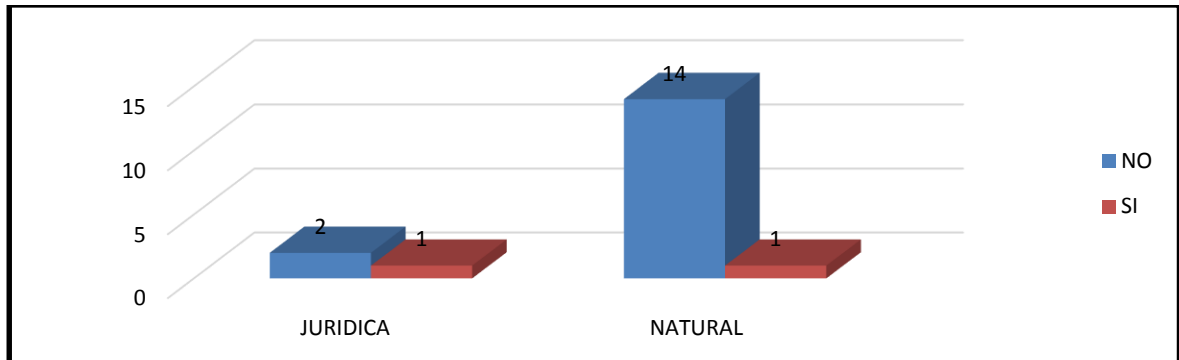
INFORMACIÓN CLARA EN EL ESTABLECIMIENTO HÁBITOS	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	2	12,50	1	50,00	3
NATURAL	14	87,50	1	50,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** posterior a la tabulación de las encuestas, logró establecerse que 2 de los clientes manifestó que pudo observar en el establecimiento información clara y pertinente sobre hábitos de vida saludable, mientras que 16 dijeron que no. Es importante que el centro de nutrición fortalezca su imagen empresarial a través de

información y publicidad alusiva al objeto social de la organización, ya que esto puede generar mayor recordación e impacto en los servicios que se prestan. El hecho de que actualmente no se comparta información visible con los clientes se considera una debilidad.

**Gráfico 12. Información clara en el establecimiento hábitos saludables**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

### 13. Medios por lo que se enteró de la empresa

Con el análisis de esta variable se desea identificar el medio por el cual cada cliente se enteró de la empresa.

**Tabla 17. Medios por los que se enteró de la empresa.**

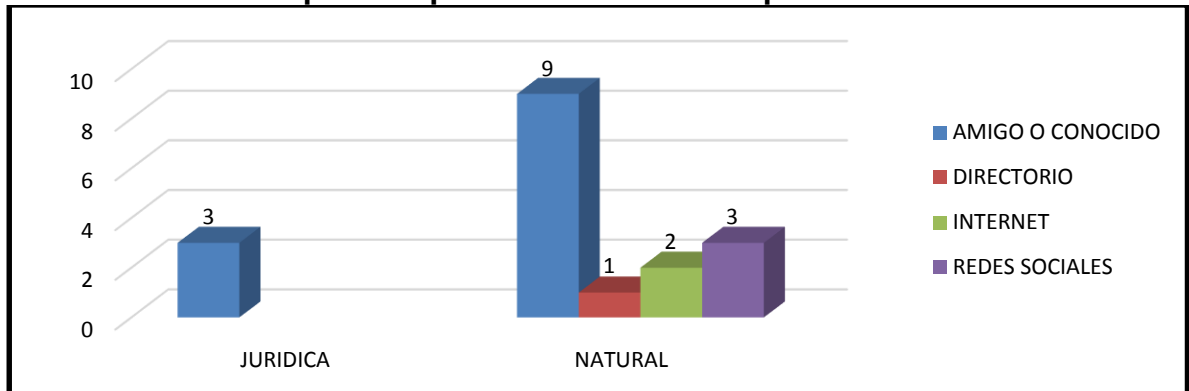
MEDIOS POR LOS QUE SE ENTERO DE LA EMPRESA	AMIGO O CONOCIDO		DIRECTORIO		INTERNET		REDES SOCIALES		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	3	25,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3
NATURAL	9	75,00	1	100,00	2	100,00	3	100,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** 12 de los encuestados respondió que se enteró de los servicios que presta la empresa a través de un referido, 3 manifestaron que a través de redes sociales,

2 por medio de internet y 1 por el directorio. Este resultado da a entender que la empresa no ha realizado esfuerzos por dar a conocer la empresa mediante otros mecanismos publicitarios y que carece de un plan de mercado para impulsar la venta e incremento del portafolio de clientes, lo cual se constituye en una debilidad.

**Gráfico 13. Medios por los que se enteró de la empresa**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

#### 14. Le gustaría recibir información periódica de los servicios

Con el análisis de esta variable se desea saber si a los clientes les gustaría recibir información de los servicios y el portafolio de la empresa.

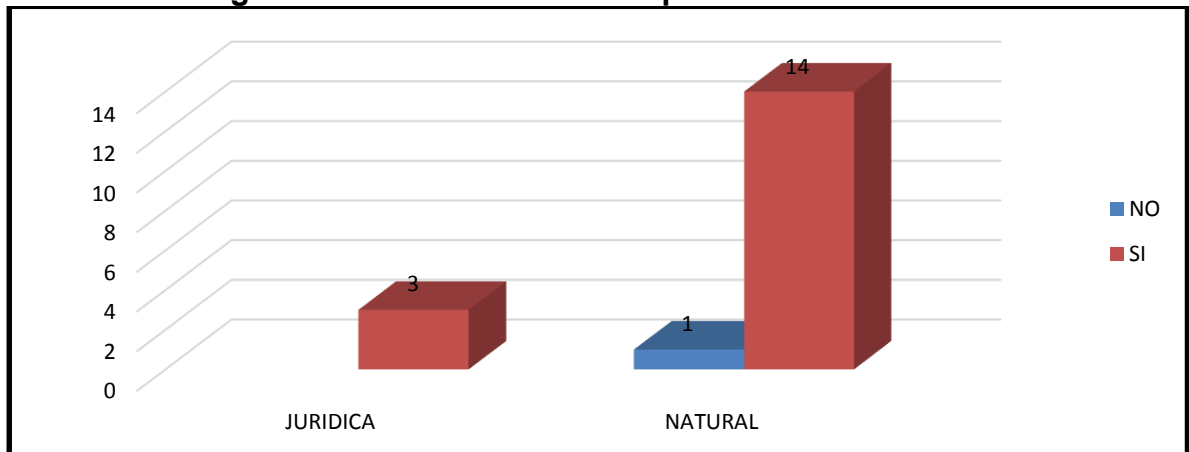
**Tabla 18. Le gustaría recibir información periódica de los servicios.**

LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN PERIÓDICA DE LOS SERVICIOS	NO		SI		TOTAL
	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	3	17,65	3
NATURAL	1	100,00	14	82,35	15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>17</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** 17 de los clientes manifestaron que si les gustaría recibir información periódica de la empresa, y tan solo 1 no está interesado. Esto debe ser aprovechado por la empresa para realizar publicidad.

**Gráfico 14. Le gustaría recibir información periódica de los servicios.**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 15. Medios por los que le gustaría recibir información

Con el análisis de esta variable se determina si a los clientes que respondieron que SI les gustaría recibir la información, se les preguntó por cual medio les desearían recibirla.

**Tabla 19. Medios por los que le gustaría recibir la información**

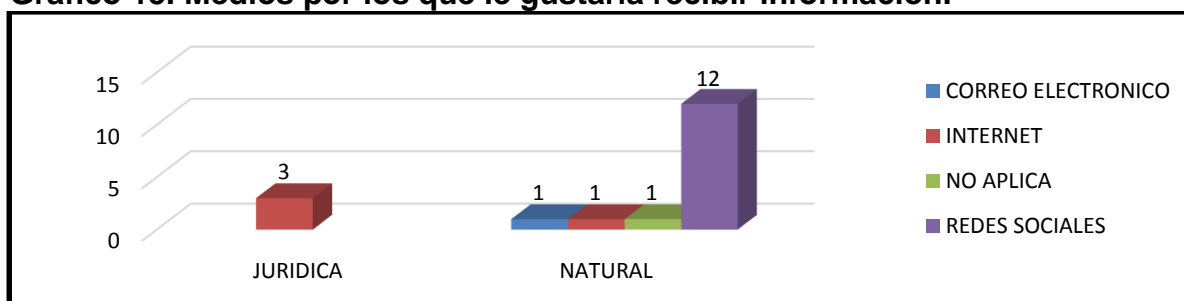
MEDIOS POR LOS QUE LE GUSTARIA RECIBIR INFORMACION	CORREO ELECTRONICO		INTERNET		NO APLICA		REDES SOCIALES		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	3	75,00	0	0,00	0	0,00	3
NATURAL	1	100,00	1	25,00	1	100,00	12	100,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA



**Análisis:** 4 de los clientes prefieren recibir información por internet, 12 por redes sociales y 1 a través del correo electrónico. Esta opinión resulta valiosa para que el centro de nutrición defina sus estrategias de mercadeo.

**Gráfico 15. Medios por los que le gustaría recibir información.**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 16. Frecuencia de utilización de los servicios de maca

Con el análisis de esta variable se desea cuantificar la frecuencia en la que cada cliente asiste al centro de nutrición.

**Tabla 20. Frecuencia de utilización de los servicios de MACA**

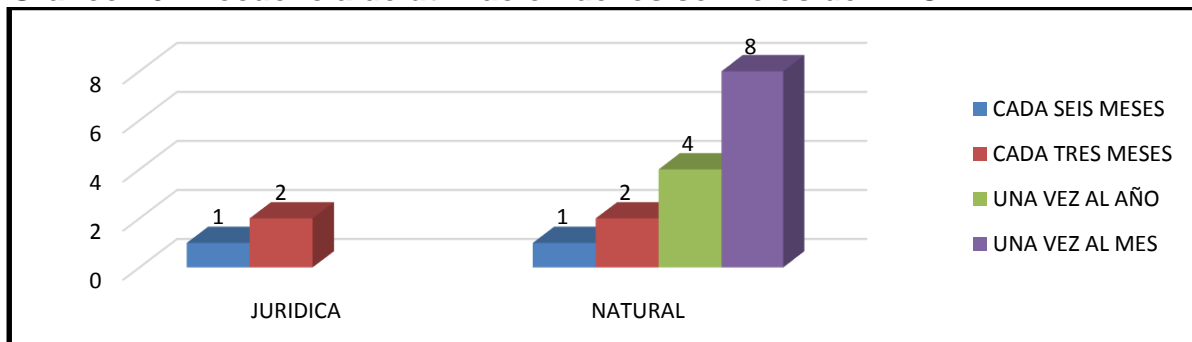
FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE MACA	CADA SEIS MESES		CADA TRES MESES		UNA VEZ AL AÑO		UNA VEZ AL MES		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	1	50,00	2	50,00	0	0,00	0	0,00	3
NATURAL	1	50,00	2	50,00	4	100,00	8	100,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** del total de encuestados, 4 respondieron que frecuentan el centro de nutrición una vez al año, 8 una vez al mes, 4 cada tres meses y 2 cada seis meses. Cabe recordar que los tratamientos son diferentes para cada persona y que dependiendo de ello implica determinado tiempo, por eso se da que algunas

frecuencias sean tan lejanas mientras que otros si demanden los servicios con más regularidad.

**Gráfico 16. Frecuencia de utilización de los servicios de MACA**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 17. Aspectos a mejorar

Con el análisis de esta variable se desea identificar desde el punto de vista de los clientes, en cuáles aspectos la empresa debe mejorar.

**Tabla 21. Aspectos a mejorar**

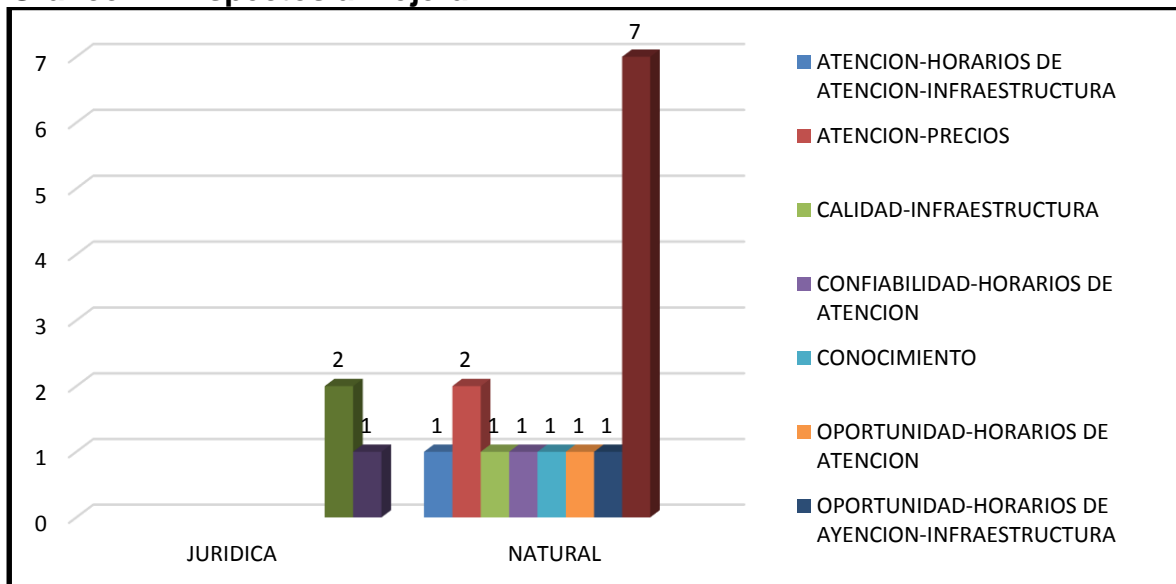
FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE MACA	ATENCIÓN-HORARIOS DE ATENCIÓN-INFRAESTRUCTURA		ATENCIÓN- PRECIOS		CALIDAD-INFRAESTRUCTURA		CONFIABILIDAD-HORARIOS DE ATENCIÓN		CONOCIMIENTO		OPORTUNIDAD HORARIOS DE ATENCIÓN		OPORTUNIDAD-HORARIOS DE ATENCIÓN-INFRAESTRUCTURA		PRECIOS		RAPIDEZ-HORARIOS DE ATENCIÓN		RAPIDEZ-HORARIOS DE ATENCIÓN-INFRAESTRUCTURA		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	1	100,00	3
NATURAL	1	100,00	2	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	1	100,00	7	100,00	0	0,00	0	0,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** con el fin de identificar los atributos del servicio que la empresa debe fortalecer, se realizó esta pregunta, obteniendo los siguientes resultados: 1 opina que se debe mejorar la atención y los horarios, 2 en la atención y precios, 1 la calidad e infraestructura, 1 la confiabilidad y horarios, 1 el conocimiento, 1 en la oportunidad y horarios, 1 en la oportunidad, horarios e infraestructura, 7 los precios, 2 en la rapidez y horarios y 1 en la rapidez, horarios e infraestructura donde

actualmente funciona el centro de nutrición. Inicialmente deberán revisarse e intervenirse aquellos factores que alcanzaron unos porcentajes más elevados.

**Gráfico 17. Aspectos a mejorar**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

## 18. Calificación general del servicio

Con el análisis de esta variable se desea saber en términos general cual es la calificación que los clientes le dan a la empresa.

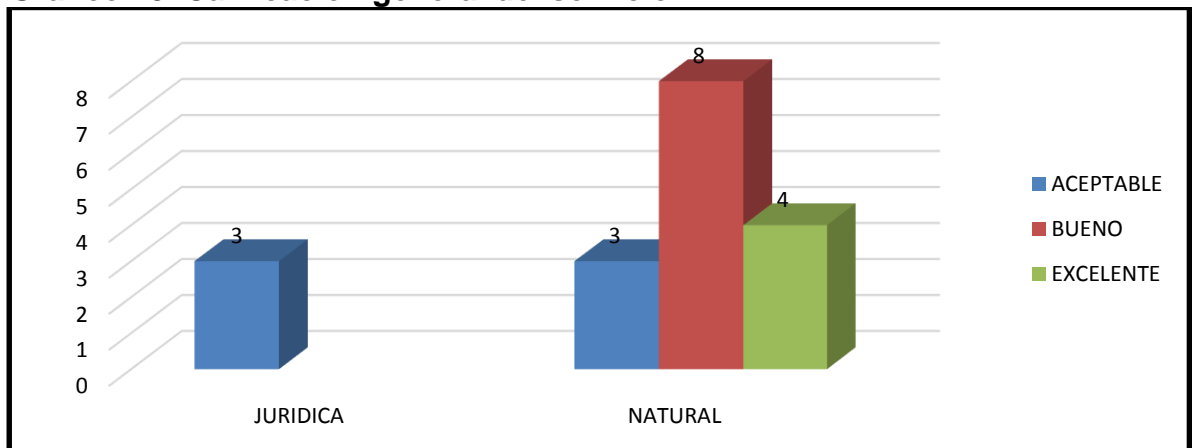
**Tabla 22. Calificación general del servicio**

CALIFICACIÓN GENERAL DEL SERVICIO	ACEPTABLE		BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE							
JURIDICA	3	50,00	0	0,00	0	0,00	3
NATURAL	3	50,00	8	100,00	4	100,00	15
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100,00</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>18</b>

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

**Análisis:** 8 de los encuestados calificó la calidad del servicio que presta el centro de nutrición como “bueno”, 6 “aceptable” y 4 que es “excelente”. Se evidencia entonces un porcentaje significativo de informalidad respecto al servicio recibido, situación que debe ser tomada como una alerta para que la empresa emprenda acciones que permitan identificar cuáles son aquellos aspectos que están generando inconformidad y que pueden afectar la imagen del centro de nutrición frente a clientes actuales, clientes potenciales y competencia. Por lo tanto, se considera una debilidad.

**Gráfico 18. Calificación general del servicio**



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de MACA

### 1.7.2 Aplicación de encuesta a proveedores

#### 1. Tipo de proveedor y datos personales

Con el análisis de esta variable se conocerá el tipo y los datos personales de cada uno de los proveedores de MACA.

**Tabla 23. Tipo de proveedor y datos personales.**

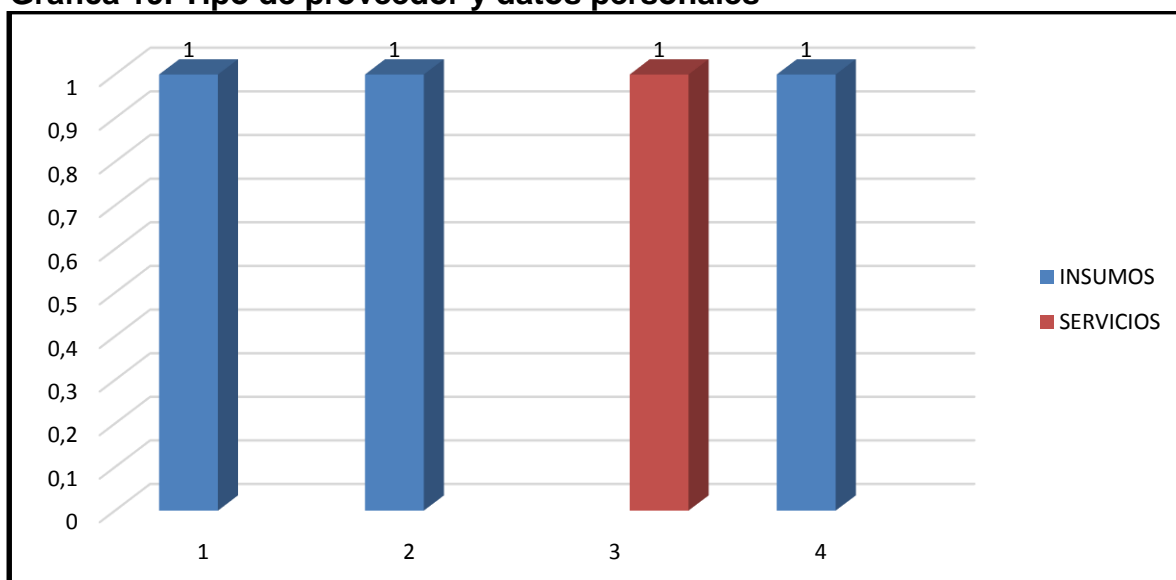
PROVEEDOR	TIPO DE PROVEEDOR		NOMBRE	CELULAR
	INSUMOS	SERVICIOS		
QuinoaSure	X		Lorena Garzón	3175135401
ImagenPlus	X		Mónica Cortés	3134559430
FitWay	X		Juan David Salazar	3017885117
Laboratorio Clínico Integral		X	Natalia Giraldo	316652103

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Según los datos adquiridos por medio de la encuesta, concluimos que MACA tiene 3 proveedores de insumos y 1 de servicios.

**Gráfica 19. Tipo de proveedor y datos personales**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 2. Antigüedad relaciones comerciales

Con el análisis de esta variable se conocerá la antigüedad de las relaciones entre MACA y sus proveedores.

**Tabla 24. Antigüedad relaciones comerciales**

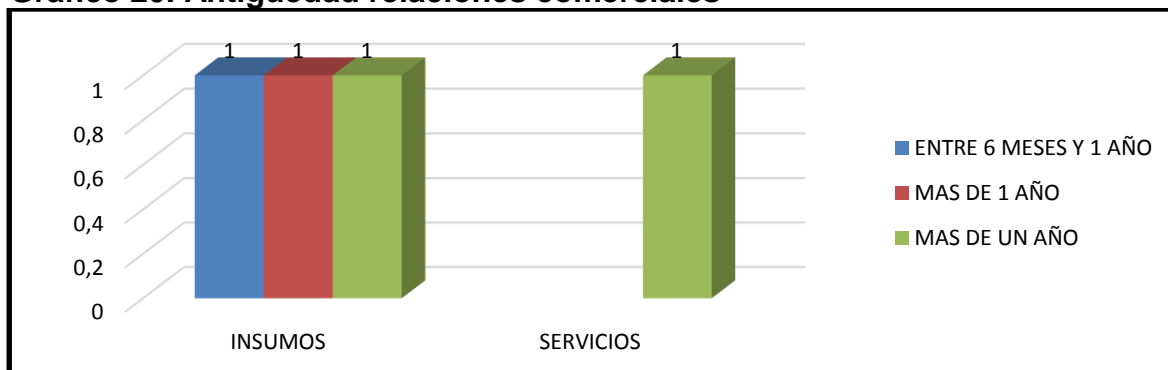
ANTIGÜEDAD RELACIONES COMERCIALES DE TIPO CLIENTE	ENTRE 6 MESES Y AÑO		MAS DE 1 AÑO		MAS DE UN AÑO		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
JURIDICA	1	100,00	1	100,00	1	50,00	3
NATURAL	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

De los cuatro proveedores que tiene la empresa, tres tienen relaciones comerciales con más de un año de relación y uno pertenece a un rango de tiempo menor. Concluimos que es un indicador positivo para la empresa, ya que, la mayoría han perdurado el mismo tiempo de vida de MACA.

**Gráfico 20. Antigüedad relaciones comerciales**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 3. Medio por el que se enteró de MACA

Con el análisis de esta variable se busca definir el medio por el cual el cliente se dio cuenta de la existencia de MACA

**Tabla 25. Medio por el que se enteró de MACA**

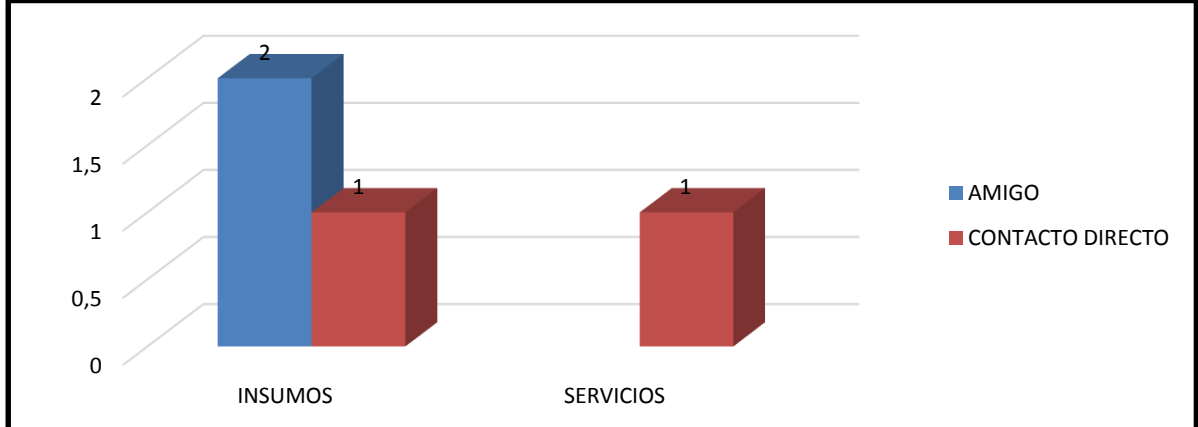
MEDIO POR EL QUE SE ENTERÓ DE MACA	AMIGO		CONTACTO DIRECTO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
JURIDICA	2	100,00	1	50,00	3
NATURAL	0	0,00	1	50,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

#### **Análisis**

De acuerdo a la información recolectada con los clientes, se concluye que dos de los encuestados tomaron la iniciativa de realizar visita y establecer contacto directo con MACA para ser incluido como proveedor y los otros dos se enteraron a través de amigos y/o conocidos. Esta situación indica que la empresa no ha realizado esfuerzos por darse a conocer a través de mecanismos de promoción y publicidad, lo que puede limitar su círculo de interacción.

**Gráfico 21. Medio por el que se enteró de MACA**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

#### 4. Claridad y exactitud de las especificaciones

Con el análisis de esta variable se quiere definir si las especificaciones son suficientemente claras y exactas para los proveedores.

**Tabla 26. Claridad y exactitud de las especificaciones.**

CLARIDAD Y EXACTITUD DE LAS ESPECIFICACIONES	BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE	No.	%	No.	%	
JURIDICA	0	0,00	3	100,00	3
NATURAL	1	50,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

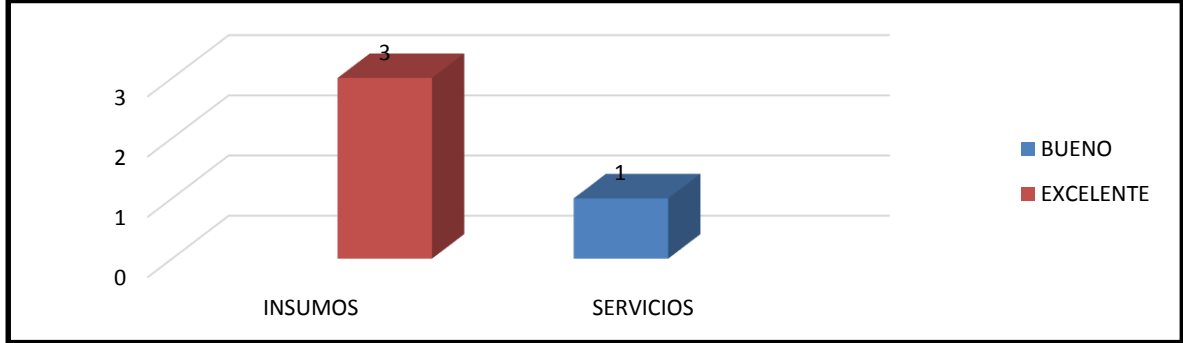
Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

#### Análisis

Analizando los resultados de la tabla, puede decirse que en cuanto a la claridad y exactitud en las especificaciones de los pedidos que realiza la empresa, se detecta que el manejo y desarrollo que se plasma en cada orden es bien recibido por los proveedores, en algunos casos excelente.



**Gráfica 22. Claridad y exactitud de las especificaciones**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 5. Información sobre facturación

Con el análisis de esta variable se quiere medir si la información de la empresa colocada en cada factura es suficiente para la toma y despacho del pedido de los proveedores.

**Tabla 23. Información sobre facturación.**

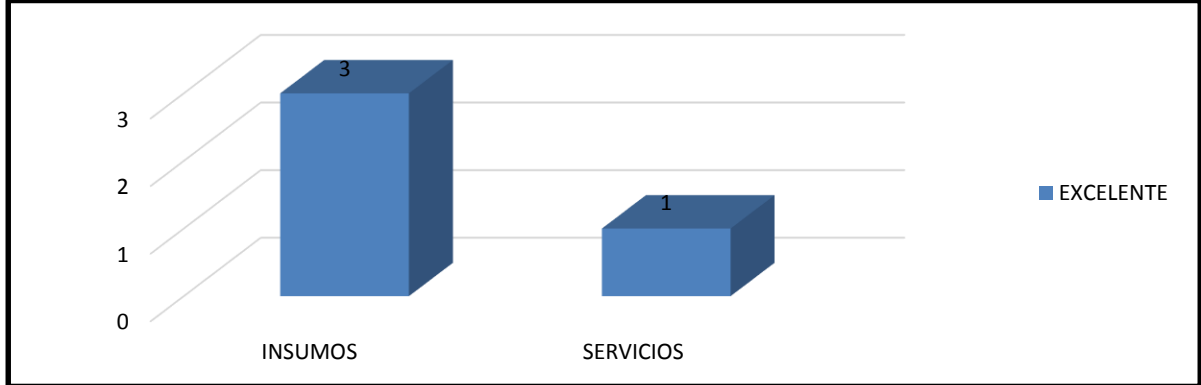
INFORMACIÓN SOBRE FACTURACIÓN	EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	
TIPO DE CLIENTE			
JURIDICA	3	75,00	3
NATURAL	1	25,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Para los proveedores, la información que MACA entrega para todo el proceso de facturación es excelente, indicando en términos generales un punto a favor importante tanto para el proveedor como para el centro de nutrición. Mostrando que es clara y exacta en este punto.

**Gráfica 24. Información sobre facturación.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 6. Transparencia proceso cotización y adjudicación

Con el análisis de esta variable se busca medir la perspectiva que tienen los proveedores del proceso de cotización y adjudicación.

**Tabla 27. Transparencia proceso cotización y adjudicación.**

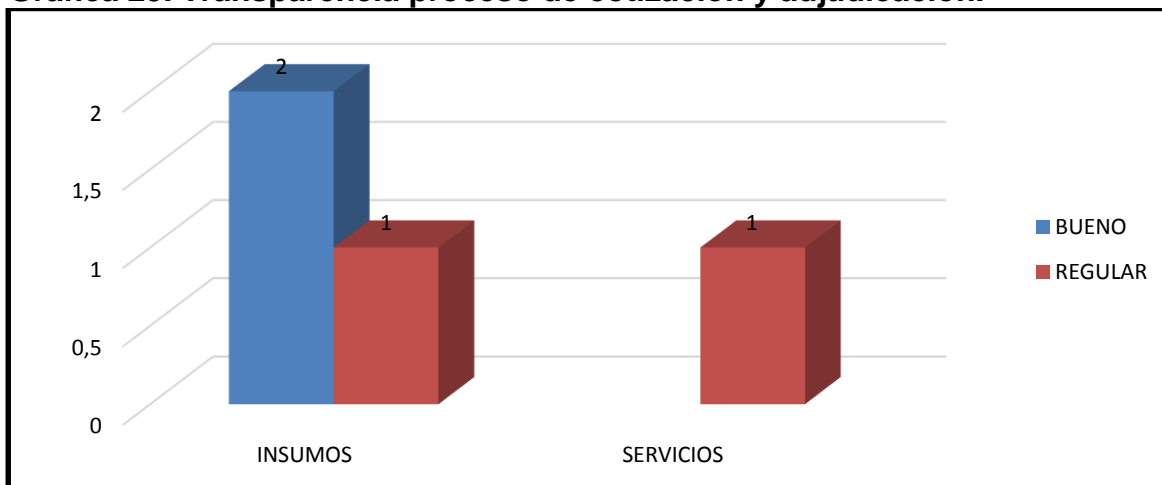
TRANSPARENCIA PROCESO DE COTIZACION Y ADJUDICACION	BUENO		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE	No.	%	No.	%	
JURIDICA	2	100,00	1	50,00	3
NATURAL	0	0,00	1	50,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Se nota que la empresa tiene falencia en el proceso de cotización y adjudicación de los pedidos a los proveedores, tema que se debe corregir para obtener una mejora en la perspectiva que tiene cada proveedor.

**Gráfica 25. Transparencia proceso de cotización y adjudicación.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 7. Actitud de las personas

Con el análisis de esta variable se busca definir desde el punto de vista de los proveedores, cómo es la actitud que tienen las personas con las cuales ellos interactúan en el proceso de MACA.

**Tabla 28. Actitud de las personas**

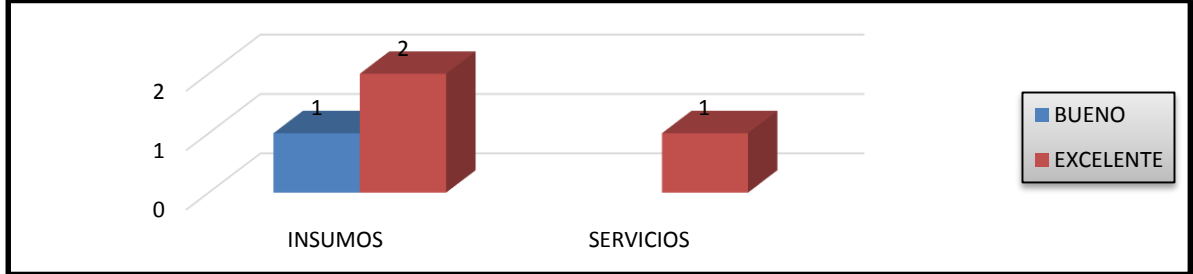
ACTITUD DE LAS PERSONAS	BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	1	100,00	2	66,67	3
NATURAL	0	0,00	1	33,33	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Después de analizar los resultados, se concluye que para los proveedores en general, la actitud de las personas que participan en los procesos es excelente, lo que indica un buen clima laboral entre las partes.

**Gráfica 26. Actitud de las personas.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 8. Facilidad de acceso a la persona

Con el análisis de esta variable se busca determinar la facilidad que tiene el proveedor de acceder a las personas de MACA

**Tabla 29. Facilidad de acceso a la persona.**

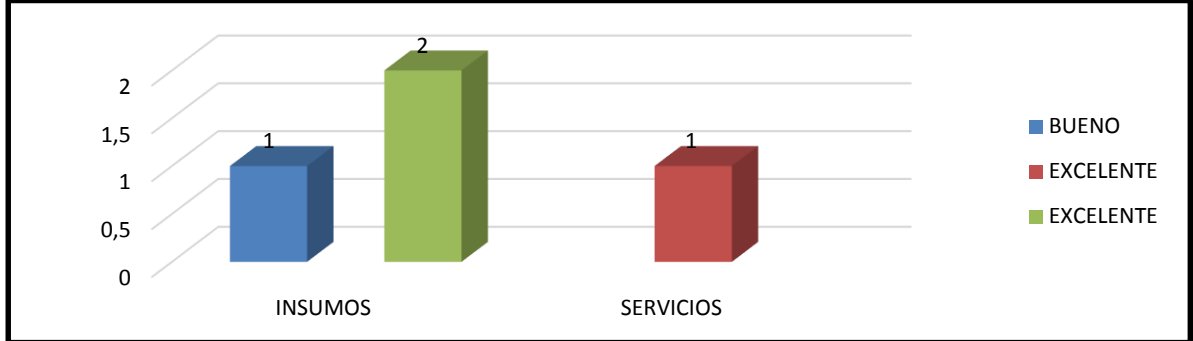
FACILIDAD DE ACCESO A LA PERSONA	BUENO		EXCELENTE		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE							
JURIDICA	1	100,00	0	0,00	2	100,00	3
NATURAL	0	0,00	1	100,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Para la mayoría de los encuestados la accesibilidad que brindan las personas de la empresa es excelente, algo que debe seguir fortaleciendo y explotando para la mejora continua en las relaciones tanto con el proveedor como con los clientes.

**Gráfica 27. Facilidad de acceso a la persona**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 9. Tiempo de respuesta

Con el análisis de esta variable se determinará la eficiencia y eficacia en el tiempo de respuesta de la empresa con los requerimientos de los proveedores.

**Tabla 30. Tiempo de respuesta**

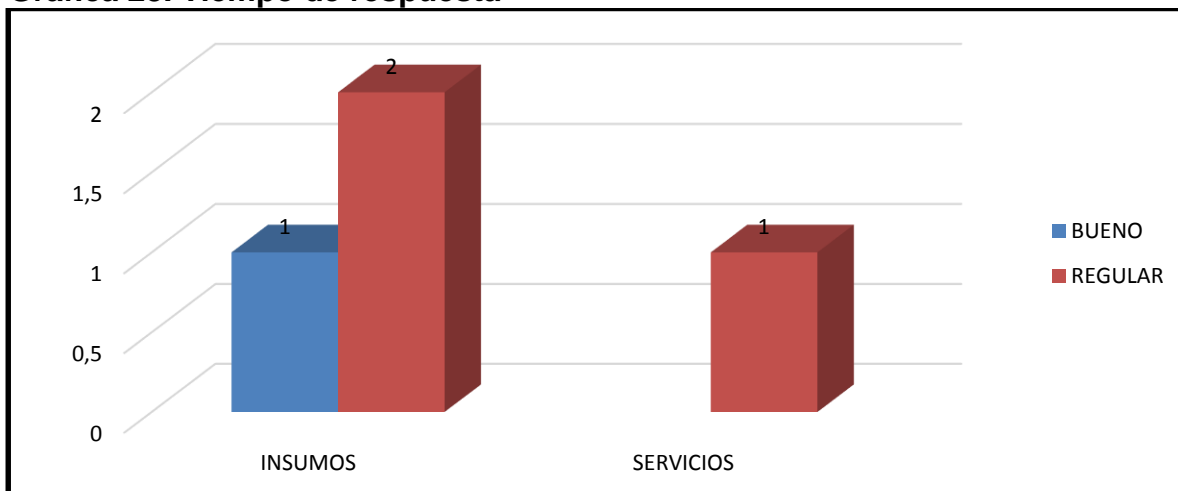
TIEMPO DE RESPUESTA	BUENO		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	1	100,00	2	66,67	3
NATURAL	0	0,00	1	33,33	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Según los resultados, para tres de los cuatro proveedores encuestados, el tiempo en el que la empresa da respuesta a sus requerimientos es regular, obligando a la empresa a realizar una retroalimentación para definir el porqué de este indicador.

**Gráfica 28. Tiempo de respuesta**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 10. Atención para entrega y recepción de facturas

Con el análisis de esta variable se busca medir la capacidad en la atención para la entrega y recepción de facturas de los proveedores.

**Tabla 31. Atención para entrega y recepción de facturas.**

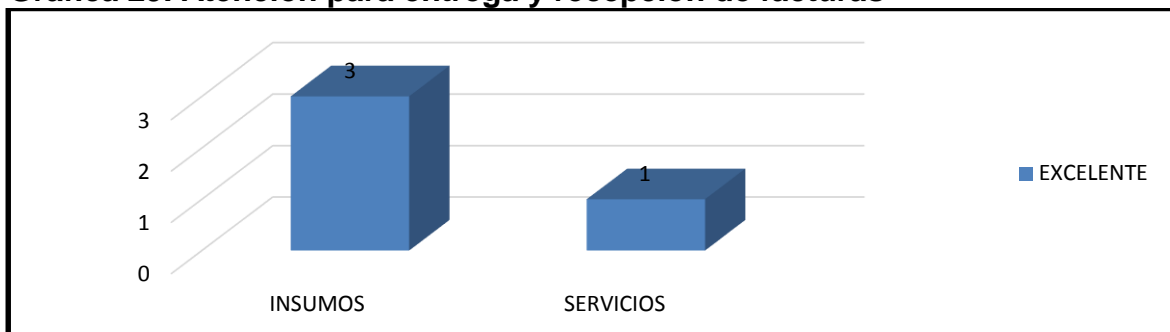
ATENCIÓN PARA ENTREGA Y RECEPCIÓN DE FACTURAS	EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	
TIPO DE CLIENTE			
JURIDICA	3	75,00	3
NATURAL	1	100,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Para todos los proveedores de la empresa, la atención de las personas en el proceso de recepción y entrega de facturas es excelente, significando que dentro de la planeación de MACA, se puede parametrizar este punto y tomar como ejemplo para mejorar aquellos donde el resultado es regular.

**Gráfica 29. Atención para entrega y recepción de facturas**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 11. Cumplimiento de plazos para pagos

Con el análisis de esta variable se medirá la seriedad de la empresa en cuanto al cumplimiento de las fechas estipuladas en cada negociación con los proveedores para los pagos.

**Tabla 32. Cumplimiento de plazos para pagos.**

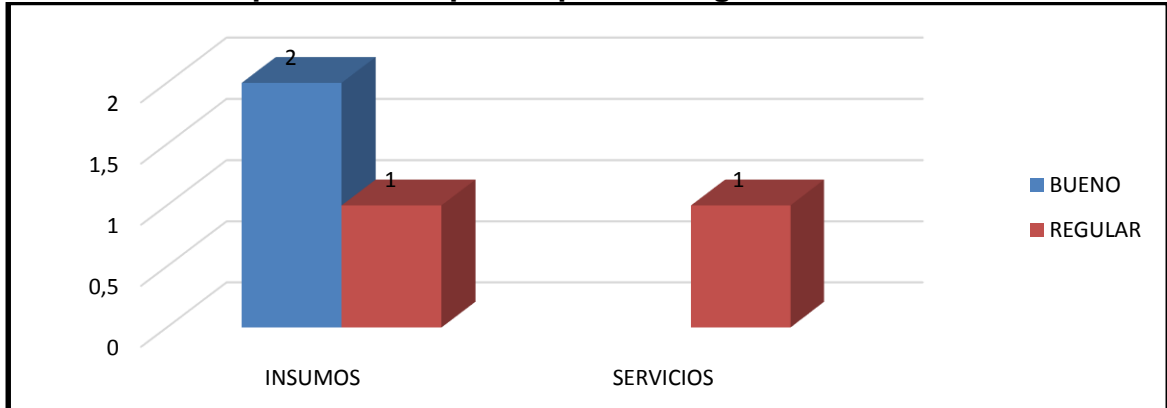
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS PARA PAGOS	BUENO		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE	No.	%	No.	%	
JURIDICA	2	100,00	1	50,00	3
NATURAL	0	0,00	1	50,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

#### Análisis

Un 50% de los proveedores piensa que la empresa le da un buen manejo a los plazos de pago pero el otro 50% determina ciertas irregularidades en los plazos debido a tardanzas ocasionales para hacerlos efectivos, para este tema la empresa debe mirar el flujo de efectivo con el que cuenta y la negociación que realiza con cada proveedor.

**Gráfica 30. Cumplimiento de plazos para entrega.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 12. Tiempo para rechazo y/o devolución de factura

Con el análisis de esta variable se determina si el tiempo de rechazo y/o devolución de las facturas es óptimo para el proceso.

**Tabla 33. Tiempo para rechazo y/o devolución de factura**

TIEMPO PARA RECHAZO Y/O DEVOLUCIÓN DE FACTURA	BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE	No.	%	No.	%	
JURIDICA	2	66,67	1	100,00	3
NATURAL	1	100,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

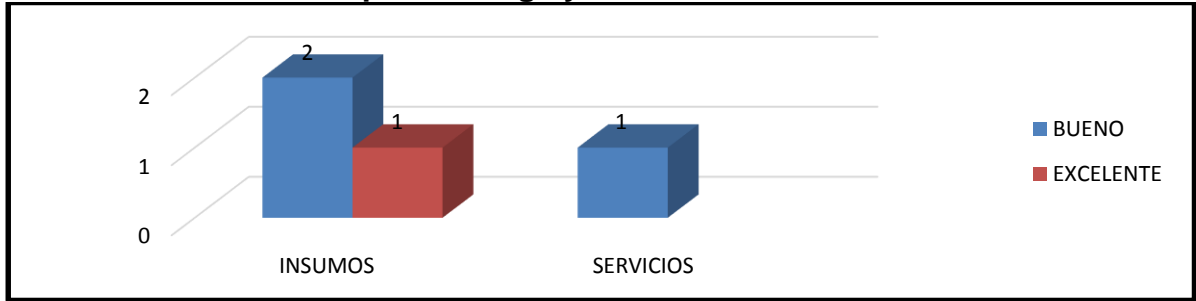
Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

En términos generales la empresa es fuerte en el tiempo que maneja para la devolución y/o rechazo de facturas con los proveedores.



**Gráfica 31. Devolución para entrega y/o devolución de factura**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 13. Identificación motivo rechazo factura

Con el análisis de esta variable se busca ver la capacidad que tiene la empresa de identificar el motivo de rechazo de las facturas.

**Tabla 34. Identificación motivo rechazo factura.**

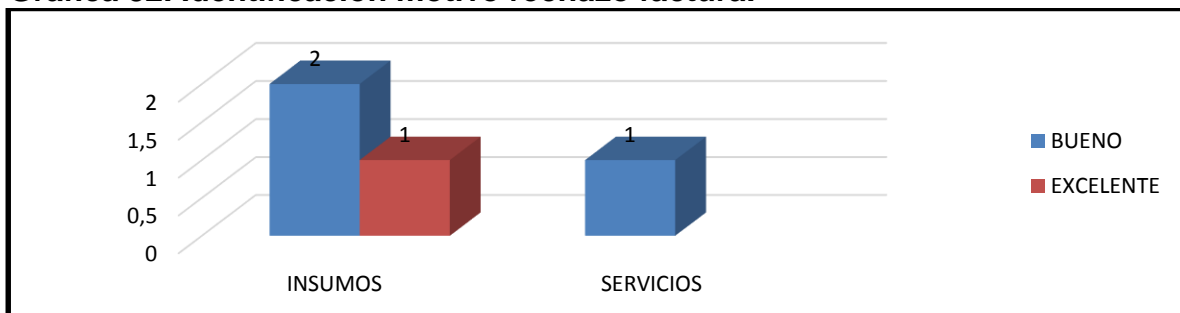
IDENTIFICACIÓN MOTIVO DE RECHAZO FACTURA	BUENO		EXCELENTE		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	2	66,67	1	100,00	3
NATURAL	1	100,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Es un indicador que va muy ligado con el punto anterior, donde según la encuesta, los proveedores califican de manera buena y excelente este proceso en la empresa.

**Gráfica 32. Identificación motivo rechazo factura.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

#### 14. Atención en el almacén para entrega de productos

Con el análisis de esta variable se medirá la perspectiva que tienen los proveedores con las personas de la empresa en el momento de la entrega de los productos en el almacén de MACA.

**Tabla 35. Atención en el almacén para entrega de productos**

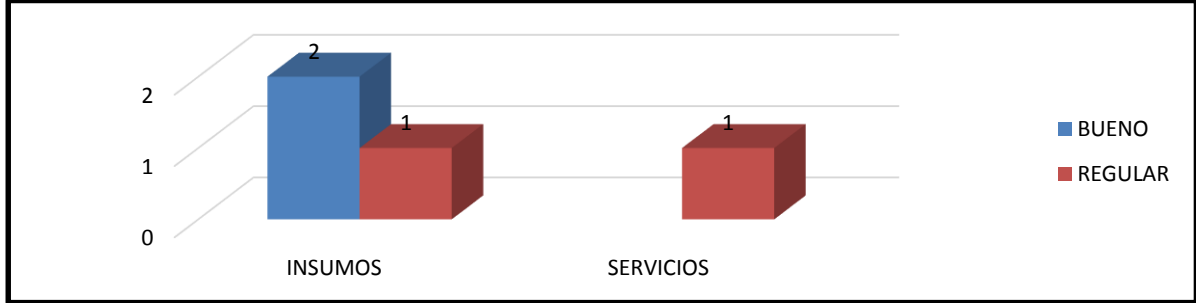
ATENCIÓN EN EL ALMACÉN PARA ENTREGA E PRODUCTOS	BUENO		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE	No.	%	No.	%	
JURIDICA	2	100,00	1	50,00	3
NATURAL	0	0,00	1	50,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

#### Análisis

La opinión en este punto se reparte en un 50% bueno y otro 50% regular, indicando que la empresa debe mejorar notablemente en el momento de la atención al proveedor al recibir el pedido (debilidad), lo cual puede deberse a que el centro de nutrición tiene un plan de cargos pequeño que deben asumir multitareas, y que en ocasiones no tienen la disponibilidad en el momento que llegan los pedidos, razón por la cual deben hacerlos esperar.

**Gráfica 33. Atención en el almacén para entrega de productos**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 15. Oportunidad y calidad de reclamos por rechazos o garantía

Con el análisis de esta variable se medirá la agilidad que tiene la empresa en ser oportuna a las reclamaciones de los proveedores.

**Tabla 36. Oportunidad y calidad de reclamos por rechazos o garantía**

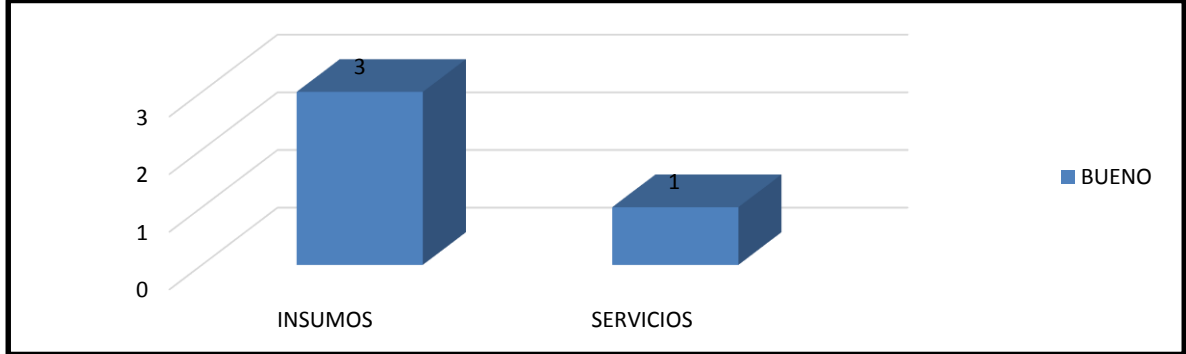
OPORTUNIDAD Y CALIDAD DE RECLAMOS POR RECHAZOS O GARANTÍA	BUENO		TOTAL
	No.	%	
TIPO DE CLIENTE			
JURIDICA	3	75,00	3
NATURAL	1	25,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

En este punto rescatamos que cuando se realiza un reclamo por calidad y/o garantía, las especificaciones son claras y concisas, lo cual facilita la resolución del inconveniente.

**Gráfica 34. Oportunidad y calidad de reclamos por rechazo y garantía**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 16. Devolución oportuna de productos no conformes

Con el análisis de esta variable se busca determinar si la devolución de los productos no conformes es oportuna en medio de todo el proceso por parte de la empresa.

**Tabla 37. Devolución oportuna de productos no conformes.**

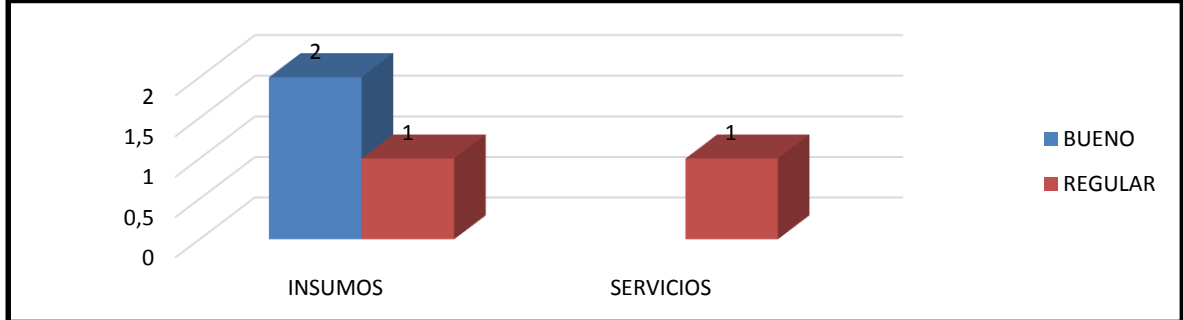
DEVOLUCIÓN OPORTUNA DE PRODUCTOS NO CONFORMES	BUENO		REGULAR		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	2	100,00	1	50,00	3
NATURAL	0	0,00	1	50,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Según la encuesta, la mitad de los proveedores están conformes con el proceso que MACA le da a este tipo de devoluciones; la otra mitad ha tenido ciertas experiencias no positivas significando esto un punto donde la empresa debe aplicar correctivos.

**Gráfica 35. Devolución oportuna de productos no conformes.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 17. Habitualmente pedidos urgentes

Con el análisis de esta variable se busca medir la frecuencia con la que se realizan pedidos urgentes por parte de la empresa a los proveedores.

**Tabla 38. Habitualmente pedidos urgentes.**

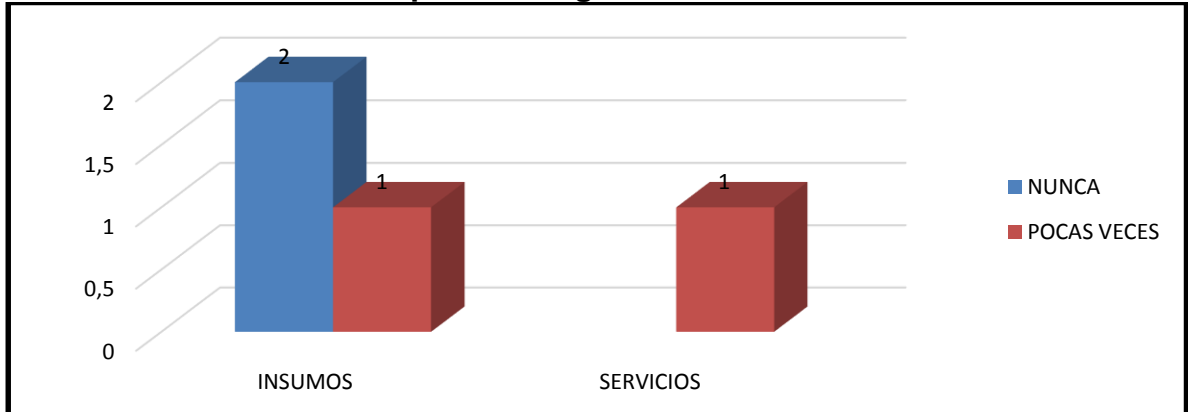
HABITUALMENTE PEDIDOS URGENTES	NUNCA		POCAS VECES		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	2	100,00	1	50,00	3
NATURAL	0	0,00	1	50,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Detallando los resultados de la tabla, puede concluirse que los proveedores consideran que la empresa tiene buena planeación para realizar sus pedidos, ya que no se generan habitualmente solicitudes urgentes (fortaleza).

**Gráfica 36. Habitualmente pedidos urgentes.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 18. Existencia de devolución con frecuencia

Con el análisis de esta variable se busca medir la existencia de devoluciones y la frecuencia con la que (en caso de haber) se generan.

**Tabla 39. Existencia de devolución con frecuencia.**

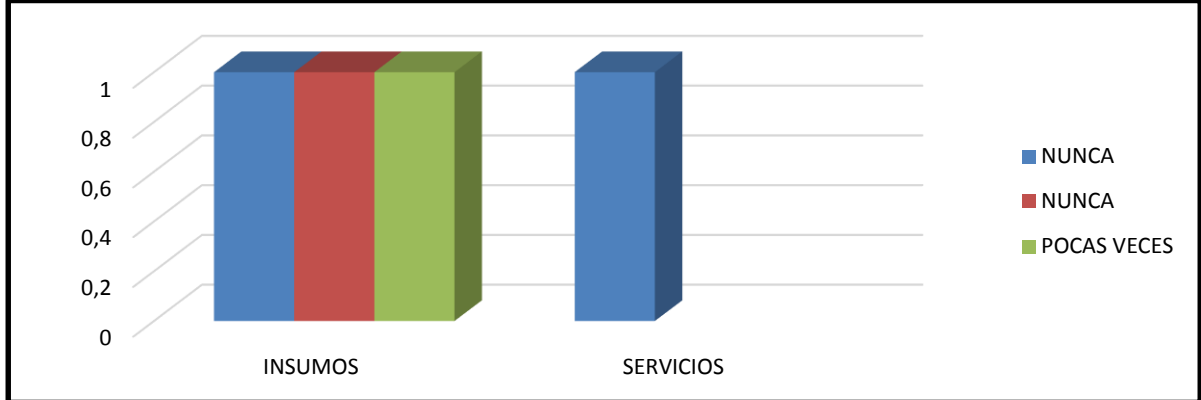
EXISTENCIA DE DEVOLUCIÓN CON FRECUENCIA	NUNCA		NUNCA		POCA VECES		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE							
JURIDICA	1	50,00	1	100,00	1	100,00	3
NATURAL	1	50,00	0	0,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Dado lo anterior tabla, se razona que el centro de nutrición es efectivo en los pedidos que realiza, logrando de esta manera que el proceso de abastecimiento sea eficiente, ya que, en un 75% los proveedores afirman no haber tenido inconvenientes con este punto.

**Gráfica 37. Existencia de devolución con frecuencia**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 19. Presentación de solicitudes por fuera del portafolio

Con el análisis de esta variable se busca determinar si la empresa ha realizado algunas solicitudes que están por fuera del portafolio de cada proveedor.

**Tabla 40. Presentación de solicitudes por fuera del portafolio.**

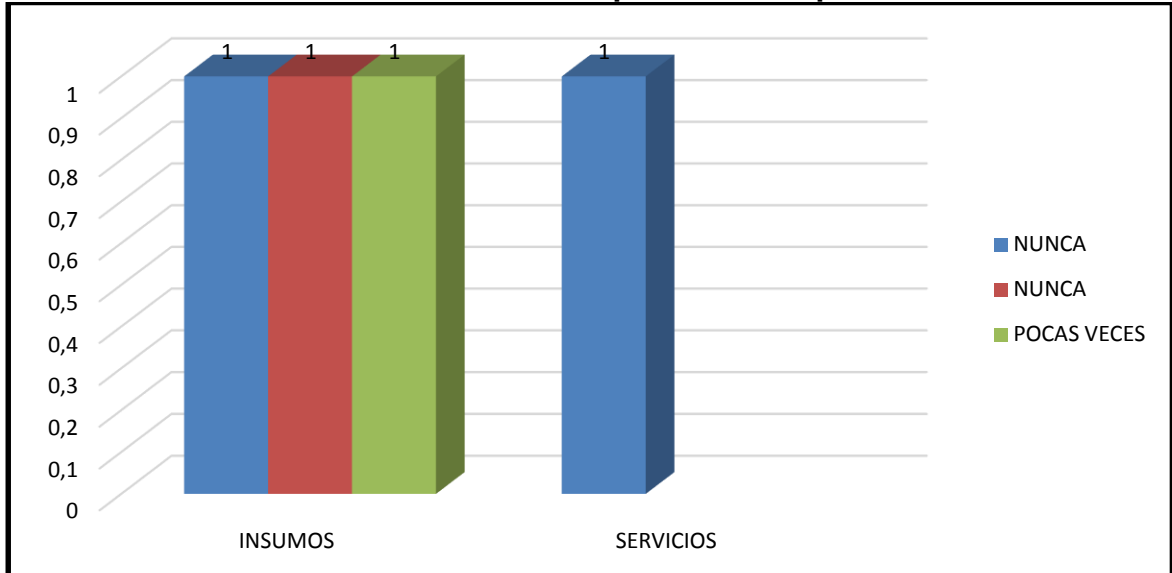
PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES POR FUERA DEL PORTAFOLIO	NUNCA		NUNCA		POCA VECES		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE							
JURIDICA	1	50,00	1	100,00	1	100,00	3
NATURAL	1	50,00	0	0,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

Según la encuesta, solo uno de los proveedores en alguna ocasión, ha solicitado productos con especificaciones diferentes a las ofrecidas dentro del portafolio, lo cual habla de la buena planeación de la empresa para los pedidos.

**Gráfica 38. Presentación de solicitudes por fuera del portafolio.**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 20. Plazo de implementación de ISO 9001

Con el análisis de esta variable se determina con cada proveedor cuándo tienen proyectado empezar a implementar la certificación ISO 9001.

**Tabla 41. Plazo de implementación de ISO 9001**

PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN ISO 9001	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO		TOTAL
	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE					
JURIDICA	1	100,00	2	66,67	3
NATURAL	0	0,00	1	33,33	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

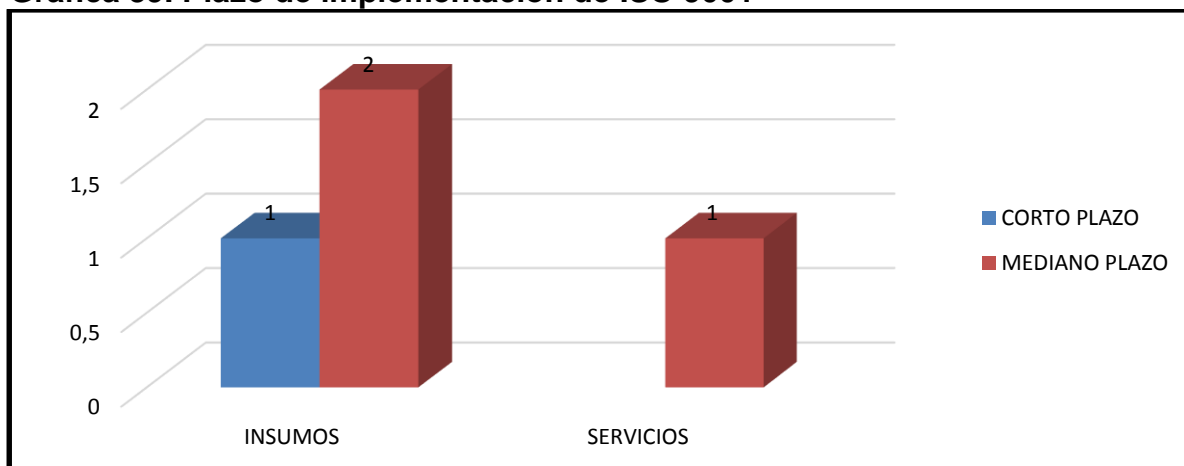
### Análisis

Tres de los cuatro proveedores encuestados manifestaron que en el mediano plazo implementarán el sistema de gestión de calidad y un proveedor respondió que lo hará en el corto plazo; quiere decir esto, que los proveedores tienen la intención de



elevar su nivel de competitividad, lo que resulta benéfico para el centro de nutrición, ya que, ayudará a elevar su imagen y credibilidad como empresa al tener aliados estratégicos alineados con la calidad de los procesos.

**Gráfica 39. Plazo de implementación de ISO 9001**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 21. Aspectos a mejorar por parte de maca

Con el análisis de esta variable se determinan los aspectos o puntos a mejorar en el proceso en general por parte de la empresa.

**Tabla 42. Aspectos a mejorar por parte de MACA**

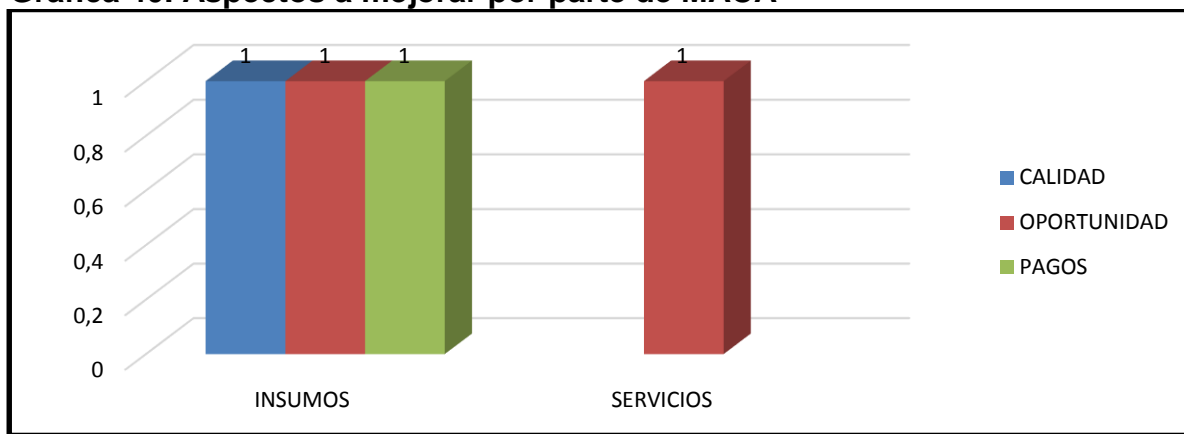
ASPECTOS A MEJORAR POR PARTE DE MACA	CALIDAD		OPORTUNIDAD		PAGOS		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE							
JURIDICA	1	100,00	1	50,00	1	100,00	3
NATURAL	0	0,00	1	50,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>2</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## Análisis

Dos de los cuatro proveedores encuestados, consideran que la empresa deben mejorar la oportunidad, uno considera que la calidad y otro los pagos. Es necesario que la empresa tome en cuenta estas opiniones, con el fin de que se logren alianzas estratégicas que redunden en una relación ganadora para ambas partes.

**Gráfica 40. Aspectos a mejorar por parte de MACA**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## 22. Aspectos positivos de la relación con maca

Con el análisis de esta variable se busca que los proveedores identifiquen cuáles son los puntos fuertes de la empresa en su relación comercial a través del tiempo.

**Tabla 43. Aspectos positivos de la relación con MACA**

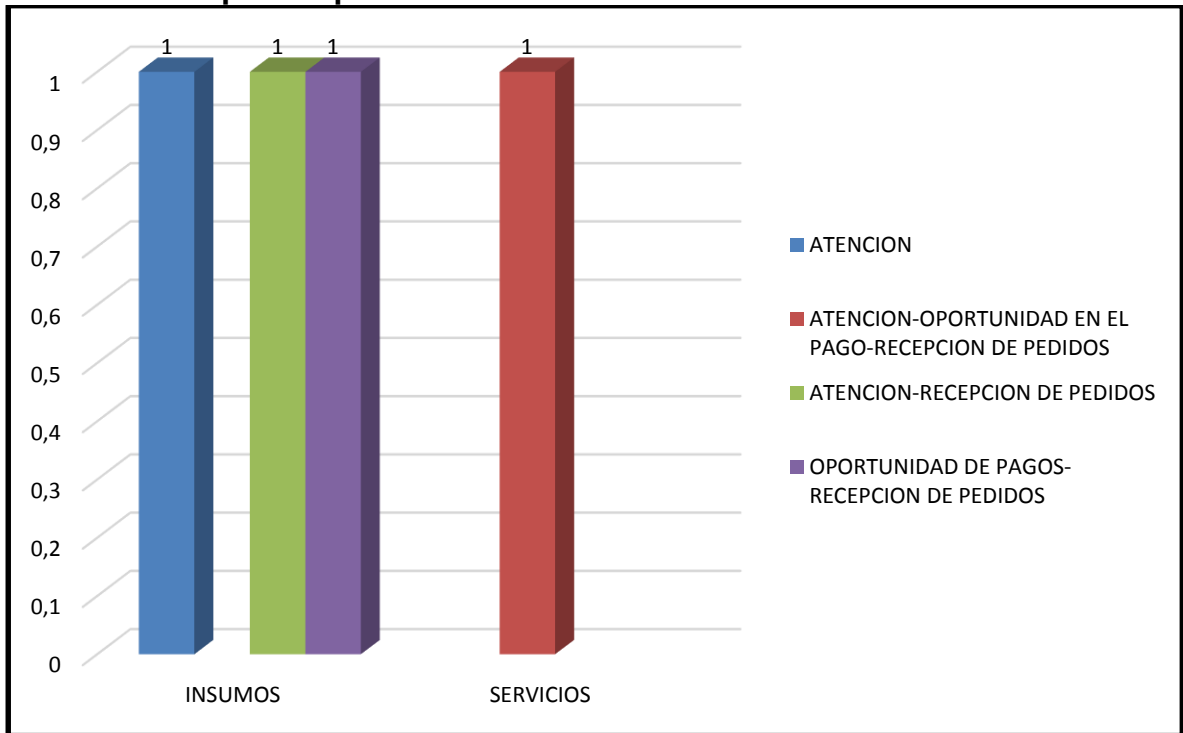
ASPECTOS POSITIVOS DE LA RELACIÓN CON MACA	ATENCIÓN		ATENCIÓN- OPORTUNIDAD EN EL PAGO- RECEPCIÓN DE PEDIDOS		ATENCIÓN- RECEPCIÓN DE PEDIDOS		OPORTUNIDAD DE PAGOS- RECEPCIÓN DE PEDIDOS		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
TIPO DE CLIENTE									
JURIDICA	1	100,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00	3
NATURAL	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>1</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## Análisis

Tomando como referencia las respuestas dadas por los proveedores, se establece que las variables que más reconocen como fortaleza de MACA es la atención y la disposición para la recepción de pedidos, seguidos por la oportunidad en el pago. Se da por entendido entonces, que la empresa debe mejorar la oportunidad en la resolución de quejas y las devoluciones, para que también se conviertan en ventaja competitiva para la organización.

**Gráfica 41. Aspectos positivos de la relación con MACA**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### 23. Recomendaría a otros proveedores tener relaciones comerciales con maca

Con el análisis de esta variable se busca como objetivo de identificar si desde el punto de vista del proveedor y con base en su experiencia, recomendaría a la empresa con los demás proveedores del sector.

**Tabla 44. Recomendaría a otros proveedores tener relaciones comerciales con MACA**

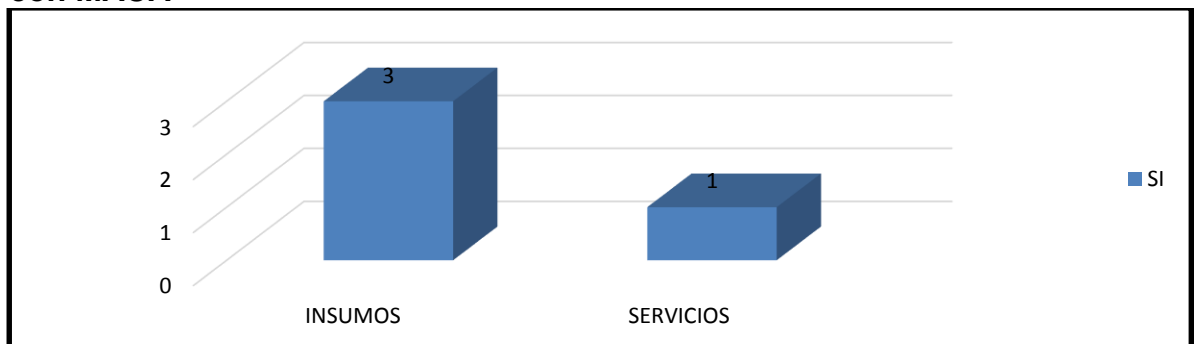
RECOMENDARÍA A OTROS PROVEEDORES TENER RELACIONES CON MACA	SI		TOTAL
	No.	%	
TIPO DE CLIENTE			
JURIDICA	3	75,00	3
NATURAL	1	100,00	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

### Análisis

El 100% de los proveedores encuestados respondieron que si recomendarían la empresa con otros proveedores, dada esta afirmación, se concluye que la empresa se preocupa por conservar unas relaciones comerciales sanas con sus aliados estratégicos.

**Gráfica 42. Recomendaría a otros proveedores tener relaciones comerciales con MACA**



Fuente: Encuesta aplicada a proveedores de MACA

## **1.8 ANÁLISIS INTERNO**

### **1.8.1 Entrevista a empleados.**

#### **1.8.1.1 Lucila Martínez: Asistente.**

##### **¿En la empresa las funciones están claramente definidas y documentadas?**

“La verdad cuando yo ingresé a trabajar, solo me explicaron lo que debía hacer y me fueron entregando poco a poco el cargo, pero en ningún momento me dejaron algún documento donde se relacionaran las funciones que debo realizar”

##### **¿Conoce la misión, visión, políticas y valores?**

“Pues cuando ingresé algo me mencionaron al respecto, pero si me pregunta en este momento yo realmente no los recuerdo, no es un tema que nos estén comunicando ni que lo tengamos a la mano para revisarlo y estudiarlo”

##### **¿Su jefe inmediato lo retroalimenta respecto a su desempeño?**

“Mi jefe no retroalimenta ni cita a reuniones a decir que se hizo algo malo, solo me entero cuando el dueño de la empresa tiene algo para decirme porque la jefe puso alguna queja sobre mí”

##### **¿La empresa ejecuta acciones de control para supervisar sus actividades?**

“Existe autocontrol, yo soy la encargada de la nómina y me hago un cronograma de actividades para cumplir con las fechas estipuladas y evitar que se me olvide cualquier cosa, mi jefe solo se da cuenta cuando cometo un error”

##### **¿Recibe capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales?**

“No recibo ningún tipo de capacitación, cuando tengo dudas me las resuelve mi jefe inmediato, y tampoco dan auxilios si uno quiere estudiar porque dicen que deben ser relacionadas con las funciones que realizo”

**¿La empresa tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados?**

“No hay plan de incentivos, no nos motivan para que hagamos mejor las cosas, se supone que para eso nos pagan un sueldo y que no debemos esperar nada más”

**¿La empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros para ser utilizados y respetados al interior?**

“Dado que la empresa es pequeña pues la comunicación fluye muy fácil porque si alguien dice algo prácticamente los demás escuchamos, aunque eso no quiere decir que realmente nos llegue la información que realmente debiera llegarnos”

**¿La empresa tiene definida un área comercial separada de los demás procesos?**

“No, no se tienen definidos procesos y procedimientos y por lo general las funciones son asignadas de acuerdo a la necesidad del momento”

**¿Se tiene definido un proceso y/o procedimiento para el desarrollo de las actividades que hacen parte del área comercial?**

“No, no documentado ningún proceso, las actividades son realizadas de acuerdo a las instrucciones impartidas por los jefes inmediatos”

**¿La empresa tiene definido un plan estratégico para el área comercial?**

“Ni siquiera hay definida un área comercial por lo tanto no puede existir un plan estratégico para la misma”

**¿Se realizan actividades de promoción y publicidad para los servicios que presta la empresa?**

“No hay definido ninguna actividad de publicidad, la empresa es conocida por el boca a boca”

**¿Se realiza medición de la satisfacción del cliente con el fin de fortalecer los procesos en la empresa?**

“No, hay un buzón de sugerencias, pero que yo sepa nunca lo han abierto”

**¿Se tiene definido un presupuesto para realizar actividades de mercadeo con el fin de captar un mayor número de clientes?**

“Que yo sepa la empresa no tiene presupuesto para ese tipo de actividades, porque realmente no se ejecutan acciones para que lleguen más clientes a la empresa, lo que yo considero que si debería hacerse para que podamos crecer en ventas y en empleados”

**¿Se tienen definidos indicadores de gestión para medir el desempeño del área comercial?**

“No tengo conocimiento de que existan indicadores ni para el área comercial ni para ninguna, solo se entrega información cuando el jefe la solicita para las reuniones que debe presentar, pero no es en forma de indicadores, solo cifras y datos creo yo”

#### ***1.8.1.2 Malory Zabala: Nutricionista.***

**¿En la empresa las funciones están claramente definidas y documentadas?**

“Nunca hubo proceso de inducción, cuando llegué me sentaron en un cubículo y me dijeron que actividades debía realizar y conforme pasaba el tiempo adicionaban más actividades, el manual de funciones no lo conozco”

**¿Conoce la misión, visión, políticas y valores?**

“Si los conozco, están en carpeta que maneja la jefe y se encuentra a disposición de quien quiera leerlos”

**¿Su jefe inmediato lo retroalimenta respecto a su desempeño?**

“Pues la verdad solo nos dicen que algo está mal ya en el momento en que se ha cometido un error y se ha detectado en otro lado, pero pues que el jefe nos reúna para decirnos que debemos mejorar o que cosas estamos haciendo bien, la verdad eso no se da y considero que si sería muy útil porque así uno sabría que debe mejorar”

**¿La empresa ejecuta acciones de control para supervisar sus actividades?**

“Pues no sé si se refiere a acciones de control como la supervisión que hace el jefe, si es así, pues como se trata de una empresa pequeña, donde somos tan poquitos, vivimos con sobrecarga laboral y realmente el tiempo no da como para mirar si el otro hace lo que debe hacer, cada quien debe ser responsable de sus actividades sin que le digan”

**¿Recibe capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales?**

“Capacitaciones impartidas por la empresa no, a veces vienen de la ARL y nos han dictado charlas pero relacionadas con seguridad y salud en el trabajo, pero pues realmente no aporta a las tareas que yo realizo, y pienso que la empresa si debería preocuparse por capacitarnos y actualizarnos, por ejemplo en los productos que se comercializan para que sirven y así uno puede hacerles publicidad con los amigos y familiares”

**¿La empresa tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados?**

“Nos cumplen con el sueldo y las prestaciones de ley, pero pues cosas adicionales o beneficios no tenemos, y sería bueno que existieran para que tuviéramos un mayor sentido de pertenencia y diéramos lo mejor de nosotros siempre”



**¿La empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros para ser utilizados y respetados al interior?**

“Trabajamos en un espacio pequeño y eso hace que nos hablemos y recordemos las cosas pendientes en cada momento, además cuando el jefe tiene algo que decirnos porque han tomado decisiones pues inmediatamente nos informa”

**¿La empresa tiene definida un área comercial separada de los demás procesos?**

“Es que la empresa es muy pequeña, entonces roles claros pues realmente no hay, nos toca untarnos de todo y a veces las cosas realmente importantes dejan de hacerse por estar sacando adelante las urgencias del día a día, por lo que no hay empleados que se hagan cargo de liderar los procesos comerciales”

**¿Se tiene definido un proceso y/o procedimiento para el desarrollo de las actividades que hacen parte del área comercial?**

“Como lo dije anteriormente, no hay alguien responsable de realizar este tipo de actividades, puede que se realicen algunas tareas que tienen que ver pero no con la planeación que se debiera, y la verdad es que no tenemos ningún proceso documentado”

**¿La empresa tiene definido un plan estratégico para el área comercial?**

“Es que volvemos a lo mismo, no hay un área comercial como tal, sino una mezcla de actividades de aquí y de allá que hay que cubrir entre todos y pues no queda tiempo para hacer actividades de planeación, se supone que eso debería realizarlo un gerente digo yo”

**¿Se realizan actividades de promoción y publicidad para los servicios que presta la empresa?**

“Hasta el momento no se realizan actividades importantes para dar a conocer la empresa en el mercado, entonces a veces los empleados ayudamos con la

publicidad con amigos y familiares, pero obviamente si la empresa quiere crecer debe destinar recursos para posicionarse en el mercado”

**¿Se realiza medición de la satisfacción del cliente con el fin de fortalecer los procesos en la empresa?**

“El medio que tienen los clientes es el buzón de sugerencias que se encuentra en la oficina, pero pues no se incentiva su uso ni se realiza seguimiento a lo que ponen los clientes allí”

**¿Se tiene definido un presupuesto para realizar actividades de mercadeo con el fin de captar un mayor número de clientes?**

“La verdad es que la empresa tiene un presupuesto apretado y siempre se priorizan otras cosas más urgentes, pero sí creo que debemos empezar a pensar en maneras para llegar a más clientes para que se obtengan más ingresos y así podamos ampliar la planta de personal”

**¿Se tienen definidos indicadores de gestión para medir el desempeño del área comercial?**

“La empresa aun no esta tan organizada como para tener ese nivel de medición, primero hay que pensar en documentar procesos y ahí si mirar la manera de evaluarlos

***1.8.1.3 Millán Hernández: Preparador físico***

**¿En la empresa las funciones están claramente definidas y documentadas?**

“Las funciones me las explicó el jefe inmediato cuando yo ingresé, durante unos días me realizaron acompañamiento y revisaban lo que hacía mientras yo le cogía el hilo al tema, ya que no había trabajado antes en una empresa de este tipo, pero

pues algún documento que se llame así a mí no me han entregado, yo ya tengo claridad de que me toca hacer y cuando”

**¿Conoce la misión, visión, políticas y valores?**

“Yo no recuerdo que me hayan dado a conocer estos aspectos relacionados con la empresa, y no he visto que se encuentren publicados en algún lado, y pues como en la empresa no es que realicen muchas reuniones, entonces no hay como el espacio propicio para que nos expliquen de que trata la misión y la visión, y pues sería bueno saberlo para aplicarlo”

**¿Su jefe inmediato lo retroalimenta respecto a su desempeño?**

“En el centro de nutrición no recibo retroalimentación de parte de mi jefe, digamos que yo me autoevalúo teniendo en cuenta los resultados de mis pacientes, cuando ellos logran su objetivo es porque he dado el acompañamiento y asesoría adecuados; pero pues que mi jefe me diga si lo hago bien o no, eso no se da”

**¿La empresa ejecuta acciones de control para supervisar sus actividades?**

“Cada quien vive inmerso en sus responsabilidades y pues como somos tan poquitos es fácil darse cuenta cuando alguien no realiza una tarea, por lo que cada quien se esmera por cumplir siempre con sus funciones, pero no hay un mecanismo que venga desde el jefe para controlarnos y/o supervisarnos”

**¿Recibe capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales?**

“No, llevo un año con la empresa y hasta el momento no lo he recibido capacitación, si hay dudas se resuelven con el jefe o uno mismo mira cómo puede estudiar así sea en internet”

**¿La empresa tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados?**

“No tenemos beneficios que sean adicionales al sueldo, creo que los jefes siempre piensan que con el salario cubren todo, y la verdad si sería bueno tener otro tipo de

incentivos que nos moviera a hacer las cosas mejor y yo creo que así los pacientes tendrían mejores resultados y llegarían más clientes”

**¿La empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros para ser utilizados y respetados al interior?**

“Tenemos un ambiente laboral muy sano y eso nos ayuda a comunicarnos mejor, esa es una de las ventajas de que seamos una empresa pequeña, siempre estamos dispuestos a apoyarnos, no nos quedamos con información, siempre respetamos el conducto regular”

**¿La empresa tiene definida un área comercial separada de los demás procesos?**

“Área comercial no hay, la persona encargada de administrar debe realizar actividades de gestión humana, comercial, contabilidad, en fin, muchas cosas porque no hay personal para desagregar las actividades, y esto no permite que se dé el alcance que se requiere”

**¿Se tiene definido un proceso y/o procedimiento para el desarrollo de las actividades que hacen parte del área comercial?**

“No hay procesos y procedimiento para ningún área en la empresa, como somos tan poquitos en el trabajo, realmente es difícil distinguir un área de otra, en ocasiones nos apoyamos entre todos para cumplir con la operación del negocio”

**¿La empresa tiene definido un plan estratégico para el área comercial?**

“No sé a qué se refiere exactamente con eso, pero lo asemejo a actividades que se realicen de tipo comercial, y pues siendo así, en el tema no se trabaja mucho y no hay nada por escrito, creo que a la empresa le falta impulsarse y darse a conocer aprovechando las posibilidades que ofrece el internet”

**¿Se realizan actividades de promoción y publicidad para los servicios que presta la empresa?**

“No hay algo realmente estructurado, es un negocio que ha traído clientes más con el voz a voz y referidos por nosotros mismos y familiares, pero si se deben plantear acciones para el 2019 porque si la empresa no vende más pues no podremos contar con más personal”

**¿Se realiza medición de la satisfacción del cliente con el fin de fortalecer los procesos en la empresa?**

“No tenemos personal que disponga del tiempo para hacer este tipo de actividades, digamos que se revisan casos puntuales cuando un paciente se queja directamente con alguno de nosotros, pero eso es todo”

**¿Se tiene definido un presupuesto para realizar actividades de mercadeo con el fin de captar un mayor número de clientes?**

“La empresa todavía no realiza proyecciones de presupuesto para los gastos de la empresa, y menos para temas relacionados con mercadeo, de pronto se entregan volantes en ocasiones y calendarios a fin de año, pero realmente no es una inversión significativa y tampoco sabríamos si ha sido útil para la empresa”.

**¿Se tienen definidos indicadores de gestión para medir el desempeño del área comercial?**

“Pues en las reuniones que yo he participado, nunca se han reportado indicadores de gestión comercial, en mi caso por ejemplo, debo presentar los pacientes atendidos y cuantos han logrado el objetivo propuesto, pero solo menciono el dato, no hay una fórmula para que se convierta en un indicador ni tampoco una meta”

#### **1.8.1.4 Paula Quintero: Nutricionista deportiva**

##### **¿En la empresa las funciones están claramente definidas y documentadas?**

“Mire cuando yo entré a trabajar, la niña que yo iba a reemplazar estuvo unos días conmigo y me explicaba, ella hacía y yo observaba, luego ya ella me dejaba hacerlo y me revisaba; yo anotaba todo en un cuaderno para que no se me olvidara, a mí el jefe inmediato no me dijo nada ni me ha entregado nada hasta el momento”

##### **¿Conoce la misión, visión, políticas y valores?**

“Es que en la empresa no existe una inducción donde nos socialicen estos temas, yo tengo conocimiento de que significa una misión y una visión, pero desconozco las de la empresa, mi jefe no me ha dicho nada al respecto, y sería importante conocerla para uno saber cuál es la proyección de la empresa en unos años”

##### **¿Su jefe inmediato lo retroalimenta respecto a su desempeño?**

“Con tanto para hacer y con tan poco personal pues se hace muy complicado realizar tareas como esta, creería yo que más bien vivimos corrigiendo sobre la urgencia y que nos damos cuenta de que nuestro desempeño no es el mejor cuando cometemos un error, porque nos hacen ver más lo que se hace mal que lo que se hace bien, pero no es como una retroalimentación sino como reprensión”

##### **¿La empresa ejecuta acciones de control para supervisar sus actividades?**

“Yo pienso que cada quien debe ser responsable de lo que hace y acá es muy claro lo que cada uno debe hacer, entonces el jefe no supervisa las actividades que cada empleado desarrolla, eso sí, cuando alguien comete un error, el jefe reacciona y busca como corregir”

##### **¿Recibe capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales?**

“Capacitaciones que sean promovidas por la empresa hasta ahora no, yo creo que no hay presupuesto para este tipo de actividades, sin embargo si creo que podría

pedirse apoyo a los proveedores para que nos capacitaran en algunos temas puntuales que tienen que ver con el negocio”

**¿La empresa tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados?**

“Es que la empresa no tiene un área de recursos humanos, y hasta donde entiendo yo son ellos los que deben encargarse de diseñar actividades para que los empleados estemos motivados, yo creo que cuando crezcamos podremos tener beneficios que nos impulsen a realizar con más amor y compromiso las funciones”

**¿La empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros para ser utilizados y respetados al interior?**

“La comunicación es vital para que los procesos fluyan de la mejor manera, y trabajamos muy cerca el uno del otro, entonces comunicarnos se nos hace fácil y con el uso de los celulares estamos todo el tiempo conectados y disponibles por si algún compañero requiere algo, creo que la armonía en la que trabajamos ayuda a que esto se dé”

**¿La empresa tiene definida un área comercial separada de los demás procesos?**

“Área comercial como tal no hay, los proveedores y las ventas las maneja la persona encargada de la administración del negocio, pero no queda el tiempo para que se gestione o estructure un área que se dedique a conseguir más clientes o a buscar alianzas estratégicas que beneficien la empresa”

**¿Se tiene definido un proceso y/o procedimiento para el desarrollo de las actividades que hacen parte del área comercial?**

“Es que nosotros no tenemos documentado en la empresa procesos y procedimientos, de pronto que yo recuerde protocolos de bioseguridad que nos ha aportado la ARL, pero nosotros como empresa aun no trabajamos en la estandarización de procesos”

**¿La empresa tiene definido un plan estratégico para el área comercial?**

“Exactamente eso es lo que le falta a la empresa, diseñar estrategias que le ayuden a ser más reconocidos en la ciudad, buscar clientes, proyectarse a largo plazo, porque si no se realiza gestión comercial difícilmente creceremos”

**¿Se realizan actividades de promoción y publicidad para los servicios que presta la empresa?**

“En ocasiones aprovechamos los contactos del Whatsapp para enviar información sobre los servicios de la empresa, es lo único que sé que se hace en cuanto a publicidad”

**¿Se realiza medición de la satisfacción del cliente con el fin de fortalecer los procesos en la empresa?**

“Tengo entendido que ese tipo de mediciones lo realizan empresas que ya están certificadas y pues no está en los planes de corto plazo para nosotros, pero cuando un paciente presenta una inconformidad sobre la atención recibida, se revisa y se corrige lo que sea necesario, pero decir que contamos una medición juiciosa de satisfacción del cliente, la verdad no”

**¿Se tiene definido un presupuesto para realizar actividades de mercadeo con el fin de captar un mayor número de clientes?**

“No contamos con un presupuesto para mercadeo, puesto que se ha estado invirtiendo en adquisición de equipos para la prestación del servicio, y teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un capital de trabajo importante, pues ha ido relegando las cosas que no se consideran prioritarias, aunque realmente hacer mercadeo es lo ayudaría a la empresa a surgir y posicionarse en el mercado; hay que esperar que tienen planeados los directivos para el próximo año”



### **¿Se tienen definidos indicadores de gestión para medir el desempeño del área comercial?**

“No conozco resultados de gestión comercial, solo puedo decir que en ocasiones piden información a cada uno para presentar en reuniones pero no se calculan indicadores como tal”

#### **1.8.2 Análisis general de la entrevista.**

Una vez realizada la entrevista a los empleados de la compañía, puede concluirse sobre los siguientes aspectos generales:

- La organización no ha establecido manuales de funciones donde se detallen las funciones y responsabilidades para cada uno de los cargos, lo cual dificulta la asignación de tareas y seguimiento a los diferentes roles que existen al interior del centro de nutrición, constituyéndose en una debilidad ya que afecta la efectividad de los procesos.
- Puede establecerse que el centro de nutrición carece de políticas claras en cuanto a la manera que despliega el direccionamiento estratégico hacia sus empleados, razón por la cual es importante que implemente un proceso de inducción que imparta conocimiento sobre la organización y su plataforma estratégica, dado lo anterior este aspecto se considera una debilidad.
- El hecho de que la empresa no tenga definidos canales de comunicación y retroalimentación, limita la posibilidad de que los empleados puedan fortalecer sus competencias y mejorar su nivel frente al desarrollo de las tareas que tienen asignadas, razón por la cual se considera una debilidad para el centro de nutrición.
- La empresa no ejecuta acciones de control para supervisar las actividades que desarrollan los empleados, razón por la cual se dificulta establecer acciones preventivas y de mejora, todo tiende a convertirse en corrección a

la hora de cometerse un error en un proceso. De igual manera, el centro de nutrición no tiene definidos indicadores de gestión para los procesos, por lo cual se dificulta medir el desempeño de los mismos, siendo esto una debilidad para la organización.

- Los empleados no reciben capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales. Esta variable se considera una falencia, teniendo en cuenta que no existe actualmente una preocupación por mejorar los conocimientos y conductas de los colaboradores de la empresa; por lo tanto, es prioritario que se detecten cuáles son aquellas competencias que requieren desarrollarse y con base en ello se formule un programa de formación que coadyuve a elevar el nivel de competitividad de la organización.
- La empresa no tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados, esto es un síntoma de que la empresa en la actualidad no tiene entre sus prioridades invertir en estrategias que generen motivación en los empleados, lo cual se considera una debilidad.
- La empresa no tiene definida un área comercial que desarrolle actividades relacionadas con mercadeo, manejo de clientes y proveedores de manera directa, convirtiéndose en una debilidad para el centro de nutrición, teniendo en cuenta que se limitan las posibilidades de formular y gestionar estrategias para dar a conocer el negocio y captar un mayor número de clientes, contribuyendo de esta manera a mejorar los resultados de la organización.
- El centro de nutrición no tiene definido un proceso y/o procedimiento para el desarrollo de las actividades que hacen parte del área comercial. Esta variable es una falencia para la empresa, desde el entendido de que no existen políticas, directrices ni tareas estandarizadas que contribuyan al logro

de los objetivos organizacionales, ocasionando un estancamiento que pone en riesgo la permanencia de la compañía en el mercado.

- El centro de nutrición no tiene definido un plan estratégico para el área comercial, considerándose esto una debilidad significativa para la empresa, dado que no se planean a mediano y largo plazo estrategias que contribuyan al posicionamiento de la empresa en el mercado. De igual manera, no cuenta con un plan estratégico que contenga estrategias para incentivar las ventas y darse a conocer en el mercado, lo cual se convierte en una falencia.
- El centro de nutrición no realiza medición de la satisfacción del cliente, lo que no le permite conocer la percepción de estos frente a la calidad del servicio que se presta y de esta manera establecer planes de acción conducentes al mejoramiento de los procesos, por lo tanto, es una debilidad para la organización.
- La empresa no tiene definido un presupuesto para realizar las actividades de mercadeo que requiere el centro de nutrición para captar nuevos clientes y aumentar su participación en el mercado, constituyéndose en una debilidad para la organización.
- La empresa carece de indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento al desempeño de los procesos, situación que se convierte en una debilidad, ya que no se genera información suficiente para proponer acciones conducentes al mejoramiento de la organización.

## 1.9 MATRIZ DOFA

Con base en las encuestas realizadas a proveedores y clientes, así como la entrevista aplicada a los empleados, lograron identificarse las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la construcción de la matriz DOFA, tal como se describe a continuación:

**Tabla 45. Matriz DOFA**

DOFA		
ÁREA	DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)
ADMINISTRACIÓN	Sobrecarga laboral	Tercerización de servicios
	Plan de cargos reducido	Exigencias normativas referentes a la seguridad y salud en el trabajo
	No se tienen manuales de funciones claramente definidos	Desarrollo de nuevos servicios
	Los empleados no conocen la plataforma estratégica	Crecimiento económico del país
	No se tiene definido un proceso de evaluación de desempeño	
	Se carece de un plan de capacitaciones para los empleados	
	No se cuenta con un plan de incentivos para motivar a los empleados	
	No se tienen definidos indicadores de gestión	
LOGÍSTICA	No se realizan inventarios aleatorios de los productos que se comercializan	Sistema de información para manejo de inventarios
	No se tiene un proceso debidamente estructurado y estandarizado	Fortalecimiento de los canales de distribución
	Se carece del espacio suficiente para el almacenamiento adecuado de los productos	

<b>DOFA</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<b>COMERCIAL</b>	Pocos clientes empresariales	Expansión del negocio hacia municipios de Risaralda
	Escasa comunicación con el cliente	Alianzas estratégicas con proveedores
	Precios altos	Tendencia a hábitos de vida saludable
	No se desarrollan estrategias de mercadeo	
	Poca permanencia de los clientes en el tratamiento	
	No se tiene definida un área comercial	
	No se realiza medición de la satisfacción del cliente	
<b>CONTABILIDAD</b>	Ausencia de un software contable	Tecnología avanzada en sistemas de información
	Talento humano por honorarios	Innovación en procesos
	Iliquidez	
	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Buena dotación en infraestructura y equipos	Altas tasas de interés
	Talento humano idóneo	Entrada de nuevos competidores
	Confianza y credibilidad en el servicio que se presta	Pérdida del poder adquisitivo
	Excelente higiene y presentación personal de los empleados	
	Canales de comunicación fortalecidos	

<b>DOFA</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
<b>LOGÍSTICA</b>	Talento humano idóneo	Cambios en la demanda y/o ciclo de producto
<b>COMERCIAL</b>	Cumplimiento del horario de citas	Servicios sustitutos
	Buen trato al cliente	Rivalidad entre los competidores
	Buenas relaciones con proveedores	Alto poder de negociación de los proveedores
<b>CONTABILIDAD</b>	Estructura de archivo eficiente	Implementación Normas NIIF
	Credibilidad del sector financiero	Incrementos en los costos financieros a causa de altas tasas de interés

Fuente: Elaboración propia

## 1.10 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez elaborada la matriz DOFA, se formularon las estrategias que contribuirán al fortalecimiento de los procesos de la empresa y al aprovechamiento de las oportunidades que plantea el entorno.

**Tabla 46. Formulación de estrategias**

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>DO</b>	<b>DA</b>
<p>1. Definir manuales de funciones para los cargos de la empresa, con el fin de que se tenga claridad sobre las responsabilidades frente a las actividades a desarrollar, y de esta manera fortalecer los procesos para prepararse ante una expansión del negocio a otros nichos de mercado.</p> <p>2. Desarrollar un plan de mercadeo que contribuya al posicionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se encuentra en auge el autocuidado y los hábitos de vida saludable.</p> <p>3. Revisar los costos de operación del negocio para que puedan intervenir los precios, mejorando los canales de distribución existentes</p>	<p>4. Definir y estandarizar el proceso de evaluación de desempeño de los empleados para el fortalecimiento de sus competencias técnicas y conductuales, y así posicionarse en el mercado para hacer frente a la entrada de nuevos competidores.</p> <p>5. Formular planes de capacitación anualizados para actualizar los conocimientos de los empleados, generando una ventaja competitiva frente a los competidores.</p> <p>6. Plantear un programa de beneficios e incentivos para los empleados, para contribuir a su motivación y compromiso, fomentando un alto sentido de pertinencia que los impulse a brindar la mejor atención a los clientes, para que no sea fácil a las empresas</p>

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>DO</b>	<b>DA</b>
	que ingresan al mercado abstraer los clientes del centro de nutrición.
<b>FO</b>	<b>FA</b>
7. Aprovechar la buena dotación en infraestructura y equipos para desarrollar nuevos servicios que le den mayor integralidad a la empresa.	11. Desarrollar campañas de sensibilización sobre la importancia del autocuidado y los hábitos de vida saludable, haciendo uso de la confianza y credibilidad que tiene la empresa entre sus clientes, para evitar que accedan a otro tipo de servicios sustitutos.
8. Fortalecer los canales de comunicación externos para llegar los municipios aledaños a Pereira.	12. Definir programas de responsabilidad social con los proveedores para convertirlos en aliados y evitar que aumenten su poder en las negociaciones que se realizan para la prestación del servicio.
9. Dinamizar la prestación del servicio a través de la tercerización para hacer presencia en otros municipios sin necesidad de que los clientes se desplacen.	
10. Utilizar los avances tecnológicos para potenciar los procesos de la organización.	

Fuente: Elaboración propia



## 2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y VARIABLES CRÍTICAS A INTERVENIR

### 2.1 DETERMINACIÓN DE VARIABLES CRÍTICAS

En la siguiente tabla, se analizan las causas y las consecuencias de las principales variables críticas que afectan el desempeño de la empresa y que requieren un plan de intervención:

**Tabla 47. Variables críticas a intervenir**

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Sobrecarga laboral	Estructura organizacional pequeña	1. Asignación de múltiples funciones 2. No se identifican las áreas a nivel interno por no contar con el personal suficiente
		La empresa no cuenta con los recursos necesarios para la contratación de más personal	1. Desmotivación 2. Bajo rendimiento 3. Errores en la ejecución de los procesos 4. Disminución de la productividad 4. Estrés
	Plan de cargos reducido	Crecimiento lento del negocio	1. Áreas de trabajo reducidas a lo indispensable

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
			2. No se tiene personal suficiente para crear áreas de trabajo que se dediquen a realizar actividades de gestión para el crecimiento organizacional
	No se tienen manuales de funciones claramente definidos	Informalidad en los procesos administrativos	1. Generación de conflictos entre áreas
		No se tiene personal con las competencias para definir los manuales de funciones	1. No se asumen responsabilidades frente a las tareas 2. Disminuye la productividad 3. No permite una adecuada división del trabajo
	Los empleados no conocen la plataforma estratégica	No se realiza difusión de la plataforma estratégica	1. Al desconocer la plataforma estratégica, los empleados no se alinean a los objetivos organizacionales 2. Al no tener claridad sobre cuál es la proyección de la empresa en el largo plazo, desconocen el aporte que

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
			deben hacer para contribuir al logro de las metas propuestas
		No se tiene definido un proceso de inducción	<p>1. Los empleados nuevos ingresan a la empresa sin conocer ciertamente a que se dedica la empresa, cuáles son los valores que deben vivenciar, y los elementos de la cultura organizacional</p> <p>2. Afectación del clima laboral y la cultura organizacional</p>
	No se tiene definido un proceso de evaluación de desempeño	No existe un área de talento humano	<p>1. No se identifican oportunamente las debilidades que tienen los empleados</p> <p>2. Errores en los procesos</p> <p>3. Insatisfacción del cliente por incumplimiento en los procesos</p> <p>4. Se deja de presentar insumos para la elaboración del plan de capacitación de la empresa</p>

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
	Se carece de un plan de capacitaciones para los empleados	La persona encargada de las tareas administrativas no dispone del tiempo para realizar este tipo de actividades	1. El talento humano no fortalece sus competencias 2. Desactualización normativa alusiva al sector 3. Desmotivación 4. Reprocesos
		No se cuenta con el presupuesto para ejecutar un plan de capacitaciones para los empleados	1. Al no contar con un presupuesto, los jefes dejan de manifestar la necesidad de capacitar a su equipo de trabajo
		No se cuenta con un plan de incentivos para motivar a los empleados	No se tiene un responsable de realizar actividades de gestión del talento humano
	No se tienen definidos indicadores de gestión	No se ejerce control sobre los procesos	1. No se tienen insumos para establecer acciones de mejora para los procesos 2. La empresa se convierte en reactiva y no es preventiva ni busca la mejora

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
			3. Se dificulta el logro de los objetivos organizacionales
		Desconocimiento para la formulación de indicadores de gestión	1. No se evalúan los procesos para identificar falencias y establecer acciones
LOGÍSTICA	No se realizan inventarios aleatorios de los productos que se comercializan	No existe un responsable para realizar la actividad	1. No se pueden atribuir responsabilidades sobre pérdidas y/o faltantes en inventario
		Se carece de tiempo para realizar actividades tendientes a la gestión de inventarios	1. Pérdidas económicas para la empresa por faltantes y productos vencidos 2. Sobre stock o desabastecimiento de productos
	No se tiene un proceso debidamente estructurado y estandarizado	No se tiene personal que tenga conocimiento en el levantamiento, documentación y estandarización de procesos	1. Desarrollo de actividades de manera informal 2. No se puede exigir adherencia a protocolos y/o procedimientos, razón por la cual los empleados evaden la responsabilidad o simplemente manifiestan

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
			que no sabían o que nadie les dijo
		La empresa no se encuentra aún alineada a un sistema de gestión de calidad	1. Las actividades se ejecutan de acuerdo a lo que considere el empleado ya que no se tiene una guía 2. No hay mejoramiento continuo de los procesos
	Se carece del espacio suficiente para el almacenamiento adecuado de los productos	Infraestructura reducida	El espacio reducido dificulta el crecimiento de la organización en todo nivel
		No se tiene en el momento capacidad económica para alquilar una bodega más amplia	1. La empresa no tiene capacidad de respuesta para atender un mayor número de clientes 2. No se puede tener abastecimiento oportuno de productos para atender a los clientes
<b>COMERCIAL</b>	Pocos clientes empresariales	No existe un área de mercadeo establecida con funciones y responsabilidades	1. No se apersonan de la realización de tareas que impulsen la venta de servicios y productos

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
		<p>No se tiene una visión de crecimiento organizacional porque la persona encargada no tiene un perfil administrativo o comercial</p>	<p>1. Estancamiento organizacional</p>
		<p>No se plantean ni desarrollan estrategias de mercadeo para impulsar y posicionar el negocio</p>	<p>1. Poca participación en el mercado 2. Escaso reconocimiento de parte de los clientes actuales y potenciales 3. Dificultad para acceder a otros nichos de mercado</p>
	<p>Escasa comunicación con el cliente</p>	<p>No se tiene definido un proceso para servicio postventa</p>	<p>1. No se sabe si el cliente quedó conforme con el servicio y por ende no se toman acciones para fortalecer los procesos</p>
		<p>No se evalúa la satisfacción del cliente</p>	<p>1. En la medida en que no se evalúa la satisfacción del cliente, la empresa no puede determinar las falencias en la prestación del servicio, lo cual no le permite establecer acciones de mejora</p>

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS	
		La sobrecarga laboral no permite destinar tiempo a realizar seguimiento al cliente	1. Mala imagen de la empresa con los grupos de interés	
			2. Fuga de clientes hacia la competencia	
	Precios altos		Altos costos de operación	1. Disminución de la rentabilidad para la empresa
				2. Precios por encima de la competencia
			No se ha calculado el punto de equilibrio de los servicios a prestar que cubran los costos de operación	1. Al no tener conocimiento del mínimo de servicios que deben prestarse para cubrir los costos de operación, no se realizan esfuerzos por incentivar la demanda
				1. Pérdida de clientes por mejores ofertas de la competencia
	No se desarrollan estrategias de mercadeo	Falta de visión empresarial	2. No se desarrolla una ventaja competitiva que la diferencie de las demás	
			Portafolio de clientes cerrado	
		No hay crecimiento organizacional		



ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
			No se captura una mayor porción del mercado
		Falta de personal experto en el tema y carencia de recursos para contratar un profesional que pueda diseñar estrategias de mercadeo	Pérdida de clientes Disminución de la rentabilidad Cierre del negocio
	Poca permanencia de los clientes en el tratamiento	Pérdida del poder adquisitivo para continuar con el tratamiento	1. Incumplimiento de la proyección de ingresos 2. Disminución de la rentabilidad
		Insatisfacción del cliente con el servicio	1. Fuga de clientes hacia la competencia 2. Afectación de la imagen organizacional
		Precios elevados	
	No se tiene definida un área comercial	Limitado número de empleados que no permite asignar responsabilidades a nuevas áreas	1. Formulación de estrategias mal encaminadas 2. Escasa relación con el cliente
		Nivel directivo que no ha reconocido la importancia de realizar gestión	3. No reconocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
		desde la parte comercial	
	No se realiza medición de la satisfacción del cliente	No se tiene conocimiento técnico para el diseño y aplicación de un instrumento de medición para la satisfacción del cliente	1. Pérdida de información para mejorar los procesos 2. Insatisfacción del cliente no determinada 3. Disminución del portafolio de clientes
		La empresa carece de información veraz sobre los clientes para realizar la aplicación de la encuesta	
No se prioriza la tarea por falta de tiempo			
<b>CONTABILIDAD</b>	Ausencia de un software contable	Falta de presupuesto para realizar la inversión	1. Realización de tareas manuales que disminuyen la productividad 2. Pérdida de competitividad
	Talento humano por honorarios	Se contrata por prestación de servicios para	1. Deficiente control a la gestión contable 2. Falta de compromiso con la empresa,

ÁREA	DEBILIDADES	CAUSAS	CONSECUENCIAS
		disminuir los costos de operación	ocasionando errores en los procesos
	Iliquidez	Pago de crédito bancario para creación de la empresa	1. No se pueden realizar proyectos de inversión para el crecimiento de la empresa
		Poca demanda del servicio	1. Pago inoportuno a proveedores 2. Cierre del negocio

Fuente: Elaboración propia

### **3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1 PROPUESTA DE DESARROLLO PARA LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS**

Con el fin de llevar a cabo la ejecución de las estrategias planteadas, es necesario detallar las actividades y tareas requeridas para cada una de estas, asimismo, los recursos que intervienen y el tiempo que se proyecta para su desarrollo.

**Tabla 48. Plan estratégico**

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
Definir manuales de funciones para los cargos de la empresa, con el fin de que se tenga claridad sobre las responsabilidades frente a las actividades a desarrollar, y de esta manera fortalecer los procesos para prepararse ante una	Orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.	Definición de los perfiles de cargos	Identificación de los cargos requeridos en la empresa	*Jefe Administrativa *Asesor (contratado)	*Humanos (Profesional en ingeniería industrial) *Tecnológicos (computador) *Económicos (\$2.500.000)	Nivel de desempeño de los empleados: (Número de empleados con desempeño superior/Total empleados evaluados)* 100	Manual de funciones documentado	Febrero del 5 al 9 de 2019
			Definición de la educación, formación, experiencia y habilidades para cada cargo					Febrero del 10 y 11 de 2019
		Descripción de las funciones generales y específicas para cada cargo	Entrevista a empleados para establecer las funciones que deben llevarse a cabo en cada cargo					Febrero 11 al 23 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
expansión del negocio a otros nichos de mercado.		Definición de los manuales de funciones	Ordenar el manual de funciones para cada cargo, iniciando con la identificación del cargo, objetivo, funciones generales y específicas, responsabilidades y autoridades					Febrero 25 al 27 de 2019
		Socialización y entrega de los manuales de funciones	Convocatoria a empleados para reunirlos, socializar y entregar los manuales de funciones					Febrero 28 y Marzo 1 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
Desarrollar un plan de mercadeo que contribuya al posicionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se encuentra en auge el autocuidado y los hábitos de vida saludable.	Aumentar el portafolio de clientes	Identificación del público objetivo	Descripción de la población a la cual el centro de nutrición espera atender	*Jefe Administrativa *Asesor (Contratado)	*Humanos (profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería comercial) *Tecnológicos (computador) *Económicos (\$4.000.000)	Tasa de crecimiento de los clientes:  ((Clientes período actual/Clientes período anterior)-1)*100	*Plan de acción con estrategias de mercadeo *Base de datos de clientes (aumento del portafolio de clientes)	Marzo 4 y 5 de 2019
		Conocimiento de los competidores	Indagación en el mercado para identificar la competencia directa					Marzo 6 al 8 de 2019
			Analizar las estrategias que aplica la competencia					Marzo 11 al 14 de 2019
		Formulación de las estrategias	Planteamiento de las estrategias de mercadeo a partir de las 4'P: Plaza, Promoción,					Marzo 15 al 22 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
			Producto, Precio					
			Determinación del presupuesto requerido para el desarrollo de las estrategias					Marzo 25 y 26 de 2019
Revisar los costos de operación del negocio para que puedan intervenir los precios, mejorando los canales de distribución existentes	Disminuir los costos de operación para que se maximice la rentabilidad	Análisis sobre las funciones y procesos críticos	Identificación de los procesos en los cuales pueden presentarse desperdicios y/o tiempos improductivos	Jefe Administrativa	*Humanos (Gerente del centro de nutrición) *Tecnológicos (computador)	Reducción de costos:  ((Costos de operación período actual/Costos operación período anterior)-1)*100	*Aumento de la productividad *Aumento del margen de rentabilidad	Marzo 11 al 18 de 2019  Marzo 19 al 30 de 2019
		Estudio de métodos de trabajo para	Realización de estudio de tiempos					



ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
		aumentar la productividad	Redefinición de procesos y procedimientos					Abril 1 al 10 de 2019
		Optimización del uso de recursos disponibles	Ejecución de campañas de ahorro de servicios públicos y papelería					Abril 15 a Diciembre 31 de 2019
Definir y estandarizar el proceso de evaluación de desempeño de los empleados para el fortalecimiento de sus competencias	Mantener un equipo de trabajo idóneo y competente	Definición y documentación de las conductas observables para las competencias de cada cargo	Análisis de cada competencia organizacional y técnica, para definir las conductas que evidencian el cumplimiento de cada una	*Jefe Administrativa	*Humanos (Profesional en ingeniería industrial) *Tecnológicos (computador) *Económicos (\$3.000.000)	(# Empleados que obtuvieron calificación en el nivel superior en el período actual - # Empleados	*Proceso documentado *Disminución de errores en procesos *Aumento de la satisfacción del cliente	Abril 1 al 17 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
				(Contratado)				
técnicas y conductuales, y así posicionarse en el mercado para hacer frente a la entrada de nuevos competidores.		Definición de formatos que permitan dejar registro de los diferentes procesos de gestión humana	Descripción de las variables que deben medirse en el desempeño	*Asesor (Contratado)		que obtuvieron calificación en el nivel superior en el período anterior)/ # Empleados que obtuvieron calificación en el nivel superior período anterior		Abril 22 y 23 de 2019
			Diseño del formato con base en las variables analizadas					Abril 24 y 25 de 2019
		Definición de indicadores de seguimiento y control para el área	Identificación de las variables, fórmula matemática para su cálculo y periodicidad de análisis					Abril 26 y 27 de 2019
		Socialización del proceso a jefes de área	Convocatoria a jefes para reunirlos,					Abril 29 y 30 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
			socializar el proceso					
Formular planes de capacitación anualizados para actualizar los conocimientos de los empleados, generando una ventaja competitiva frente a los competidores.	Fortalecer las competencias de los empleados para el mejoramiento de los procesos	Identificación de las necesidades de capacitación	Diseño y aplicación de encuesta a empleados	*Jefe Administrativo	*Humanos (capacitadores en diferentes áreas) *Tecnológicos (computador, video beam) *Económicos (\$6.000.000)	Eficacia de las capacitaciones: (Número de capacitaciones eficaces/Totales realizadas)* 100	*Plan de capacitaciones documentado *Mejoramiento del desempeño de los empleados *Disminución de errores en procesos	Abril 2 y 3 de 2019
		Formulación del plan de capacitación	Definición de los temas según prioridades y necesidades de la empresa					Abril 4 y 5 de 2019
			Identificación de las capacitaciones internas y externas para la consecución de capacitadores					Abril 6 al 9 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
		Definición del presupuesto para la ejecución del plan	Indagación en el mercado para establecer costos de las capacitaciones					Abril 10 al 15 de 2019
		Diseño de formatos para medir la eficacia de las capacitaciones	Determinación de variables a medir Diseño del formato con base en las variables analizadas					Abril 16 y 17 de 2019 Abril 22 y 23 de 2019
Plantear un programa de beneficios e incentivos para los empleados, para contribuir a su motivación y	Propiciar la motivación y el compromiso entre los empleados para el fortalecimiento	Definición de los beneficios pecuniarios	Análisis de las condiciones económicas de la empresa para definir cuáles beneficios puede asumir	*Jefe Administrativa	*Humanos (Gerente del centro de nutrición) *Tecnológicos (computador) *Económicos (\$4.000.000)	Nivel de conformidad del clima organizacion al: (Número de empleados	*Plan de beneficios documentado *Mejoramiento del clima organizacional	Mayo 6 al 10 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
compromiso, fomentando un alto sentido de pertinencia que los impulse a brindar la mejor atención a los clientes, para que no sea fácil a las empresas que ingresan al mercado abstraer los clientes del centro de nutrición	to del desarrollo de los procesos	Definición de los beneficios sociales	Identificación de aquellos aspectos que no representan dinero para los empleados, pero que les dan valor y que pueden ser usados como beneficios	*Asesor (contratado)		que califican el clima organizacional entre "bueno y excelente"/Total de empleados que calificaron el clima organizacional)*100		Mayo 13 al 17 de 2019
		Determinación del presupuesto	Asignación de recursos económicos con base en los ingresos de la empresa					Mayo 20 y 21 de 2019
Fortalecer los canales de comunicación	Capturar nuevos nichos de	Definición del uso de mecanismos	Creación de perfiles en redes sociales		*Humanos (Gerente centro)	Clientes nuevos:	*Base de datos clientes nuevos	Mayo 13 al 16 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
externos para llegar a los municipios aledaños a Pereira.	mercado que contribuyan al cumplimiento de las metas de ventas de la empresa	de comunicación externa que puedan ser usados como publicidad gratuita	Adquisición de una página web	Jefe Administrativo	nutrición) *Tecnológicos (computador) *Económicos (\$0)	(Número de clientes nuevos en el período/Total clientes)*100	*Crecimiento de las ventas	Mayo 6 al 30 de 2019
		Definición de agenda de visitas a municipios para dar a conocer la empresa	Programación de visitas a empresas de municipios vecinos					Junio 4 al 30 de 2019
			Entrega de publicidad a particulares					Junio 18 al 30 de 2019
Desarrollar campañas de sensibilización sobre la importancia del autocuidado y los hábitos de	Realizar campañas de promoción y prevención que contribuyan	Programación de consultas gratuitas para sensibilizar sobre el	Revisión de base de datos de clientes actuales	*Jefe Administrativo	*Humanos (Profesionales del centro de nutrición) *Tecnológicos	Cobertura de la campaña de sensibilización: (Número de	*Base de datos de clientes atendidos *Aumento del portafolio de clientes	Julio 2 y 3 de 2019
			Promoción de la campaña a					Julio 8 - Julio 30 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
vida saludable, haciendo uso de la confianza y credibilidad que tiene la empresa entre sus clientes, para evitar que accedan a otro tipo de servicios sustitutos.	a la fidelización de los clientes	servicio que se presta	través de las redes sociales	*Nutricionista	(computador, video beam)	personas que se beneficiaron con la campaña/Total de personas que se proyectó atender)		Julio 22 al 26 de 2019
			Entrega de bonos de promoción a empresas	*Preparador físico	*Económicos (\$1.500.000)	Julio 29- Agosto 9 de 2019		
		Documentación de información para socializar al público	Recopilación de información y videos de temas de interés para ser socializados a través de las redes sociales					
Definir programas de responsabilidad social con los proveedores	Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores	Definir proceso de selección de proveedores	Descripción de los criterios de selección y escalas de valoración		*Humanos (Gerente de centro de nutrición y coordinador	Cumplimiento de las especificaciones del producto o	*Formatos de selección de proveedores de evaluación de	Agosto 12 al 16 de 2019

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TAREAS	RESP.	RECURSOS	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	FECHA
para convertirlos en aliados y evitar que aumenten su poder en las negociaciones que se realizan para la prestación del servicio.			Documentación del proceso		comercial) *Tecnológicos (computador)	servicio:  (Número de proveedores que cumplen con las especificaciones del pedido/Total de proveedores evaluados)* 100	proveedores *Alianzas estratégicas con proveedores	Agosto 20 al 23 de 2019
		Definir proceso de evaluación de proveedores	Descripción de los criterios de evaluación y escalas de valoración		*Económicos (\$1.000.000)			Agosto 26 al 29 de 2019
		Formulación de programas de inclusión para los proveedores	Programación de reuniones trimestrales para retroalimentar inconvenientes en el proceso					Agosto-Diciembre de 2019
			Realización de capacitaciones que beneficien a los proveedores					Agosto-Diciembre de 2019



<b>ESTRATEGIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TAREAS</b>	<b>RESP.</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE VERIFICACIÓN</b>	<b>FECHA</b>
			Preparación de actividad anual de integración con proveedores					Octubre de 2019

#### 4. CONCLUSIONES

- MACA es una empresa en crecimiento, con un alto compromiso gerencial que permitirá desarrollar las estrategias de mejoramiento que le permitan generar una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado.
- La empresa no tiene un portafolio de clientes que permita la consecución de las metas de ventas, y por ende las expectativas de los dueños frente al retorno de la inversión no se está cumpliendo.
- La organización no realiza esfuerzos ni invierte en actividades de mercadeo que contribuyan al crecimiento de las ventas y su reconocimiento en el mercado, razón por la cual ha sido difícil que su estructura organizacional aumente.
- La empresa carece de procesos para la gestión del talento humano, y la documentación de procesos que contribuyan a la estandarización de las tareas, lo que puede afectar el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores.
- Se evidenció que una de las causas que más incide en la situación actual de la empresa, es la sobrecarga laboral, teniendo en cuenta que el hecho de tener una estructura organizacional pequeña, hace que se realicen multitareas, que en general se enfocan en el quehacer diario del negocio, lo cual no permite que se dedique el tiempo necesario a proponer estrategias para mejorar la organización.
- El centro de nutrición carece de políticas claras para el despliegue del direccionamiento estratégico hacia sus empleados, siendo entonces

necesario que se defina un proceso de inducción y reinducción que garantice la socialización de la plataforma estratégica.

- Se logró identificar que el centro de nutrición no realiza medición de la satisfacción del cliente, situación que no le permite conocer de primera mano las necesidades y expectativas de sus clientes, para posteriormente establecer acciones de mejora. .
- La empresa no mide el desempeño de sus procesos mediante indicadores de gestión que le permitan tomar acción sobre aquellos aspectos que no estén aportando valor a las actividades que realiza.
- Con la realización del diagnóstico interno y externo, se determinó que la empresa debe enfocar su planeación al área comercial, con el fin de que puedan ejecutarse acciones encaminadas al aumento de participación en el mercado y al posicionamiento de marca.

## 5. RECOMENDACIONES

- Formular un sistema de control y seguimiento, con el fin de garantizar la ejecución total del plan estratégico propuesto-
- Determinar los costos que requiere la empresa para el desarrollo del plan estratégico propuesto.
- Socializar en el menor tiempo posible los resultados del diagnóstico y el plan estratégico los empleados, para que participen de manera activa en el logro de los objetivos propuestos.
- Gestionar los recursos requeridos para la implementación del plan estratégico a través del sector financiero y/o inyección de capital de trabajo por parte de los socios.
- Realizar medición de la satisfacción de los clientes dos veces al año (semestral) y establecer planes de acción con base en los resultados.
- Contratar un profesional con perfil administrativo que pueda gestionar los procesos tanto del área de talento humano como comercia

## BIBLIOGRAFÍA

- Bello, Ó. (4 de Agosto de 2014). *La ingestión, la digestión y la absorción*. Obtenido de <https://prezi.com/gofswixtdf2w/la-ingestion-la-digestion-y-la-absorcion/>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing internacional*. España: Pearson.
- Camacol. (Noviembre de 2018). *Ley 140 de 1994*. Obtenido de [https://camacol.co/sites/default/files/base\\_datos\\_juridico/BD20100517115831.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/base_datos_juridico/BD20100517115831.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Cortés, M. L. (9 de Marzo de 2018). *Nutrición e Higiene*. Obtenido de <https://prezi.com/p/1rf-mqp0mxg7/nutricion-e-higiene/>
- Función Pública. (Noviembre de 2018). *Decreto 410 de 1971*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Hernández Sampieri, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. (27 de Marzo de 2010). *Negocios y emprendimiento*. Recuperado el 02 de junio de 2015, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/03/los-10-principios-del-nuevo-marketing.html>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- MinTic. (Noviembre de 2018). *Ley 1582 de 2012*. Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf)
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Rodríguez Cairo, V., & Bao García, R. (2013). *Formulación y evaluación de proyectos*. México: Limusa.

Rojas, N. (27 de Octubre de 2014). *Tipos de procesos metabólicos y tipos metabólicos de los seres vivos*. Obtenido de <https://prezi.com/fes56jvt4qmx/tipos-de-procesos-metabolicos-y-tipos-metabolicos-de-los-ser/>

SIC. (Noviembre de 2018). *Ley 1480 de 2011*. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/estatutos-consumidor>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta a clientes

**Objetivo:** Conocer la opinión de los usuarios con el fin de identificar falencias para posteriormente establecer acciones de mejora que fortalezcan la calidad del servicio que se brinda.

Por favor clasifique su nivel de satisfacción teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. ¿Lo llamaron para recordarle su cita?
  - a. Si
  - b. No
  
2. ¿Fue atendido a la hora que fue programada su cita?
  - c. Si
  - d. No
  
3. ¿Cómo fue el trato de las personas que lo atendieron?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
  
4. ¿Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados para la prestación del servicio?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo

5. ¿Considera que el personal que le brindó atención se encuentra capacitado y es idóneo para prestar el servicio?
  - a. Si
  - b. No
  
6. ¿El profesional que lo atendió le generó la suficiente confianza y credibilidad como para continuar con el tratamiento?
  - a. Si
  - b. No
  
7. ¿Cómo considera la presentación personal de las personas que la atendieron en cuanto a higiene y presentación personal?
  - a. Si
  - b. No
  
8. ¿Cuál es su opinión respecto al costo por el servicio recibido?
  - a. Asequible
  - b. Económico
  - c. Costoso
  
9. ¿Observó en el establecimiento información clara y pertinente sobre hábitos de vida saludable?
  - a. Si
  - b. No
  
10. ¿A través de que medio se enteró usted de los servicios que presta la empresa?
  - a. Referido
  - b. Simplemente vio el establecimiento
  - c. Recibió publicidad por whatsapp u otro medio



d. Otro. ¿Cuál?

11. En términos generales ¿cómo califica el servicio que presta el centro de nutrición?

1	Pésimo
2	Regular
3	Aceptable
4	Bueno
5	Excelente

## Anexo 2. Encuesta a proveedores

**Objetivo:** medir la satisfacción del proveedor con el fin de fortalecer los procesos al interior de la organización.

### 1. Respetto a la cotización y orden de compra:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
a. Claridad y exactitud de las especificaciones				
b. Información sobre la facturación				
c. Trasparencia en el proceso de cotización y adjudicación				

### 2. Comunicación

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
a. La actitud de las personas con las que trata es colaborativa				
b. Facilidad de acceso a la persona de interés				
c. Tiempo de respuesta (fax, mail, cartas, teléfono)				

### 3. Condiciones comerciales

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
a. Atención para entrega y recepción de facturas				
b. Cumplimiento de plazo estipulado para pago				
c. Tiempo para rechazo y/o devolución de facturas.				
d. Identificación motivos de rechazo de facturas				

#### 4. Recepción de pedidos

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
a. Atención en el almacén para la entrega de productos				
b. Oportunidad y calidad de reclamos por rechazo y/o garantía.				
c. Devolución oportuna de productos no conformes				

#### 5. Efectividad de los pedidos:

	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre
a. Habitualmente hay pedidos urgentes				
b. Existen devoluciones/anulaciones con frecuencia				
c. Se presentan solicitudes de pedidos de productos por fuera del portafolio definido				

#### 6. Sistemas de gestión

Tiene previsto la implantación de un sistema de calidad certificado según la norma ISO 9001 en un plazo de:

- a. No lo tiene previsto
- b. En el corto plazo
- c. En el mediano plazo
- d. En el largo plazo

### **Anexo 3. Entrevista a empleados**

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de establecer acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento del desempeño organizacional.

**1. ¿En la empresa las funciones están claramente definidas y documentadas?**

- a. Si
- b. No

**2. ¿Conoce la plataforma estratégica de la empresa (Misión, Visión, Políticas y Valores)?**

- a. Si
- b. No

**3. ¿Su jefe inmediato lo retroalimenta respecto a su desempeño?**

- a. Si
- b. No

**4. ¿La empresa ejecuta acciones de control para supervisar sus actividades?**

- a. Si
- b. No

**5. ¿Recibe capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales?**

- a. Si
- b. No

**6. ¿La empresa tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados?**

- a. Si
- b. No

- 7. ¿La empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros para ser utilizados y respetados al interior?**
- a. Si
  - b. No
- 8. ¿La empresa tiene definida un área comercial separada de los demás procesos?**
- a. Si
  - b. No
- 9. ¿Se tiene definido un proceso y/o procedimiento para el desarrollo de las actividades que hacen parte del área comercial?**
- a. Si
  - b. No
- 10. ¿La empresa tiene definido un plan estratégico para el área comercial?**
- a. Si
  - b. No
- 11. ¿Se realizan actividades de promoción y publicidad para los servicios que presta la empresa?**
- a. Si
  - b. No
- 12. ¿Se realiza medición de la satisfacción del cliente con el fin de fortalecer los procesos en la empresa?**
- a. Si
  - b. No

**13. ¿Se tiene definido un presupuesto para realizar actividades de mercadeo con el fin de captar un mayor número de clientes?**

- a. Si
- b. No

**14. ¿Se tienen definidos indicadores de gestión para medir el desempeño del área comercial?**

- a. Si
- b. No

¡Gracias por su colaboración!