

ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA
NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO

JOSÉ ORLANDO PEÑA CARRILLO
CÓDIGO 1537400



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2020

Asesoría y Consultoría en Planeación Estratégica a la empresa Nutrición en
Movimiento

José Orlando Peña Carrillo
Trabajo de Grado en la modalidad de Consultoría y Asesoría Empresarial para optar al
título de Administrador de Empresas

Director:

Profesor Guillermo Rodríguez Guevara
Economista, Magister en Ingeniería Industrial

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa académico de Administración de Empresas
Cali
2020

Nota de aceptación

Firma del Evaluador

Santiago de Cali, octubre 26 de 2020

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi esposa Liliana, mis hijas Nathalie, Stephanía y Daniela Melissa, así como a mi nietecita Avril, que son el motor de mi vida y con su estímulo, solidaridad y cariño me ayudaron a culminar este capítulo en el otoño de mi vida. A mi madre Otilia, que duerme junto a los que esperan el Día Grande del Señor y estaría feliz de verme obteniendo este logro. A mi padre Hernando, que me dio el ser.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que me dio y sustenta la vida, allanó el camino para que yo pudiera alcanzar esta meta, a mi familia por su apoyo incondicional, que me sirvió de soporte en los momentos de angustia y compartieron conmigo las alegrías y buenas cosas que viví en mi vida universitaria.

A la empresa Nutrición en Movimiento, a su directora general Lina María Valencia, su gerente general Juan Felipe Valencia, a la nutricionista Daniela Melissa Peña García, y demás colaboradores que pusieron a disposición del ejercicio de consultoría, la información necesaria y demás recursos para culminar el estudio de Direccionamiento Estratégico de manera satisfactoria.

A mis profesores por su profesionalismo, paciencia y excelente disposición para enseñarme lo propio de la carrera, brindándome los conocimientos necesarios para ser un excelente Administrador Univalluno.

A mi Director de Trabajo de grado, el profesor Edgar Guillermo Rodríguez Guevara, quien, con su amplio conocimiento en la materia, me orientó de manera oportuna y adecuada, demostrando compromiso y profesionalismo con la tarea de tutor.

A mis compañeros, de los que aprendí muchísimo y me permitieron ser parte de su entorno social universitario, sin discriminarme ni señalarme, contrario sensu, se convirtieron en socios invaluable en los compromisos académicos de la universidad.

Contenido

RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA.....	16
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. MARCO REFERENCIAL.....	18
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	18
4.1.1 Descripción de la empresa cliente.....	18
4.1.2 Actividades económicas.....	18
4.1.3 Historia.....	18
4.1.4 Objeto Social de la Empresa	19
4.1.5 Servicios.....	19
4.1.6 Diferenciador.....	20
4.1.7 Objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	20
4.1.8 Presencia de la empresa NEM a nivel nacional e internacional.....	20
4.2 MARCO TEÓRICO.....	22
4.3 MARCO JURÍDICO.....	24
5. ANTECEDENTES	26
6. METODOLOGÍA.....	28
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	28
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	28
6.2.1 Fuentes Primarias.....	28
6.2.2 Fuentes Secundarias.....	29
6.3 FASES DEL PROYECTO	29

7.	FASE I. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO.....	33
7.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO.	33
7.1.1	Análisis de usuarios o clientes:	33
7.1.2	Entorno Cultural:.....	39
7.1.3	Entorno Social.....	42
7.1.4	Entorno Político.....	45
7.1.5	Entorno Económico.....	48
7.1.6	Entorno Demográfico.	49
7.1.7	Entorno Jurídico.....	53
7.1.8	Entorno Tecnológico.	56
7.1.9	Entorno Ecológico.	58
7.1.10	Análisis del Sector Salud.....	62
7.2	ANÁLISIS INTERNO DE NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO	63
7.2.1	Diagnóstico del proceso administrativo.....	63
7.2.2	Análisis de la Cultura Organizacional.....	67
7.2.3	Análisis de la Gestión de las funciones de la empresa	68
7.2.4	Situación contable y financiera.....	69
7.2.5	Gestiones Situación Comercial	70
7.2.6	Gestión de la situación de la producción	72
7.2.7	Gestión de suministros.	77
7.2.8	Gestión de la función de investigación y desarrollo.....	78
7.2.9	Gestión de los sistemas de información.	79
7.2.10	Gestión de Recursos Humanos.	81
8	FASE II. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES.....	84
8.1	MATRIZ DOFA -NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO	84
8.2	ESTRATEGIAS Y CRUCES DOFA.....	85
8.3	RECOMENDACIONES FO, FA, DO, DA.	86
9	PLAN DE ACCIÓN	90
9.1	DEBILIDADES Y ESTRATEGIAS	90
9.2	ESTRATEGIAS Y ACCIONES	91
9.3	PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES.	92

10	FASE III. ACOMPAÑAMIENTO EN LA EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	94
10.1	ACCIONES DEL PLAN DE ACCIÓN.....	94
10.2	DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	98
10.2.1	Direccionamiento Estratégico.....	98
10.2.2	Objetivos de tipo estratégico:	99
10.2.3	Formalización de la estructura organizacional.....	100
10.2.4	Mapa de procesos.....	101
10.2.5	Fortalecimiento de la propuesta de Valor.....	102
11	FASE IV. PROCESO DE SEGUIMIENTO CONTROL.....	105
11.1	INDICADORES.....	105
12	CONCLUSIONES.....	109
13	RECOMENDACIONES	111
14	REFERENCIAS	112
15	ANEXOS	118

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz del Perfil Competitivo.....	38
Tabla 2 <i>Análisis Entorno Cultural</i>	41
Tabla 3 Análisis Entorno Social	45
Tabla 4 Análisis Entorno Político	47
Tabla 5 Análisis de Entorno Económico.....	49
Tabla 6 Análisis del Entorno Demográfico	53
Tabla 7 Análisis del Entorno Jurídico	56
Tabla 8 Análisis de Entorno Tecnológico	58
Tabla 9 Análisis del Entorno Ecológico	62
Tabla 10 Análisis de la Planeación.	64
Tabla 11 Análisis de la Organización	65
Tabla 12 Análisis de la Dirección.	66
Tabla 13 Análisis de la Evaluación y el Control.....	67
Tabla 14 Análisis de la Cultura Organizacional.....	68
Tabla 15 Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa	68
Tabla 16 Análisis de la Gestión Contable y Financiera	69
Tabla 17 Análisis de Gestión Comercial - Mercados y Productos	71
Tabla 18 Análisis de la Gestión Comercial.....	72
Tabla 19 Análisis de Gestión de la Situación de Producción - Proceso de Producción	73
Tabla 20 Análisis de la Productividad	74
Tabla 21 Análisis Programación de la Producción	75
Tabla 22 Análisis Talleres y Almacenes.....	75
Tabla 23 Análisis mantenimiento Equipos y Locales.....	76
Tabla 24 Análisis de Control de Producción y Calidad	77
Tabla 25 Análisis Gestión de Suministros	78
Tabla 26 Análisis de la Gestión de Investigación y Desarrollo	79
Tabla 27 Análisis de la relación, definición y difusión de información.....	79
Tabla 28 Análisis relación de la capacidad de desempeño del Sistema de Información	80
Tabla 29 Análisis de la Calidad y Cantidad de los Recursos Humanos.....	81
Tabla 30 Análisis del Clima de Trabajo y Salud Ocupacional.....	82
Tabla 31 Análisis de la Administración de Personal	83
Tabla 32 Matriz Dofa.....	84
Tabla 33 Estrategias y Cruces Dofa.....	85
Tabla 34 Debilidades y Estrategias.....	90
Tabla 35 Estrategias y Acciones.....	91
Tabla 36 Plan de Acción de Nutrición en Movimiento	95

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Perfil del Cliente.....	33
Ilustración 2 Análisis de los Competidores NEM.....	36
Ilustración 3 Fuerza y tasas de trabajo Cali 2013-2016.....	50
Ilustración 4 Población Valle y Cali por áreas	51
Ilustración 5 Nacimientos y defunciones 2014-2015	52
Ilustración 6 Estructura recomendada.....	100
Ilustración 7 Mapa de Procesos de Nutrición en Movimiento.. ..	102
Ilustración 8 Matriz de Crecimiento Ansoff	103

Lista de Anexos

Anexo A Lista de Chequeo de Ambiente Interno de Nutrición en Movimiento.....	119
Anexo B Propuesta de Consultoría.....	133
Anexo C. Costos del Plan de Acción.....	137
Anexo D Cadena de Valor	139
Anexo E Matriz de Segmentación Ansoff	140

RESUMEN

Se plantea un plan de acción para la fortalecer la Planeación Estratégica de la empresa Nutrición en Movimiento en la ciudad de Santiago de Cali, que le permita direccionar las actividades productivas y administrativas hacia sus objetivos misionales, obteniendo el incremento del valor de la empresa y mejores réditos a sus accionistas, mientras su servicio aporta significativamente al bienestar de los habitantes de su zona de influencia. Se realizó un diagnóstico interno y externo de la organización y con el análisis de sus resultados se generaron estrategias para otorgar elementos de Dirección Estratégica que permitirán a la empresa su sustentabilidad en el tiempo y crecimiento sostenido.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Direccionamiento Estratégico.

INTRODUCCIÓN.

La sinergia entre los entes del sector productivo de Colombia y la academia, han permitido impulsar el desarrollo económico, político, social, cultural y del medio ambiente de las comunidades, de tal manera que su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de estas ha sido invaluable. La Universidad del Valle, a través de la Facultad de Ciencias de la Administración, Programa Administración de Empresas, ofrece a las diferentes organizaciones de la región, orientación y acompañamiento en la mejora de sus diferentes procesos que hacen posible el logro de sus objetos sociales e intereses de los inversionistas. Es así que, mediante la modalidad de Consultoría y Asesoría Empresarial, los estudiantes de último año del citado programa tienen la oportunidad de aportar a los empresarios sus conocimientos, direccionados por personal docente idóneo en dicha modalidad, permitiendo también al estudiante adquirir experiencia en el campo laboral como consultor y asesor empresarial.

Lina María Valencia Agudelo, Directora General Nutrición en Movimiento Cali, manifestó su interés en desarrollar en su organización un ejercicio de consultoría al proceso de Direccionamiento Estratégico, teniendo en cuenta que carecen de directrices de tipo estratégico que les permita direccionar sus actividades hacia sus objetivos, de tal manera que se puedan identificar los avances y las desviaciones, y corregirlas oportunamente.

Se presentó a la dirección de Nutrición en Movimiento, una propuesta de consultoría, se realizó el proceso en cuatro fases: Diagnóstico Interno y externo, Formular estrategias y objetivos, Acompañamiento en la ejecución e implementación de las estrategias y Proceso de seguimiento y control.

En el Diagnóstico externo se tuvieron en cuenta los factores políticos, sociales, culturales, demográficos, económicos y ambientales y su relación con la actividad económica de Nutrición en Movimiento, extrayendo las variables más importantes para la construcción del Direccionamiento Estratégico, apoyados en las Fuerzas de Porter, para analizar el mercado. En el ambiente interno, se recolectó información de personal, capacitación, mezcla de mercado, aspectos técnicos, financieros y administrativos.

Se construyó una Matriz de Perfil Competitivo, determinando los factores críticos de éxito, comparando a Nutrición en Movimiento con competidores como Cuerpo y Figura, Nutrición Con Fundamento y Gimnasio Bodytech.

Con los resultados de la información recolectada se construyó una matriz DOFA, para cruzar las variables y una vez conocidas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, determinar las estrategias que permiten a la organización NEM, afrontar los

retos de mercado mediante el fortalecimiento de su estructura, procesos y calidad.

En respuesta a las necesidades encontradas, se priorizaron las acciones de mayor urgencia y se proyectó en un plan de acción a desarrollar en dos meses, que permitiera dar rumbo estratégico a la organización y sirva de soporte a una futura implementación de un Balanced ScoreCard, con sus respectivos Kpi's y Mapa Estratégico, de acuerdo a las capacidades económicas y técnicas de la organización. Se desarrollaron los indicadores para los Objetivos Estratégicos diseñados para llevar a cabo la misión de la empresa

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

Todas las organizaciones del mundo, de todos los tipos, necesitan contar con una carta de navegación hacia sus objetivos como es la Planeación Estratégica, las empresas más exitosas, han sido las que han sabido identificar acertadamente sus capacidades, la forma de potenciarlas y las mejores formas de obtener del ambiente externo, los elementos necesarios que le permitan fortalecerse y crecer en el mercado; al contrario, las que carecen de ella o poseen una Planeación Estratégica deficiente, han sido condenadas a desaparecer, al no estar en condiciones de competir con sus adversarios más diligentes y adecuadamente estratégicos.

La empresa Nutrición en Movimiento, clasifica como microempresa según sus ingresos por actividades ordinarias¹ de acuerdo con el sector económico de los servicios, según lo determina el Decreto 957 de junio de 2019, se encuentra en un mercado que en la actualidad es altamente competitivo y así como hay organizaciones que nacen, crecen y se sostienen en el mercado, otras alcanzan un nivel apenas aceptable y desaparecen abruptamente, en 2018 más de 48.000 empresas quebraron en Colombia, y se crearon 97.165, la gran mayoría de ellas PYMES.²

Lo anterior, supone que una estrategia adecuada a las dinámicas del medio ambiente es de vital importancia al momento de afrontar los eventos que amenazan la estabilidad y crecimiento sostenido de la organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

De acuerdo con el anterior enunciado, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias y acciones se pueden proponer y desarrollar para dotar a la empresa Nutrición en Movimiento de elementos fundamentales de direccionamiento estratégico que le permitan ser más competitiva y sostenerse en el mercado?

¹ La actividad principal de Nutrición En Movimiento S A S es Actividades de la practica medica sin internación. Cuenta con un patrimonio neto de 30.831.699 COP y en el ejercicio del año 2019 generó un rango de ventas 'Menor de 1.000.000.000 COP' obteniendo un resultado del ejercicio 'Menor de 1.000.000.000 COP'. Fuente: Informa. Directorio de empresas. Disponible en: <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/nutricion-movimiento-sas>

² Informe de Confecámaras difundido por Andrés Romero el 31 de mayo de 2018 en: <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/2018-el-ano-en-que-mas-de-48-000-empresas-se-quebraron-en-todo-el-pais/>

2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

1.3 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una propuesta de planeación estratégica a la empresa Nutrición en Movimiento de la ciudad de Cali.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa Nutrición en Movimiento
- Desarrolla un análisis de Oportunidades y Amenazas por medio de una Matriz DOFA para la empresa Nutrición en Movimiento
- Formular un Plan de Acción que facilite el cumplimiento de las metas previstas por la empresa considerando los resultados obtenidos en los diagnósticos.

3. JUSTIFICACIÓN

La Planeación Estratégica tiene diversos conceptos de acuerdo a varios autores, pero todos coinciden en la necesidad de determinar mecanismos de evaluación que permitan obtener los logros propuestos, en que tiene sus bases en el diagnóstico y análisis del entorno, y, sobre todo, que es un proceso que ayuda a definir las estrategias para lograr las metas organizacionales.

La Planeación Estratégica, es fundamental para el direccionamiento organizacional, permite visualizar el estado actual de la misma, los elementos con que cuenta para lograr sus metas y los instrumentos de control que le permiten identificar y corregir oportunamente las eventuales desviaciones.

Contar con elementos de Planeación Estratégica le permitirá a Nutrición en Movimiento, ser sostenible en el tiempo y mantenerse competitiva y a la vanguardia en el mercado.

La empresa recibirá un beneficio invaluable al cimentar sus procesos y orientarlos al logro de los objetivos institucionales mediante la aplicación de las estrategias propuestas.

Es una oportunidad para la organización empresarial y la academia de tener sinergia y salir victoriosos ambos por el intercambio mutuo de conocimientos y herramientas de Planeación Estratégica.

Así las cosas, de no contar la empresa Nutrición en Movimiento con un Plan Estratégico organizacional adecuado y conveniente, difícilmente podrá ser competitivo y agregar valor a sus productos y servicios, el proceso administrativo no podría aplicarse de manera adecuada y la toma de decisiones estaría acompañada por un alto nivel de incertidumbre, aumentando los riesgos en su número, probabilidad e impacto.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Descripción de la empresa cliente

Identificación de la empresa. Nombre: Nutrición en Movimiento
Dirección: Calle 18 norte # 9-45 · Barrio Granada Cali, Colombia
Teléfonos: (032) 514 6975 – 3184957734

Representante Legal: Lina María Valencia Agudelo
Suplente del Gerente General: Juan Felipe Valencia Agudelo
Tipo societario: Sociedad por Acciones Simplificadas Numero de Matricula 979103
Cámara de Comercio de Cali
Empleados 4
Matrícula Mercantil: 979103
NIT: NIT 901059798 – 1

4.1.2 Actividades económicas.

La empresa ofrece servicios de consulta y tratamiento en nutrición, actividad física, así como la producción y venta de productos alimenticios, asesorías a empresas varias del sector industrial en materia nutricional.

Las actividades registradas ante Cámara de Comercio son las siguientes según su código DIAN. 8621 actividades de la práctica médica, sin internación 5613 expendio de comidas preparadas en cafeterías 4711 comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco 9319 otras actividades deportivas.

4.1.3 Historia.

La empresa es muy nueva en el mercado y fue el resultado del espíritu emprendedor de su directora Lina María Valencia, quien es nutricionista de la Universidad Javeriana, con maestría en epidemiología de la Universidad del Valle, quien en el año de 2013, después de quebrar con un emprendimiento, fue asesorada por la Universidad Icesi en la creación de ésta nueva empresa, que inició como establecimiento de comercio y ya en 2017 se consolidó y fue registrada como Sociedad por Acciones Simplificadas ante la Cámara de Comercio de Cali.

4.1.4 Objeto Social de la Empresa

El objeto social de la empresa, la actividad principal en la empresa y su principal fuente ingresos es la consulta nutricional la cual es una asesoría que se desarrolla a través de la consulta a personas o que requieren de un manejo nutricional personalizado, también se dedican a la asesoría a empresas e instituciones que lo requieran, un ejemplo es la asesoría a la Industria de alimentos donde todo el equipo de nutricionistas hacen diferentes tipos de actividades relacionadas con el soporte técnico y científico del nutricionista en el desarrollo de nuevos productos, en la parte del desarrollo de contenido teórico para establecer propiedades o atributos que tenga determinado producto o alimento o realizan asesoría también a servicios de alimentos como son empresas que se dedican al suministro

de servicios de alimentación para colegios cafeterías de empresas de universidades, todo esto estableciendo minuta patrón y ciclos de menús, llevando a cabo asesorías en términos de educación nutricional en comunidades como charlas o conferencias en diferentes grupos poblacionales a empresas o grupos que lo requieran, otra de las actividades que realizan es la venta de productos más allá del servicio, de productos nutricionales y tienen una producción interna de alimentos artesanales y distribución de alimentos que son producidos por otros proveedores locales o nacionales principalmente.

4.1.5 Servicios.

Nutrición en Movimiento es un espacio en el cual se encuentra asesoría en Nutrición y Bienestar e integra programas como consulta particular, servicios institucionales en diagnóstico y abordaje nutricional del recurso humano, asesoría a la industria de alimentos, asesoría en servicios de alimentación y programas en promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Imagen 1 Servicios NEM



Fuente de la imagen: <https://www.nutricionenmovimiento.co/servicios/>

Cuentan con un grupo multidisciplinario de profesionales que apoya cada uno de los programas en nutrición y salud buscando siempre lograr un sentido de bienestar para toda la comunidad. Su objetivo principal es generar hábitos saludables y un estilo de vida sostenible en el tiempo, con el fin de que las personas obtengan resultados para el resto de su vida.

4.1.6 Diferenciador.

La integralidad de servicios y la investigación de mercados principalmente en Cali orientan hacia el equilibrio nutricional, son las características diferenciadoras de Nutrición en Movimiento, no existe en la ciudad ni alrededores ningún otro modelo de negocio similar donde la propuesta de valor sea el manejo integral; si se comparan con la competencia, muchos de estos son nutricionistas que trabajan de manera independiente y no se ofrece esa integralidad. Por ende, el valor agregado es el modelo que ofrece un servicio integral donde el paciente puede acceder a un mercado saludable de alimentos y también a un espacio donde él mismo puede desarrollar su plan de entrenamiento o ejercicio que va de la mano con el plan nutricional. Se caracterizan además por su trabajo en equipo integral como son clases de cocina saludable, charlas, conferencias y cursos grupales con una dinámica muy particular, que hacen que su trabajo se diferencie de los demás.

4.1.7 Objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo a corto plazo de Nutrición en Movimiento es aumentar su oferta o capacidad de atención en la consulta que es la principal fuente ingresos; en ese sentido, lo que buscan es ampliar su cobertura, principalmente consolidándose en la atención virtual, que le permite un mayor alcance hasta usuarios que se encuentran en mercados foráneos de varios continentes. En el mediano y largo plazo lo que pretenden es consolidarse como un centro de referencia de nutrición en Cali donde las personas puedan tener todo un abanico de servicios, muy bien establecidos donde logren tener la capacidad de respuesta inmediata, actualmente su capacidad de respuesta se encuentra limitada principalmente por el número de profesionales con el que cuentan y más allá el número de profesionales con el tiempo que estas cuentan para dedicarle al trabajo.

4.1.8 Presencia de la empresa NEM a nivel nacional e internacional.

Nutrición En movimiento hace presencia en Cali Colombia, pero han hecho un trabajo importante por fortalecer sus servicios web, llegando así a población en otras ciudades del país como Bogotá, Medellín, Costa Atlántica e incluso a nivel Internacional en países como Estados Unidos.

Imagen 2 Geo Referencia NEM



El centro de atención de Nutrición en Movimiento se encuentra localizado en Calle 18 Norte No. 9N-45 del barrio Granada. Sus coordenadas geográficas son: 3°27'43.8"N 76°31'58.2"W Según la aplicación Google Maps. En la foto inferior, de izquierda a derecha, Lina María Valencia, Directora General, Katherine Meneses, Asistente de Gerencia y Orlando Peña, estudiante consultor.

4.2 MARCO TEÓRICO.

Etimológicamente La palabra estrategia se desprende del latín *estrategia*, que a su vez nace de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.³

Es imposible hablar de estrategia sin citar el general chino Sun Tzu, quien nació en el año 544 A.C.⁴ su sabiduría consignada en el libro “El arte de la Guerra” ha servido de orientación a muchas generaciones y adaptado por las ciencias administrativas de todo el mundo.

Muchos autores, estudiosos del tema han emitido definiciones de Estrategia y su planeación. Entre ellos:

Fred David, (2008) declara “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”

De una forma pragmática, Menguzzato y Renau, (1991) afirman que la Planeación Estratégica, “Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico”.

Para Mintzberg y Waters: (1985) “La Planeación Estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”.

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

Para Paris Roche (2011) Planeación Estratégica es “El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y una vez fijados os objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) as estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define os proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afecten a la organización.”

³ Tomado de la web Definición de, disponible en: <https://definicion.de/estrategia/>

⁴ Datos de la página EcuRed. Disponible en: https://www.ecured.cu/Sun_Tzu

Para el profesor Humberto Serna, (2008) “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”⁵

Sobre la estructura de las organizaciones, Mintzberg H. (1979), en su escrito “Estructuración de las Organizaciones” identifica cinco componentes de la estructura organizacional, la Cumbre estratégica, compuesta por el primer nivel directivo, la Línea Media, que cobija a los mandos tácticos de la empresa, a Estructura Técnica, que estandariza los procesos de trabajo, el Núcleo de Operaciones, que es la base amplia de la organización, que cumple las tareas operativas de la razón de ser, cuyas funciones mantienen la vida de la organización, el Personal de Apoyo, que son todas aquellas personas que sin pertenecer a los procesos primarios, ayudan a su sostenimiento como el servicio de vigilancia, cafetería, etc.

Porter M, (1986) en su escrito “Ventaja competitiva” describe los elementos necesarios para crear valor en las organizaciones, que genéricamente la constituyen tres elementos básicos: Las Actividades Primarias, que son las relacionadas con el desarrollo del producto, producción, logística y comercialización, así como los servicios de post-venta. Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen de actividades administrativas como el manejo de los recursos humanos, adquisiciones de materia prima, bienes y servicios, desarrollo del componente tecnológico, las de infraestructura empresarial como las finanzas, contabilidad, sostenimiento de la calidad, entre otras. Por último, El Margen, resultante de la diferencia entre el valor total y los costos totales que asume la organización para realizar las actividades que generan valor.

Ansoff Igor (1957) Plantea una matriz para determinar estrategias de crecimiento del mercado o diversificación, donde se registra el mercado tradicional y nuevos mercados, cruzándolo con productos o servicios tradicionales y nuevos productos, lo que permite a las organizaciones identificar nuevas oportunidades de crecimiento al cautivar nuevos mercados y nuevos clientes por el incremento de su capacidad productiva y portafolio de productos servicios, lo que conllevará a un aumento de las ventas y con ello, aumento del valor de la organización y mayores réditos a los inversionistas, a la vez que ocupa un mayor espacio en el mercado y se hace cada día más fuerte y competitiva.

La profesora Marta Pérez Castaño, (1990) en su Guía práctica de Planeación Estratégica” Describe el proceso para planear estratégicamente teniendo en cuenta los análisis de los ambientes interno y externo, de acuerdo a criterios específicos, como la realización de un análisis estratégico según los resultados de la información recolectada

⁵ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica 10ª edición Editorial 3R Colombia 2008

de los ambientes interno y externo, la formulación de un Plan Estratégico y su Evaluación y Control.

Kubr Milan, (1997) en su escrito *“La Consultoría de empresas: guía para la profesión”* Describe una guía para el ejercicio de consultoría empresarial, concepto y tipos de consultoría, sus límites, la relación con los clientes, los honorarios por estos conceptos, técnicas de diagnóstico a las organizaciones.

“...su principal objeto es contribuir a la mejora de las normas y prácticas profesionales de consultoría y proporcionar formación y orientación a las personas que deseen iniciar o mejorar actividades de consultoría. Es una introducción a la profesión, a su carácter, métodos, principios de organización, reglas de comportamiento y prácticas de formación. También se sugieren en él directrices para consultores, para su trabajo en las diversas esferas de la dirección de empresas. Sin embargo, no tiene por objeto reemplazar a los manuales que tratan a fondo y en detalle diversas funciones y técnicas de dirección...”

Betancourt Benjamín. (2005) en su libro *“Análisis sectorial y competitividad”* enuncia principios básicos, para identificar los elementos indispensables para llevar a cabo el análisis de un Sector y su competitividad, que pueda ser útil a las organizaciones para adelantar sus procesos de direccionamiento estratégicos, haciendo énfasis en el aspecto competitivo y las variables que se presentan en el sector productivo específico, que develan las fortalezas y debilidades del sistema organizacional y las oportunidades que le ofrece el entorno así como la identificación de amenazas.

4.3 MARCO JURÍDICO.

- Constitución Política de Colombia. artículo 333 Libertad de Empresa.

Código Sustantivo del Trabajo.

ARTÍCULO 5o. DEFINICIÓN DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

ARTÍCULO 8o. LIBERTAD DE TRABAJO. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley

ARTÍCULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

ARTÍCULO 12. DERECHOS DE ASOCIACIÓN Y HUELGA. El Estado colombiano garantiza los derechos de asociación y huelga, en los términos prescritos por la Constitución Nacional y las leyes.

CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA INDEPENDIENTES - El contrato de prestación de servicios se celebra cuando se requiere que la persona tenga conocimientos especializados en un área determinada. Algunas características son:

La prestación de servicios se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia. El contratista tiene autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico, lo que constituye el elemento esencial de este contrato. La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto específico. No es posible admitir confusión alguna con otras formas contractuales como lo es una relación laboral. Por esta razón, no se reconocen los derechos derivados de la subordinación y del contrato de trabajo en general. *Fuente: Edición Oficial del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951*

- La Ley Estatutaria:

Ley 1751 de 2015 Consagra la salud como un derecho fundamental autónomo, garantiza su prestación, lo regula y establece sus mecanismos de protección.

- Obligatoriedad del Estado

La Ley 1751 de 2015 obliga al Estado a garantizar y proteger el debido cumplimiento del derecho a la salud de los colombianos, mediante la adopción de decisiones que no conlleven al deterioro de la salud de la población y de acciones que resulten un daño en la salud de los pacientes.⁶

- Vigilancia.

La Superintendencia Nacional de Salud es la entidad encargada de vigilar el funcionamiento de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y de las empresas de medicina prepagada.

DECRETO 1280 DE 2002 Por el cual se organiza el Sistema de Vigilancia, Inspección y Control del Sector Salud.

⁶ Fuente: <https://consultorsalud.com/ley-estatutaria-firmada-cambia-la-salud/>

5. ANTECEDENTES

La empresa Nutrición en Movimiento es una organización nueva en el mercado, existe desde el año 2017, además por ser una pequeña empresa emergente, con menos de 10 trabajadores, no tiene antecedentes de estudios sobre Planeación Estratégica ni auditorías internas y externas, la planeación, organización, dirección, integración y control se hace de manera empírica por sus propietarios quienes ocupan los puestos directivos de la organización. Como antecedentes de investigación sobre el tema de Planeación Estratégica, se citan algunos trabajos académicos en la modalidad de consultoría empresarial, por parte de estudiantes de pregrado y postgrado de varias universidades. A saber:

Se han tenido como antecedentes del tema que ocupa ésta investigación, con un alcance local el trabajo realizado por Daniela Corina Rosero Sánchez, a través de la Universidad San Buenaventura Cali, año 2013, titulado “PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA QUESERA LOS GUADUALES DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI”, El objetivo principal fue “Realizar un Plan de Mejoramiento que permita a la Organización implementar un Plan Estratégico” como herramientas metodológicas se utilizaron instrumentos de medición cualitativos y cuantitativos, como la observación y encuestas a colaboradores, así como la consulta documental. Se concluyó la necesidad de implantar un nuevo orden interno en la organización y aplicar los elementos de planeación estratégica resultantes de la investigación.

En segundo lugar, el trabajo de grado con título “PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ” realizado en 2017 por Adriana Yaneth Ocaña Poveda, estudiante de la Universidad Militar Nueva Granada, en ella se propone como objetivo principal “Diseñar una propuesta de mejora para la implementación de la planeación estratégica en la Unidad de Talento Humano; alineada a los planes estratégicos de la Universidad de San Buenaventura - Sede Bogotá” La metodología aplicada fue de tipo analítico-sintético, al evaluar los documentos y procesos que maneja la unidad de estudio, utilizando como población universal a nueve colaboradores de esa dependencia, concluyendo que la oficina de Talento Humano de la Universidad San Buenaventura debe ser un socio estratégico de la organización, socializando los planes institucionales con sus metas y objetivos.

Adicionalmente, el trabajo cuyo título es “ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA EMPRESA PAPACENTER” realizado por Diana Carolina Zamora Betancur, estudiante de la Universidad del Valle sede Palmira, en el año 2013. Cuyo objetivo principal es “Diseñar de una propuesta de planeación estratégica en *Call Center Papacenter*”. La metodología utilizada fue de estudio de tipo descriptivo – exploratorio, utilizando herramientas proporcionadas por la Universidad del Valle, para el proceso de consultoría. Concluye que se lograron todos los objetivos específicos propuestos y que hay interés de inversionistas extranjeros en éstos tipos de negocios de MiPymes.

6. METODOLOGÍA

Las actividades a realizar en la Empresa Nutrición en Movimiento, se fundamentan en trabajo de campo como observación, entrevistas, consulta de información primaria y secundaria, utilización de guías para la Planeación Estratégica, y con los recursos humanos, técnicos y financieros de la organización.

Se tiene en cuenta el momento histórico actual de Nutrición en Movimiento, el proceso investigativo a realizarse asociado al problema identificado y culminará con un plan de acción adecuado, conveniente y su aplicación.

6.1 TIPO DE ESTUDIO.

El trabajo propuesto se realizará utilizando una investigación de tipo descriptivo y propositivo. Recoge y analiza datos de tipo cualitativo con la aplicación de herramientas de recolección de información que no requieran procesos rigurosos, teniendo en cuenta aspectos subjetivos de los involucrados y datos confiables de fuentes primarias y secundarias

Es de tipo descriptiva porque detalla la situación actual del problema de la empresa, consistente en carecer de un Direccionamiento Estratégico que le permita obtener los objetivos propuestos, evaluando sus debilidades y fortalezas, así como sus amenazas y oportunidades.

El tipo de estudio es propositivo, porque se centra en el problema y necesidad real de la organización, encontrando el problema, analizándolo y proponiendo soluciones efectivas que ayuden a direccionar adecuadamente la empresa.

En primer lugar, el proyecto se orientará hacia un estudio de tipo exploratorio, a fin de obtener un conocimiento más profundo de la organización, que pueda develar las particularidades de los procesos organizacionales y del problema mismo, mediante técnicas de recolección y análisis de información que permitan convertirla en instrumento útil para la toma de decisiones.

6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.

6.2.1 Fuentes Primarias.

Obtenida como información explícita que posee la empresa en documentos, así como

la observación y entrevistas directas con los directivos y colaboradores de Nutrición en Movimiento, que permitan discernir el comportamiento organizacional y proponer alternativas de mejoramiento.

6.2.2 Fuentes Secundarias.

Identificada como información sobre condiciones del mercado, factores del ambiente externo, así como teorías y postulados sobre Planeación Estratégica que pueda hallarse en bases de datos, trabajos académicos, libros, revistas indexadas, documentos, que tengan relación con el tema de estudio y que se utilizará para el análisis de la información recolectada.

El procesamiento de la información se hará registrando los datos recolectados en matrices, tablas, ilustraciones y las herramientas que resulten necesarias durante el desarrollo del proyecto, y aplicación de listas de chequeo construidas con base en el texto “Guía Práctica de Planeación Estratégica” de la profesora Martha Pérez Castaño.

6.3 FASES DEL PROYECTO

El proyecto será desarrollado bajo cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

- Fase I: Diagnóstico interno y externo.

En esta fase, se hará la recopilación de información relevante tanto de la empresa como de su entorno, a través de las diferentes herramientas anteriormente descritas, utilizando fuentes primarias y secundarias como fue descrito, para conocer el funcionamiento interno de Nutrición en Movimiento, así como del entorno con el cual interactúa. Para la elaboración del diagnóstico estratégico de la empresa, se utilizarán las herramientas como matriz DOFA, las cinco fuerzas de M. Porter y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) además de listas de chequeo construidas con base en la Guía práctica de Planeación Estratégica de la profesora Martha Pérez Castaño, estudio del perfil del cliente, de acuerdo con el texto *Comportamiento del consumidor*. 7ma Edición de Javier Alonso Rivas - Ildefonso Grande Esteban –.

- Análisis del Ambiente Externo:

Se tomarán y evaluarán variables de acuerdo a los siguientes factores que inciden en el comportamiento de la organización:

- Entorno Cultural:
 - Entorno Social
 - Entorno Político.
 - Entorno Económico.
 - Entorno Demográfico.
 - Entorno Jurídico.
 - Entorno Tecnológico.
 - Entorno Ecológico.
 - Análisis del Sector Salud.
- Análisis del Ambiente Interno: Debe propender a explicar:
 - ✓ Diagnóstico del proceso administrativo
 - Planeación.
 - La Organización
 - Dirección
 - Evaluación y control
 - ✓ Análisis de la Cultura Organizacional
 - ✓ Análisis de la Gestión de las funciones de la empresa
 - Situación contable y financiera
 - ✓ Gestiones Situación Comercial
 - Mercados y productos
 - Gestión comercial
 - ✓ Gestión de la situación de la producción
 - Proceso de producción
 - Productividad
 - Programación de la producción.
 - Organización de talleres y almacenes.
 - Mantenimiento de equipos y locales.
 - Control de la producción y la calidad.
 - ✓ Gestión de suministros.
 - ✓ Gestión de la función de investigación y desarrollo.
 - ✓ Gestión de los sistemas de información.
 - En relación con la selección definición y difusión de la información.
 - En relación con la capacidad de desempeño del sistema de información.
 - ✓ Gestión de Recursos Humanos.
 - Calidad y cantidad de recursos humanos.
 - Clima de trabajo y salud ocupacional.
 - Administración de personal

En esta etapa se analizarán los datos recolectados, con base en los lineamientos de la matriz DOFA, así mismo se hará uso de la matriz del perfil competitivo (MPC), para determinar y comparar los factores claves de éxito, como lo recomiendan varios autores, entre ellos, el profesor Humberto Serna Gómez, (2008) en su Libro "Gerencia Estratégica"

- Fase II: Formulación de Estrategias y Acciones.

Se empleará la matriz DOFA, con esta técnica se formularán una serie de estrategias FO, DO, FA y DA. Para la aplicación de la matriz DOFA, se tendrá en cuenta la información recolectada en el diagnóstico del entorno externo, para identificar factores que no están bajo el control de la empresa como las amenazas y oportunidades, así como los resultados del análisis del ambiente interno, que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización tanto en su desempeño productivo y administrativo, con relación a la Misión. Una vez identificadas las estrategias, se procederá a priorizar las más importantes, dadas las limitaciones de recursos de la empresa para la implementación total de ellas.

Se brindan recomendaciones a la organización, de acuerdo con los resultados del cruce de estrategias Fo, Do, FA, DA. A fin de que a discreción de la empresa puedan ser implementadas algunas durante y entre el alcance temporal de la consultoría y otras a mediano plazo.

- Fase III: Acompañamiento en la ejecución e implementación de las estrategias.

Una vez seleccionadas y priorizadas las estrategias se procederá a formular el plan de acción adecuado para alcanzar los objetivos estratégicos planteados, asignándole recursos, tiempos y responsables, así como los instrumentos de medición y control.

Contenido del Plan de Acción.

- ✓ Direccionamiento Estratégico. Determinación de la Visión, Misión, Principios y Valores institucionales.
- ✓ Determinación de los Objetivos Estratégicos de acuerdo con las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan.
- ✓ Formalización de la estructura organizacional. Construcción de propuesta de organigrama según el Modelo de organigrama de Henry Mintzberg. Estructura de las organizaciones Prentice Hall 1979 USA.
- ✓ Mapa de procesos. Construcción del Mapa de Procesos a partir de la Cadena de valor de Michel Porter 1985
- ✓ Fortalecimiento de la propuesta de Valor. Elaboración de la Matriz de Segmentación Asoff. ⁷ Propuestas de fortalecimiento de la Oferta de Valor con base en el artículo “Los elementos del Valor” Para ello se utilizará la Matriz Crecimiento de Igor Ansoff , publicado por Erik Almquist, John Senior y Nicolás

⁷ Ansoff, H.Igor.” La Estrategia de la Empresa”. Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona, 1976

Bloch, en septiembre de 2016 en la Harvard Business Review².

- Fase IV: Proceso de seguimiento y control.

En esta fase se da en forma concomitante y transversal a la Fase III. El seguimiento y control y queda como referente para que la organización realice los ajustes necesarios en el desarrollo de las estrategias planteadas y priorizadas y, mediante los indicadores de los objetivos estratégicos puedan desarrollar las estrategias II, III y IV propuestas en esta consultoría. Con ella se da por cerrado el ejercicio consultor según su alcance. (Véase Anexo B)

- Elaboración de los Kpi's de los objetivos estratégicos.
- Conclusiones. Con base en los objetivos propuestos se concluyen los resultados obtenidos en la consultoría.
- Recomendaciones. Se hace recomendaciones a la empresa respecto a la implementación de las estrategias a mediano y largo plazo.
- Una vez evaluados los resultados se procede al cierre del ejercicio consultor, de acuerdo con los requerimientos que para tal fin ha dispuesto la Facultad de Ciencias de la Administración programa Administración de Empresas.

7. FASE I. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO

7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO.

7.1.1 Análisis de usuarios o clientes:

Los clientes o usuarios de Nutrición en Movimiento tienen el siguiente perfil: son personas hombres y mujeres, principalmente mujeres 60 al 70 por ciento de nuestra población son mujeres entre los 30 y los 50 años y son personas de estratos 4, 5 y 6, que en su mayoría buscan como objetivo, bajar de peso, pero también muchos de ellos son personas que se quieren cuidar, tienen un estado nutricional estable, pero que se motivan a querer estar más saludables.

Nombre: Clientes Nutrición en Movimiento

Edad y etapa de la vida: Entre los 30 y 50 años

Nivel adquisitivo: Tienen unos ingresos mensuales entre \$5.000.000 y \$30.000.000 aprox.

Género: Femenino (Principalmente) Masculino - Otro.

Profesión y ocupación: Amas de Casa, profesionales, estudiantes, empresarios.

Localización geográfica: Estos Clientes se encuentran ubicados en los diferentes sectores de Cali, con un poco mayor de afluencia en el norte de la ciudad. También, hay que resaltar que son muchos los que viven fuera de la ciudad en municipios como Palmira, Jamundí, Florida, entre otros.

El realizar una observación de usuarios y clientes de Nutrición en Movimiento, se encuentra que son personas que demuestran un alto sentido de la responsabilidad por su salud, comprometidas con los procesos de recuperación de las funciones normales del organismo, hombres y mujeres profesionales, estudiantes, pensionados, deportistas, personajes con vida pública, de los cuales se busca interpretar sus necesidades y las formas de satisfacerlas con productos y servicios que llenen sus expectativas y sean referentes en el voz a voz para conquistar nuevos usuarios y mercados.

7.1.1.1 Perfil del cliente

Ilustración 1 *Perfil del Cliente*

¿Qué piensa y siente? - Los clientes de nutrición en	¿Que ve? – Estas personas, ven a su alrededor, en términos competitivos, un entorno social bastante difícil,
--	--

<p>movimiento tienen como principal aspiración, tener un estilo de vida saludable, en equilibrio, con una buena alimentación y hábitos de vida orientados a una buena salud.</p> <p>Se preocupan por el bienestar social y ambiental, además por el cuidado de su cuerpo, son personas mucho más saludables y conscientes de eso.</p> <p>Ellos, se preocupan más por cómo se siente su cuerpo, por cómo se alimenta y si de verdad está haciendo algo que sea bueno para su vida.</p>	<p>en el que el aspecto físico de las personas y su salud van de la mano para poder desempeñar todas sus actividades cotidianas. notan grandes problemas de desigualdad e inequidad en la sociedad.</p> <p>Al mismo tiempo, estas personas evidencian y son conscientes de los grandes problemas alimenticios y los nuevos pensamientos que tienen muchas personas con respecto a este tema; es por eso que, tienen claro que es muy importante saber qué consume el cuerpo.</p>
<p>¿Qué dice y hace? -Los Clientes de Nutrición en Movimiento, son personas amables, alegres, simpáticas con los demás, y, sobre todo, muy colaborativas; cabe resaltar, que no todos tienen estas características, pero al ser público objetivo tan amplio, a nivel general se pueden identificar estos atributos.</p> <p>Es importante resaltar que entre ellos el tema del cuidado del cuerpo, de su belleza y al mismo tiempo de su salud tiene mayor valor y es por lo que, entre ellos se identifican todos estos puntos de discusión sobre cómo cuidarse y qué hacer</p>	<p>¿Qué oye? - Son personas abiertas ante los demás, escuchan diferentes opiniones o posturas respecto a algo para tomar las mejores decisiones.</p> <p>Están dispuestos a escuchar lo que dicen tanto sus amigos, como su familia, además los de mayor influencia, son lo que ven en TV y redes sociales ya que es ahí donde se está formando el modelo a seguir.</p> <p>Estas personas buscan escuchar y acogerse a la tendencia fit, lo que se habla de las bebidas y alimentos que son perjudiciales, están mucho más abiertos a los cambios y probar nuevas cosas más beneficiosas para el cuerpo.</p>

<p>para tener una buena figura.</p> <p>Se preocupan por el beneficio tanto propio, como de la sociedad en general (en especial de las personas más cercanas a ellos).</p>	
<p>¿Cuáles son sus frustraciones, dolores, miedos? - Luego de hacer un análisis de los clientes de Nutrición en Movimiento, se puede decir que, los principales miedos de este público tienen que ver con no lograr llevar un estilo de vida saludable, el estrés de la vida cotidiana, los malos hábitos de alimentación y el no poder llegar a su peso ideal, a pesar de intentar con dietas y ejercicio constante, la influencia que ejerce la sociedad, la tv y las redes sociales marcan un cuerpo ideal, y estas personas al no poder cumplir con este modelo, sentirían una frustración muy marcada.</p> <p>A lo largo de sus vidas, se han encontrado inconvenientes, como el no poder mostrar su mejor rendimiento; problemas relacionados con que algunas veces las cosas no les salen como ellos quieren, lo cual se convierte en unas frustraciones o problemas que generan desconfianza o desconsuelo en sí mismos. Por otra parte, algunos de estos se pueden ver frustrados al presentar problemas de salud, sobrepeso, problemas cardíacos y demás, a causa de una vida sedentaria y malos hábitos alimenticios.</p>	
<p>¿Cuáles son sus deseos, qué le gustaría conseguir, sus aspiraciones? – Estas personas, tiene deseo el poder tener un cuerpo ideal, sano, buenos hábitos alimenticios, que les permitan sentirse a gusto consigo mismos y en sus círculos sociales.</p> <p>Por otro lado, estas personas buscan verse bien en sus trabajos, sentirse bien consigo mismos al estar laborando o en los lugares donde estudian, tener buena salud, buen estado físico, encaminando su vida en la cultura Fit.</p> <p>Aspiran encontrar un proceso de cambios de alimentación saludable equilibrada, balanceada y fácil, combinado con ejercicio diario, disciplina y mucho deseo de lograr los resultados esperados para salir de la obesidad, en pro de sentirse más jóvenes y felices.</p> <p>Complemento a esto, estas personas buscan conseguir una mejor salud tanto física, como mental, y emocional, que presente un equilibrio perfecto.</p>	

Fuente: Directiva de Nutrición en Movimiento.

7.1.1.2 El poder de negociación de los clientes:

Precisando que no hay empresas que presten exactamente los mismos productos y servicios de Nutrición en Movimiento, los clientes aceptan las tarifas cobradas, sin embargo, por los múltiples compromisos de sus usuarios, la organización debe ceder en la concertación de horarios de citas, por lo tanto, ellos pueden cancelar una cita de manera unilateral sin que ello implique alguna erogación a sus clientes. Se debe reconocer también que existen muchas empresas y personas que ofertan algunos de los P/S que Nutrición en Movimiento ofrece, por esta razón los clientes tienen la posibilidad o el poder de elegir entre más opciones diferentes.

7.1.1.3 Análisis de los competidores:

Ilustración 2 *Análisis de los Competidores NEM*

La competencia potencial (Nuevos Entrantes)	<p>Este Mercado tiende a ser atractivo para los nuevos competidores que entran al mercado de la comercialización de productos y servicios de cuidado de la salud y nutrición, las razones por las que son atraídos están en que este mercado tiene una tasa alta de crecimiento y una alta rentabilidad.</p> <p>El mercado Wellnes (Salud y bienestar) se está constituyendo con nuevas empresas que están incorporando nuevas tecnologías y generando grandes rentabilidades, lo que desemboca en una nueva oferta en el sector servicios y una oportunidad para establecer nuevas empresas.</p>
La competencia actual	<p>Analizando el grado de competencia entre las empresas y personas que forman el sector, encontramos que la competencia presente es: profesionales o no profesionales de la salud, también los centros que prestan un servicio en pro de la disminución de peso, casas de estética que también se dedican a dar dietas genéricas. Entre ellos:</p> <p>Cuerpo y figura, New Blaser GYM, Nutrición con fundamento, Pilates Activity Gym, Gimnasio Bodytech, Gym Pro, Gimnasio Fitness 24 Seven,</p>

	<p>New Body Performance, Gimnasio Smart Fit, Gimnasio El Templo del Físico, Gimnasio Spinning Center, GYM Muelle S.A.S., Gimnasio Fitpal, New Center Gym, Pilates Functional Gym, Crossfitness, Athletic Fitness Gym y Taebo-GYM.</p> <p>Hasta ahora, no se ha encontrado un competidor directo como tal que tenga las mismas características de Nutrición en Movimiento, sin embargo, todo el que ofrezca un servicio similar se convierte en una competencia.</p>
--	---

7.1.1.4 Análisis de los proveedores.

- El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores podrían presionar a través de los precios, cantidades y plazos de entrega. Sin embargo, la empresa Nutrición en Movimiento no tiene mayores inconvenientes con los proveedores y en caso de que los tuviera, existen en el mercado más empresas que proveen la materia prima que la empresa utiliza para la fabricación de los productos.

- Proveedores.

Entre los principales proveedores de materia prima y elaborada para la fabricación y comercialización de productos, se encuentran:

Issgreen- Mantequillas de maní, almendras, marañones, quinoa pops (cereales)
 Bakea - Granola artesanal
 Esnatos (leguminosas tostadas)
 Colour greek (Yogurt griego)
 Goa (Yogurt griego)
 Padam (Leche dorada)
 Artesana (Kombucha)
 Guilt (barras energéticas)
 Kick (barras energéticas)
 Karavansay (Mantequilla, galletas de arroz y maíz inflado, snacks libres de gluten)
 Orensano (salsas)
 Castañuela (crema de macadamia y de almendras)
 Línea sana (Cintas métricas)
 Fresco. (Limpiadores y desinfectantes de alimentos)

7.1.1.5 Productos sustitutos.

En el mercado existen servicios y productos sustitutos tales como: cirugías estéticas (en el caso de la disminución de peso), "píldoras milagrosas" o dietas descargadas de internet, entrenadores personalizados, youtubers e instagramers, que se dedican al cuidado y salud de las personas y otras facilidades a las que la población tiene acceso podrían convertirse en una amenaza, sin embargo, el valor agregado de su servicio no podría reemplazarse fácilmente.

7.1.1.6 Matriz del Perfil Competitivo Nutrición en Movimiento (NEM).

Tabla 1 *Matriz del Perfil Competitivo*

Factores Críticos de Éxito	Peso	NEM		CUERPO Y FIGURA		NUTRICION CON FUNDAMENTO		BODYTECH	
		Clasific	Puntuac	Clasific	Puntuac	Clasific	Puntuac	Clasific	Puntuac
Reputación de la marca	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Personal experto	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Localización de las instalaciones	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Competitividad de los precios	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Presencia online fuerte	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
Satisfacción del cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Variedad de productos	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Variedad de canales de distribución	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3
TOTAL	1		3,6		2,45		2,45		3,35

Evaluados los diez Factores Críticos de Éxito, más relevantes para la compañía, se encontró que la competencia más fuerte se encuentra en organizaciones especializadas como Cuerpo y Figura y Nutrición con Fundamento, que obtuvieron guarismos iguales de 2.45, ya que se asimilan en los factores "Reputación de Marca", "Personal Experto" y "Competitividad de precios". También se destaca el gimnasio Bodytech, que obtuvo 3.35, superando a Nutrición en Movimiento con una puntuación de 0.2 sobre 0.1 de la empresa cliente en el factor "Localización de las Instalaciones", toda vez que la infraestructura y presencia de puntos de atención, están diseminados por todo el país, así mismo el factor Crítico de Éxito "Presencia Online", con un resultado de 0.2 sobre 0.15 de NEM, por la fuerte inversión en mercadeo del gimnasio.

7.1.2 Entorno Cultural:

- *“Encuesta revela cómo están los caleños en cuestión de estilos de vida”*

La Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali, con el apoyo técnico del Centro para el Desarrollo y Evaluación de Políticas y Tecnología en Salud Pública de la Universidad del Valle, CEDETES, realizó en el 2015 la Encuesta de Factores de Riesgo para Enfermedades No Transmisibles, ENT, en 4.000 hogares de las 22 comunas de la capital vallecaucana.

A nivel mundial, las ENT constituyen la principal causa de enfermedad y muerte. Estas enfermedades están relacionadas con factores de riesgo del comportamiento, tales como una dieta no saludable (caracterizada por la elevada ingesta de grasas saturadas, sales, azúcares y dulces, y un ineficiente consumo de frutas y verduras), la inactividad física, el tabaquismo y el consumo abusivo de alcohol.

En la encuesta participaron 5.521 mujeres y 4.365 hombres. Por edades, los grupos más representativos fueron las personas entre los 20 y 59 años. A diferencia de una encuesta con las mismas características realizada en el año 2003, no se aplicó en esta ocasión la prueba de bioquímica sanguínea, pero sí se registraron indicadores como peso, talla, circunferencia abdominal y presión arterial.

Los resultados de la Encuesta ofrecen información valiosa para fortalecer, reimpulsar, respaldar o diseñar políticas públicas que contribuyan a disminuir los factores de riesgos asociados a problemas de salud derivados de dichos riesgos. Entre dichos resultados se menciona, por ejemplo:

- Los hombres continúan fumando más que las mujeres.
- Las personas que tienen mayor nivel educativo fuman menos.
- El consumo de alcohol es mayor entre los hombres que en las mujeres.
- Los hombres presentaron más sobrepeso que las mujeres, pero ellas tienen mayores índices de obesidad.
- Las personas con mayor nivel educativo tienden a consumir más frutas, tanto en la categoría de consumo normal o moderado.
- El nivel de cumplimiento de la recomendación de ingesta de verduras establecida por la OMS es muy bajo en todos los niveles educativos.
- Los grupos menores de 35 años son los más activos en cuanto a la realización de actividad física. Sin embargo, ningún grupo etario alcanza la prevalencia de 30% en actividad física según las recomendaciones de la OMS.

Los datos aportados en esta encuesta muestran que la gran mayoría de los caleños tiene hábitos dañinos que les incrementan el riesgo de sufrir enfermedad cardiovascular; que

algunas comunas son más afectadas que otras, y que se requiere un esfuerzo coordinado entre la academia, las autoridades locales de diversos sectores y los ciudadanos, para generar conciencia en la comunidad acerca de que la solución a estos factores de riesgo se logra con la movilización social, y con la adopción de estilos saludables de vida, en una estrategia de promoción de salud y de atención primaria de la salud. Se espera que los resultados de este estudio sean utilizados para que se propongan acciones integrales en salud pública que permitan superar el problema de las ENT de manera integral.

Fuente: <https://cutt.ly/wylysXh>

- *“¿Qué hace a los caleños más felices?, esto revela encuesta de Icesi”*

Como una población muy optimista, así calificaron a los caleños los investigadores del Observatorio de Políticas Públicas, Polis, de la Universidad Icesi, quienes revelaron que en una escala de cero a diez los habitantes de la capital del Valle calificaron en 8.5 su nivel de satisfacción con la calidad de vida que llevan y con sus quehaceres.

Esta investigación se viene realizando desde hace 4 años, a poblaciones mayores de 18 años de la ciudad. Las encuestas fueron aplicadas de manera presencial a más de 1200 personas a quienes se les realizaron 88 preguntas enfocadas en temas de salud, relaciones personales, estado socioeconómico y percepción gubernamental.

Este modelo de medición de percepciones es nuevo en el país, y es realizado con base en modelos aplicados en países desarrollados como Corea desde hace 15 años. El estudio es de carácter subjetivo, busca medir las percepciones que tienen los caleños frente a cómo perciben sus vidas con base a las situaciones que viven. Lina María Martínez, directora del Observatorio, explicó la diferencia que hay entre estar feliz y sentirse satisfecho: “La felicidad es un estado que cambia durante el día, la satisfacción con la vida no es una evaluación de largo plazo y tiene en consideración muchos más aspectos que la felicidad, pero están altamente relacionados”. Martínez interpreta los resultados arrojados en la encuesta como el producto de lo que en la psicología se conoce como ‘Felicidad sintética’, “este concepto lo que dice es que usted trabaja con lo que tiene y se siente feliz. Yo lo que creo es que el asunto es de felicidad sintética y de resiliencia en la población más pobre y de clase media en Cali, la gente es consciente de las condiciones en las que se encuentra, pero igual se siente feliz, no es conformismo, es resiliencia”, agregó.

El propósito de este documento es poder realizar políticas públicas que estén aterrizadas a las realidades de los caleños. Un ejemplo de esto es que, según la encuesta, Cali es una ciudad con el 48 % de la población en sobrepeso y obesidad.

“La gente no percibe que está en sobrepeso, normaliza esto, pero es un problema grande y preocupante. La idea es entregar esta información a entidades gubernamentales para gestar políticas públicas reales”, precisó la investigadora.

Del mismo modo, la salud mental fue evidenciada como una variable importante en la población caleña pues, “los niveles de estrés y ansiedad son altos, pero a la gente no le gusta hablar de eso, es un tabú. Además, Cali y Colombia no están preparados para afrontar este tipo de problemáticas, por eso son importantes las percepciones de las personas, ahí es donde se da cuenta qué es lo que les pasa y se puede dar respuestas a estas necesidades de manera oportuna”, dijo la directora del Observatorio.

Fuente: <https://www.elpais.com.co/cali/que-hace-a-los-calenos-mas-felices-esto-revela-encuesta-de-icesi.html>

Matriz de análisis del Entorno Cultural. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 2 *Análisis Entorno Cultural*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
A nivel mundial, las ENT constituyen la principal causa de enfermedad y muerte. Estas enfermedades están relacionadas con factores de riesgo del comportamiento, tales como una dieta no saludable, la inactividad física, el tabaquismo y el consumo abusivo de alcohol.	O				X
Los hombres continúan fumando más que las mujeres en Cali	O			X	
Las personas que tienen mayor nivel educativo fuman menos.	O			X	
Los hombres presentaron más sobrepeso que las mujeres, pero ellas tienen mayores índices de obesidad.	O				X
Las personas con mayor nivel educativo tienden a consumir más frutas, tanto en la categoría de consumo normal o moderado.	O			X	
El nivel de cumplimiento de la recomendación de ingesta de verduras establecida por la OMS es muy bajo en todos los niveles educativos.	A	X			
La gran mayoría de los caleños tiene hábitos dañinos que les incrementan el riesgo de sufrir enfermedad cardiovascular	O				X
En una escala de cero a diez los habitantes de la capital del Valle calificaron en 8.5 su nivel de satisfacción con la calidad de vida que llevan y con sus quehaceres.	O			X	
Cali es una ciudad con el 48 % de la población en sobrepeso y obesidad.	O				X
A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor.					

Adaptado de. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño

7.1.3 Entorno Social

- *“Obesidad, un enemigo oculto bajo el hambre”*

Índices muestran que el Valle afronta un incremento de casos de obesidad, en su mayoría en jóvenes. En el afán por extender y equilibrar los servicios básicos de saneamiento, salud y educación, en América Latina se ha descuidado el tema de la alimentación responsable y la promoción de la actividad física.

Carlos Monteiro, profesor de nutrición y salud pública de la universidad de San Pablo (Brasil), asegura que, en medio de esa guerra contra el hambre, los gobiernos han descuidado las políticas de salud, por lo que la batalla ya no se desarrolla en contra de la desnutrición, sino para detener la obesidad en los jóvenes, quienes acceden, de manera más marcada en los estratos medios y bajos, a los alimentos callejeros, cuyas calorías los enferman.

El experto intervino en el Foro EatxCali, realizado en Centro Internacional de Agricultura Tropical (Ciat) en Palmira. El evento reunió a representantes de instituciones académicas y gubernamentales, agencias internacionales, empresas y la sociedad civil para analizar y reconstruir sistemas alimentarios y asegurar que los consumidores tengan acceso a alimentos saludables, producidos de una manera más asequibles.

Un estudio presentado por el ministerio de Salud en el 2014 reveló que, en el Valle del Cauca, los índices de obesidad y problemas de salud, como la diabetes y los problemas cardiovasculares, eran mayores a las cifras nacionales en este departamento. Las más afectadas son las mujeres, que presentan mayor índice de enfermedades, con porcentajes superiores al 17 por ciento, sobrepasando el índice nacional que es del 15 por ciento. Los hombres, por ahora, se encuentran en el 15,7 por ciento. “El problema más grave sigue siendo en India, donde el 40 por ciento de los niños y niñas no consiguen crecer de manera apropiada. Pero se debe ser cauteloso con el tema de la obesidad”, dijo Frank Rijsberman, del consorcio Cgiar. “Uno de los problemas es la facilidad con la que se obtiene la comida industrializada, hay un crecimiento rápido en el consumo de gaseosa y alimentos que no son preparados en casa, sin embargo, aún no se supera el consumo en el hogar. Hay que estar prevenidos”, asegura Monteiro.

Para el investigador, si en Colombia el índice porcentual crece por año en la misma forma que en Brasil, pronto se llegará a la cifra de 200.000 nuevos casos de obesidad por años. “De cualquier forma, los aumentos son impresionantes”, dijo. A pesar del alto índice de consumo de comidas de la calle, vallecaucanos basan su alimentación en carbohidratos como el pan, la papa y el arroz que, dicen, no puede faltar, ya que consideran que no es comida si no está en el plato, según conclusiones de un estudio que en su primera fase adelantaron dos investigadoras del Ciat.

“En este momento hay una transición alimentaria en Cali y el resto de Latinoamérica donde se comen más alimentos transformados y procesados y menos alimentos no transformados, como verduras y frutas”, apunta dicho estudio. El Valle es el departamento con menor índice de consumo de frutas y hortalizas del país y una alimentación normal lleva entre cuatro y cinco porciones diarias de fruta.

- *“Educación alimentaria”*

Carlos Monteiro sostiene que no es cierto que la alimentación preparada en el hogar sea más costosa que la comida que se encuentra industrializada, sin embargo, la actividad comercial que se le invierte a la publicidad en los canales logra enganchar a los jóvenes, que poco a poco pierden la costumbre de preparar sus alimentos. “Se debe tener una visión responsable, no es culpa del comerciante, porque ellos solo sostienen una empresa, pero el Estado debe tener mejoras en sus políticas de educación alimentaria”, dijo.

La Secretaría de Salud de Cali indicó en un estudio que en la dieta de los caleños prevalece el consumo de grasas y azúcares en un 80 por ciento, mientras que las verduras ocupan el 35. El consumo de frutas no llega al mínimo de cuatro porciones diarias.

Barry Popkin, profesor de la Universidad de Carolina del Norte (Estados Unidos), explicó que este fenómeno, no solo en Colombia, sino en todo el continente, es producto de una sobrecarga nutricional, “lo cual lleva a que América Latina se esté convirtiendo en el campeón de los pesos pesados”.

La Secretaría de salud explica que una lonchera saludable debe incluir alimentos tales como leche, cereales, barras minerales y frutas.

Fuente: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16425065>

- *“Cuarentena por coronavirus”:*

El impacto del aislamiento social en la salud de las personas.

Se requiere “distanciamiento social” para prevenir la infección. Pero la soledad también puede enfermarnos. Las consecuencias en la salud mental del encierro, la pérdida de la rutina habitual y la reducción del contacto social y físico con los demás. Con el trabajo, las escuelas, los gobiernos, las iglesias, los deportes y los eventos especiales que toman medidas dramáticas para frenar la propagación del coronavirus, las rutinas diarias se ven interrumpidas y el aumento del aislamiento social es una desafortunada realidad para

millones de personas en todo el mundo. Sabemos que debemos lavarnos las manos, desinfectar superficies y practicar el “distanciamiento social” para proteger nuestra salud física durante la crisis actual de COVID-19, pero ¿qué pasa con nuestra salud mental?

Cuando a principios de enero se conoció que algunas personas estaban enfermas en China por un nuevo virus surgido en el mercado de animales de Wuhan, nadie imaginó que dos meses después la enfermedad llegaría a más de 100 países en todo el mundo y sería declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Así, y en línea con las últimas recomendaciones del organismo internacional de “adoptar medidas drásticas y se ataque en conjunto la proliferación del virus”, el “distanciamiento social” se presenta como una práctica para reducir el contacto cercano entre las personas y frenar la propagación del virus.

Las medidas de distanciamiento social incluyen limitar la reunión de grandes grupos de personas, cerrar edificios y cancelar eventos. Pero ¿por qué es importante esta medida? “El distanciamiento es vital para ayudar a la contención y es una obligación cívica que habla de solidaridad y de pensar en el principal objetivo, que es evitar la muerte de las personas mayores y demás grupos de riesgo”.

El médico infectólogo Tomás Orduna (MN 61528) explicó en diálogo con Infobae que “si bien la Argentina aún está en fase de contención, es elemental que toda la sociedad acompañe las medidas que dispuso el Gobierno”.

El jefe de Medicina Tropical y Medicina del viajero del Hospital Muñiz señaló que “el distanciamiento significa volverse un poco más ermitaño y que todas las actividades se desarrollen preferentemente dentro de las casas y cuando se sale a lugares donde hay muchas personas mantener el mínimo contacto con ellas”. En ese sentido, el especialista recomendó: “Lo que no es esencial ni urgente, como hacerse un chequeo de rutina, por ejemplo, lo ideal es posponerlo para más adelante, para dentro de tres semanas por lo menos”.

El aislamiento social es una preocupación común, y válida, a medida que nos acercamos a lo que podrían ser varias semanas de acceso limitado a nuestra rutina normal e interacción en persona con otros.⁸

⁸ Fuente: <https://cutt.ly/FyUW91F>

Matriz del Entorno Social - Nutrición en Movimiento.

Tabla 3 *Análisis Entorno Social*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Cuarentena por coronavirus: el impacto del aislamiento social en la salud de las personas.	A	X			
Índices muestran que el Valle afronta un incremento de casos de obesidad, en su mayoría en jóvenes.	O				X
En el afán por extender y equilibrar los servicios básicos de saneamiento, salud y educación, en América Latina se ha descuidado el tema de la alimentación responsable y la promoción de la actividad física.	A	X			
Los gobiernos han descuidado las políticas de salud, por lo que la batalla ya no se desarrolla en contra de la desnutrición, sino para detener la obesidad en los jóvenes.	A	X			
En el valle las más afectadas son las mujeres, que presentan mayor índice de enfermedades, con porcentajes superiores al 17 por ciento, sobrepasando el índice nacional que es del 15 por ciento. Los hombres, por ahora, se encuentran en el 15,7 por ciento.	O				X
La actividad comercial que se le invierte a la publicidad en los canales logra enganchar a los jóvenes, que poco a poco pierden la costumbre de preparar sus alimentos	A		X		
La Secretaría de Salud de Cali indicó en un estudio que en la dieta de los caleños prevalece el consumo de grasas y azúcares en un 80 por ciento, mientras que las verduras ocupan el 35	O				X
A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor.					

Adaptado de. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño

7.1.4 Entorno Político.

- *“La Agencia de Alimentación Escolar será una realidad”*

El presidente Iván Duque anunció que a finales de este 2019 el Gobierno Nacional creará la Agencia de Alimentación Escolar, la cual garantizará que los recursos lleguen a los comedores de los estudiantes y no “caigan en manos de contratistas corruptos”. Según el jefe de Estado, muchas veces estas personas “terminan dándoles un plato cualquiera y no la verdadera alimentación que se requiere para los niños del país”. El mandatario explicó que con esta Agencia no solo será posible hacerles seguimiento a las minutas alimenticias, sino también señalar a los contratistas que incumplan, “los cuales serán

incluidos en una lista negra”.

Asimismo, Duque mencionó que en su gestión se ha incrementado el presupuesto para el Programa de Alimentación Escolar (PAE) en más de un 40 %. “Queremos que para el año 2022 tengamos 7 millones de niños recibiendo, a través del Programa de Alimentación Escolar, todos los micronutrientes que les permita potenciar sus capacidades y el aprendizaje”, señaló.

Fuente: <https://www.kienyke.com/politica/creacion-agencia-de-alimentacion-escolar>

- *‘Escuelas saludables’, nuevo proyecto del alcalde Armitage para mejorar la calidad de vida de estudiantes caleños”*

Escuelas saludables’ proyecto de administración de Maurice Armitage, liderado por el área Educar de la Secretaría del Deporte y la Recreación, conformado por los programas ‘Mi comunidad es Escuela’ y ‘Deporte Escolar y Universitario’.

Esta estrategia se ha convertido en una herramienta de vital importancia para los metodólogos, docentes y formadores deportivos, quienes diariamente brindan atención a cientos de estudiantes de básica primaria, buscando mejorar su calidad de vida y otorgar un plan idóneo para su sana alimentación y estado físico.

A partir de este propósito, la Secretaría del Deporte y la Recreación se ha encargado de capacitar y preparar a cada uno de los formadores deportivos, facilitándoles nuevas metodologías que permitan incluir actividades que promuevan una alimentación saludable dentro del plan de aula, invitando además a los estudiantes y padres de familia a concientizarse de la importancia de establecer hábitos saludables.

Durante las jornadas, el área Educar invita a la comunidad estudiantil a acercarse a las llamadas ‘Tiendas saludables’, puntos establecidos dentro de algunas instituciones donde de manera simbólica los estudiantes realicen la compra de una lonchera saludable, eligiendo los productos que consideran pertinentes para su adecuada alimentación.

Adicionalmente, de manera periódica se cita a los padres de familia, quienes juegan un papel fundamental en el crecimiento y educación de los niños y niñas, capacitándolos y contándoles la importancia de enseñar a sus hijos a llevar estilos de vida saludable a través de talleres y guías creadas por la Secretaría del Deporte y la Recreación. De esta manera la alcaldía de Cali promueve en las instituciones educativas acciones que brinden espacios saludables y seguros.

Fuente: <https://cutt.ly/tylyxly>

- *Secretaría de Salud, primera del país en recibir certificación de calidad ISO 9001:2015*

Como resultado de una política constante de mejoramiento y del liderazgo de su equipo humano, liderada por el alcalde de Cali, Maurice Armitage, la Secretaría de Salud Municipal, se convirtió en el primer organismo de su categoría en Colombia en recibir la certificación de calidad en la norma NTC ISO 9001: 2015 por parte del Icontec, lo que la deja como pionera en la transición a esta importante actualización.

Esta norma de gestión de calidad tiene reconocimiento internacional y se fundamenta en una estructura de alta gerencia que permite que las organizaciones públicas o privadas alcancen de manera eficiente y eficaz sus objetivos y cumplan con las expectativas y necesidades de sus clientes o de la población general.

La línea estilos de vida saludable desarrolla acciones de promoción de modos, condiciones y estilos de vida saludable en los entornos educativos, espacio público y comunitario e institucional mediante la articulación intersectorial e interinstitucional y la implementación de las estrategias establecidas por el Ministerio de Salud en el Plan Decenal de Salud

Fuente: <https://cutt.ly/4ylycpZ>

Matriz del Entorno Político - Nutrición en Movimiento.

Tabla 4 *Análisis Entorno Político*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
El Gobierno Nacional creará la Agencia de Alimentación Escolar	O				X
Duque mencionó que en su gestión se ha incrementado el presupuesto para el Programa de Alimentación Escolar (PAE) en más de un 40 %.	O			X	
Escuelas Saludables nuevo proyecto del alcalde Armitage.	O			X	
La Secretaría del Deporte y la Recreación se ha encargado de capacitar y preparar a cada uno de los formadores deportivos, facilitándoles nuevas metodologías que permitan incluir actividades que promuevan una alimentación saludable dentro del plan de aula.	A		X		
La alcaldía de Cali promueve en las instituciones educativas acciones que brinden espacios saludables y seguros.	O			X	

La línea estilos de vida saludable desarrolla acciones de promoción de modos, condiciones y estilos de vida saludable en los entornos educativos, espacio público y comunitario.	A	X			
A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor.					

Adaptado de. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño

7.1.5 Entorno Económico.

- *“Sector salud en Colombia: más allá del aspecto financiero”*

No hay duda de que uno de los temas que más desata debates y pasiones, es el de la salud. Entre el amplio espectro de variables que se maneja dentro del sector, se encuentran temas de derechos, financiamiento, negocios, entre un largo etcétera.

Si bien cada uno de estos elementos tiene su relevancia, en esta ocasión daremos una mirada económica –no financiera– al sector salud del país. En términos macroeconómicos, en las cuentas nacionales recopiladas por el DANE, las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales, oscila entre el 3,5% y el 4,1% del PIB.

Esto, en plata blanca, significa que, en los primeros tres trimestres de 2019, la producción del sector llegó a \$28,7 billones –un incremento real del 5,1%, con respecto al mismo periodo de 2018– y se espera que las cifras consolidadas para el año pasado como un todo, tengan al sector en algo más de \$30 billones.

Fuente: <https://cutt.ly/7yUEmRc>

El sector salud, saludable - Las empresas del área han aumentado su participación e importancia en la economía nacional: 56 compañías del sector salud aparecen incluidas en la lista de las 1.000 empresas más grandes de Colombia, según la revista Semana. Treinta y tres de ellas están en las primeras 500; cinco en las primeras 100 y dos en las primeras 50. Más del 60 por ciento de éstas muestran crecimientos en ventas de dos dígitos.

Evaluando a los actores del sector se observa que su volumen de ventas en millones de dólares creció 56 por ciento entre el 2002 y el 2006, y sus utilidades 186 por ciento en el mismo periodo.

Paralelamente, el gasto o demanda de servicios total de las empresas del sector se incrementó 68 por ciento y el gasto per cápita creció 58 por ciento en el mismo periodo. Un desarrollo saludable reporta también las empresas farmacéuticas: el crecimiento en

ventas de productos farmacéuticos aumentó 44 por ciento entre el 2005 y el 2007.

Los actores internacionales están bien atentos a las oportunidades que presenta este sector en el país y la inversión extranjera ha mostrado un creciente interés en el sector. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha puesto enfoque en el sector de Turismo de Salud dentro del programa de Transformación Productiva, e Invest in Bogotá, ACI Medellín y ProBarranquilla, entre otras agencias regionales, que le apuestan a buscar inversión en toda la cadena de ciencias de la salud.

Fuente: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-salud-saludable-229418>

Matriz del Entorno Económico - Nutrición en Movimiento.

Tabla 5 *Análisis de Entorno Económico*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Aumento en la producción del sector de servicios asociados a la salud.	O				X
Mayor participación de empresas en el sector	O				X
Crecimiento en el volumen de ventas durante los últimos años	O				X
Incremento en la demanda de servicios total de las empresas el sector.	O				X
Incremento de los competidores en el sector	A	X			
Inversión Extranjera	O			X	
A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor.					

Adaptado de. *Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño*

7.1.6 Entorno Demográfico.

- *“El sector salud, saludable.”*

El crecimiento de la población total se mantiene a una tasa promedio anual del 3,5 al 4 por ciento, y el crecimiento de la población mayor a 50 años de edad creció más del 100 por ciento en el año 1985 comparado con el proyectado para 2019, según cifras del Dane.

Esta información es relevante, teniendo en cuenta que esta población mayor de 50 años (junto con la primera infancia) es la que más demanda productos y servicios de salud. Como consecuencia de una mejora en las condiciones generales y de salud, la expectativa de vida de los colombianos pasó de aproximadamente 65 años en la primera mitad de 1980 a casi 73 años, cifra estimada para el 2019. Este cálculo es importante desde el punto de vista de tamaño del mercado: los colombianos consumimos más

productos y servicios de salud durante 8 años más de vida que en décadas pasadas.

Población en edad de trabajar, empleo, subempleo y desempleo.

La tasa de crecimiento para la ciudad de Cali es del 1% de acuerdo a cifras del DANE Censo 2005, se nota una leve disminución del desempleo para el año 2016, conservando tendencia desacelerada al descenso. La población económicamente activa que se encuentra desempleada representa un 12%. (PEA desocupada/PEA ocupada) La tasa de desempleo para 2016 está en 10.8%; sin duda alguna estas características del entorno son una oportunidad para la Academia ATS, por cuanto su objeto social es la capacitación para el trabajo, si bien es una labor que implica riesgos, presenta una buena opción laboral al no tener estándares de tecnificación o profesionalización exigentes, pues se requiere fundamentalmente una buena actitud, conocimiento básico de normatividad del ramo y preparación técnica que ofrecen las escuelas de entrenamiento de ésta modalidad de servicio.

Ilustración 3 *Fuerza y tasas de trabajo Cali 2013-2016*

Fuerza de trabajo y tasas en Cali promedio (enero-diciembre 2013-2016)				
Descripción	2013	2014	2015	Miles 2016
Población Total	2.381	2.409	2.436	2.464
Población en edad de trabajar	1.943	1.971	1.998	2.025
Población económicamente activa	1.283	1.315	1.358	1.380
PEA Ocupada	1.100	1.142	1.202	1.231
PEA Desocupada	183	173	157	149
Población económicamente inactiva	660	656	640	645
Subempleados subjetivos	400	404	434	434
Subempleados objetivos	172	159	172	168
Tasa de desempleo	14,2	13,1	11,5	10,8
Tasa de subempleo	44,6	42,8	44,6	43,6

Fuente: Cali en Cifras 2015 disponible en:
(http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion)

- Población por sexos.

Del total de la población residente en la cabecera municipal de Cali, el 46% representa al género masculino y el 54 al femenino. El sector de los servicios asociados a la salud, se

presta tanto hombres como mujeres, aunque tradicionalmente la salud y el bienestar ha sido asociado principalmente a las mujeres, los hombres también han puesto cuidado en estos temas.

Ilustración 4 *Población Valle y Cali por áreas*

Población total conciliada, por sexo, según áreas en Colombia, Valle del Cauca y Cali Junio 30 de 2005			
Descripción	Población total		
	Total	Hombre	Mujer
Total Nacional	42.888.592	21.032.588	21.856.004
Cabecera	31.886.602	15.266.825	16.619.777
Resto	11.001.990	5.799.608	5.202.382
Valle	4.161.425	1.997.256	2.164.169
Cabecera	3.593.410	1.704.815	1.888.595
Resto	568.015	293.161	274.854
Cali	2.119.908	1.000.546	1.119.362
Cabecera	2.083.171	981.990	1.101.181
Resto	36.737	18.564	18.173
<i>Fuente: Censo 2005 / DANE, Cálculos DAP</i>			

Fuente: Censo 2005 / DANE, Cálculos DAP

- Tasa de natalidad

“La natalidad se reduce en Colombia en 2019”

En 2015 nacieron en Colombia 649.742 niños de los cuales 333.299, el 51.29%, fueron varones y 316.443, el 48.70%, mujeres. “En 2013 nacieron 26729 niños menos que en 2012, con lo que el número de nacimientos ha bajado un 3.95%. La tasa de natalidad en Colombia (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2018 del 15,48‰, y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,88. El hecho de que Colombia tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable. Si miramos la evolución de la Tasa de Natalidad en Colombia vemos que ha bajado respecto a 2014, en el que fue del 15,77‰, al igual que ocurre al compararla con la de 2005, en el que la natalidad era del 19,08‰

Fuente: Dinero 2018 Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/tasa-de-natalidad-en-colombia-disminuye-cada-vez-mas/264428>

- Tasa de mortalidad.

“Aumenta la tasa de mortalidad en Colombia en 2019. En 2015 murieron en Colombia

191.880 personas, 7.271 menos que el año anterior. Si observamos los datos por sexos vemos que murieron más hombres, 107.019, que mujeres, 84.846, dato que conviene comparar con la distribución de la población en Colombia por sexos. La tasa de mortalidad en 2019 en Colombia ha subido respecto a 2018, hasta situarse en el 5,93‰, es decir, 5,93 muertes por cada mil habitantes. Además, Colombia ha empeorado su situación en el ranking de tasa de mortalidad. Se ha movido del puesto 46 que ocupaba en 2014, hasta situarse en la posición 47 de dicho ranking. Si miramos la evolución de la tasa de mortalidad en Colombia en los últimos años, vemos que se ha incrementado respecto a 2018 en el que fue del 5,87‰, al igual que ocurre respecto a 2005, en el que estaba en el 5,57‰.

Fuente: *datosmacro.com 2019 Disponible en:*
<https://www.datosmacro.com/demografia/mortalidad/colombia>

Las tasas de natalidad y mortalidad para el municipio de Santiago de Cali, enfrentadas representan una amenaza mayor, pues son inversamente proporcionales en sus tendencias, mientras más personas mueren, menos nacen lo que representa a futuro menos fuerza de trabajo y menos personal para suplir la demanda de seguridad privada por parte de las organizaciones y personas naturales.

- La esperanza de vida al nacer

Se ubica en 74,4 años, lo que indica que ese rango permite a la futura persona agotar su etapa productiva en la seguridad privada si eligiera este tipo de servicio como su profesión. Oportunidad para la Academia de Estudios Técnicos en Seguridad ATS, para involucrar nuevas personas a sus procesos de capacitación y entrenamiento.

Ilustración 5 *Nacimientos y defunciones 2014-2015*

Nacimientos estimados y defunciones 2014 - 2015				
Descripción	2014		2015	
Nacimientos	27.737	PF	27.238	PF
Defunciones generales	12.598		13.788	
Defunciones población menor a un año	219		223	
Tasa de mortalidad x 1.000 habitantes	5,4		5,9	
Tasa de mortalidad infantil x 1.000 N.V.	7,9		8,2	
Esperanza de vida al nacer (años)	74,4		74,4	
Fuente: Dane, Secretaría de Salud Municipal, DAP				

Fuente: Cali en Cifras 2015 disponible en:
http://www.cali.gov.co/publicaciones/107143/cali_en_cifras_planeacion/

Matriz del Entorno Demográfico - Nutrición En Movimiento

Tabla 6 *Análisis del Entorno Demográfico*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Tasa de natalidad de la población	A	X			
Tasa de mortalidad de la población	A	X			
Esperanza de vida al nacer	O			X	
Sexo/género de la población	O				X
Tasas de empleo	A		X		
Tasa de desempleo	O				X
Tasa de subempleo	O			X	

A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor.

Adaptado de. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño

7.1.7 Entorno Jurídico.

- Constitución Política de Colombia.

Libertad de Empresa. El artículo 333. de nuestra Constitución Política, predica:

“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.”

La posibilidad de constituir empresa bajo las garantías y protección del Estado es para Nutrición en movimiento, una oportunidad mayor porque además de asegurar la permanencia de la sociedad comercial, abre las posibilidades a ampliar el portafolio de servicios mediante la creación de otras razones sociales que puedan facilitar penetrar otros mercados.

- Legislación laboral.

En materia laboral Nutrición en movimiento, está regida por el Código Sustantivo del Trabajo.

ARTÍCULO 5o. DEFINICIÓN DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

ARTÍCULO 8o. LIBERTAD DE TRABAJO. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley

ARTÍCULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

ARTÍCULO 12. DERECHOS DE ASOCIACIÓN Y HUELGA. El Estado colombiano garantiza los derechos de asociación y huelga, en los términos prescritos por la Constitución Nacional y las leyes.

CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS PARA INDEPENDIENTES - El contrato de prestación de servicios se celebra cuando se requiere que la persona tenga conocimientos especializados en un área determinada. Algunas características son: La prestación de servicios se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia. El contratista tiene autonomía e independencia desde el punto de vista técnico y científico, lo que constituye el elemento esencial de este contrato. La vigencia del contrato es por el tiempo justo para ejecutar un objeto específico. No es posible admitir confusión alguna con otras formas contractuales como lo es una relación laboral. Por esta razón, no se reconocen los derechos derivados de la subordinación y del contrato de trabajo en general.

Fuente: Edición Oficial del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951

El tipo de contrato por prestación de servicios se puede considerar como una oportunidad mayor, por cuanto la vinculación de personal docente bajo esta modalidad, libra de

compromisos laborales a Nutrición en movimiento, disminuyendo sus costos operacionales, permite, aunque el costo a pagar por ello sea la deficiencia de afiliación e identificación de los docentes con los objetivos y metas organizacionales.

- La Ley Estatutaria:

Consagra la salud como un derecho fundamental autónomo, garantiza su prestación, lo regula y establece sus mecanismos de protección.

La Ley 1751 de 2015 mejor conocida como Ley Estatutaria en salud, trae diferentes beneficios para los usuarios, uno de ello es que la salud para los colombianos de ahora en adelante es un derecho fundamental, es decir, a nadie se le puede negar el acceso al servicio de salud y tienen derecho a un servicio oportuno, eficaz y de calidad.

Obligatoriedad del Estado

La Ley 1751 de 2015 obliga al Estado a garantizar y proteger el debido cumplimiento del derecho a la salud de los colombianos, mediante la adopción de decisiones que no conlleven al deterioro de la salud de la población y de acciones que resulten un daño en la salud de los pacientes.

Fuente: <https://consultorsalud.com/ley-estatutaria-firmada-cambia-la-salud/>

- Vigilancia.

La Superintendencia Nacional de Salud es la entidad encargada de vigilar el funcionamiento de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y de las empresas de medicina prepagada.

DECRETO 1280 DE 2002

Por el cual se organiza el Sistema de Vigilancia, Inspección y Control del Sector Salud. EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de las facultades extraordinarias conferidas por el numeral 1 del artículo 111 de la Ley 715 de 2001 DECRETA: Artículo 1°. Definiciones. Para efectos del presente decreto, se adoptan las siguientes definiciones: Sistema de Vigilancia, Inspección y Control. Conjunto de organismos, agentes, normas y procesos de vigilancia, inspección y control, articulados entre sí para permitir el ejercicio eficaz y eficiente de las funciones de inspección, vigilancia y control en forma tal, que con observancia de los principios establecidos cumplan con los objetivos planteados en el presente decreto.

Organismos de Vigilancia, Inspección y Control. Son organismos que tienen asignadas competencias de vigilancia, inspección y/o control del Sector Salud, los siguientes: El Ministerio de Salud, la Superintendencia Nacional de Salud, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, el Instituto Nacional de Salud, INS, las

entidades territoriales y los Tribunales de Ética Médica y Odontológica.

Agentes de Vigilancia, Inspección y Control. Son agentes de Vigilancia Inspección y Control las personas naturales o jurídicas que coadyuvan en el ejercicio de las funciones de vigilancia, inspección y control, tales como Revisorías Fiscales, Auditorías Externas, Auditorías Médicas, interventorías, Oficinas de Control Interno, Veedurías y asociaciones de usuarios en o sobre organismos del Sector Salud.

Matriz del Entorno Jurídico - Nutrición En Movimiento

Tabla 7 *Análisis del Entorno Jurídico*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Posibilidad de crear empresa con la protección del estado	O				X
Posibilidad de desarrollar actividad comercial.	O				X
Contratos por prestación de servicios.	O				X
Creación de asociaciones sindicales	A	X			
La Ley 1751 de 2015 Ley estatutaria	O			X	
DECRETO 1280 DE 2002 Sistema de vigilancia	A		X		
A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor.					

Adaptado de. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño

7.1.8 Entorno Tecnológico.

- *“Tecnología al servicio de la salud”*

La automatización de procesos y servicios ha beneficiado la vida de los pacientes y transformado los sistemas de salud de todo el mundo.

Para nadie es un secreto que la tecnología ha permeado diversos campos, con un impacto positivo no solo en la rapidez de los procesos, sino también en el bienestar del ser humano. La salud no ha sido ajena a esta influencia y hoy son numerosos los procedimientos a los que ha sido aplicada la tecnología médica: en el diagnóstico, seguimiento o tratamiento de enfermedades o condiciones médicas; también registros médicos en línea, dispositivos móviles para el tratamiento de dolencias, equipos de diagnóstico, procesos automatizados y hasta consultas médicas en Internet se encuentran entre los avances.

Cifras del portal de estadísticas Statista reportan que en el 2013 se registraron ingresos por 366.000 millones de dólares en el mundo por tecnologías aplicadas a la salud y se

estima que la inversión en investigación y desarrollo para el 2020 superará los 29 mil millones de dólares. Así mismo, los números revelan que para las 2015 tres empresas de Estados Unidos y Europa dedicadas a esta industria superaron los 10.000 millones de dólares en ingresos y otras 27 registraron se ubicaron entre los 1.000 y 2.500 millones de dólares.

- *“Automatización, un factor clave”*

El diagnóstico in vitro (DIV), prueba en la que se basa el 75 por ciento de las decisiones clínicas, es uno de los métodos que ha sido testigo del gran influjo de la tecnología, representado en nuevos ensayos, manejo óptimo de flujos de trabajo y reducción en los tiempos de respuesta para proyectar el estado de una enfermedad, seleccionar el tratamiento correcto y monitorear la respuesta de los pacientes.

Según un reporte de la firma consultora Markets and Markets, la industria DIV llegará a mover 75.100 millones de dólares para el 2020, con una tasa de crecimiento anual de 5,8 por ciento, impulsado por el aumento en el mundo de las enfermedades crónicas y el acelerado envejecimiento de la población. En la Clínica Somer, por ejemplo, un robot ha permitido mejorar los tiempos de respuesta en el proceso de análisis, precisión de los resultados, seguridad del resultado, así como bioseguridad para los operarios y profesionales del laboratorio al no manipular directamente las muestras.

- *“Mirando hacia el futuro”*

Varias son las ventajas que traerán para los próximos años los continuos avances tecnológicos en el sector salud. Los laboratorios serán cada vez más capaces de realizar pruebas internamente y reducir su dependencia de los servicios de tercerización, así como aumentar su productividad. De igual manera, el personal médico realizará funciones más allá de las operaciones de rutina, lo que facilitará la interacción con el paciente, las finanzas, los servicios de comercialización y la planeación estratégica.

Fuente: <https://www.portafolio.co/innovacion/tecnologia-al-servicio-de-la-salud-502059>

- *“Firman ley para la historia clínica electrónica en Colombia”*

El Ministerio de Salud deberá reglamentarla en 12 meses. Estaría funcionando en cinco años. Tal como establece la Ley, la historia clínica electrónica “facilitará, agilizará y garantizará el acceso y ejercicio de los derechos a la salud y a la información de las personas, respetando el Hábeas Data y la reserva de la misma”.

“Su almacenamiento, actualización y uso se efectuará en estrictas condiciones de seguridad, integridad, autenticidad, confiabilidad, exactitud, inteligibilidad, conservación, disponibilidad y acceso, de conformidad con la normatividad vigente”, señala el documento firmado por los presidentes de Cámara y Senado.

“Es un gran paso para la salud de los colombianos, que permitirá a cada IPS tener acceso

a los datos básicos de salud de pacientes, permitiendo mejores diagnósticos, seguimiento y menos trámites”, explicó el ministro de Salud encargado, Iván Darío González.

Fuente: <https://www.eltiempo.com/salud/ley-crea-la-historia-clinica-electronica-interoperable-en-colombia-457632>

Matriz del Entorno Tecnológico - Nutrición En Movimiento

Tabla 8 *Análisis de Entorno Tecnológico*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Historia clínica de forma electrónica.	O			X	
Automatización de los procesos	O				X
Aumento en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la salud.	O				X
Costo e inversión en las tecnologías.	A	X			
Posibilidad de realizar pruebas internas, reduciendo la tercerización.	O			X	
Fallas / errores en las tecnologías.	A	X			
A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor					

Adaptado de. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño

7.1.9 Entorno Ecológico.

- Responsabilidad empresarial en el sector salud

La salud es un derecho que se ejerce en los ámbitos individual y colectivo, por lo cual la sociedad y las personas son corresponsables para adoptar entornos y condiciones de bienestar social y estilos de vida saludables.

El sistema de salud debe hacer mayor énfasis en las estrategias de prevención y minimización de riesgos, puesto que en nuestro medio la pobreza tiene efectos sobre la salud de las personas que repercuten en su nivel de vida, las intervenciones en salud deben ir más allá de los síntomas o enfermedades. La responsabilidad en salud pública debe partir de la promoción de la salud y el desarrollo social enfocados a la equidad en salud mediante acciones en educación, vivienda, nutrición, condiciones sanitarias y medio ambiente, entre otros.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la responsabilidad social como "la obligación de dirigir las actividades educativas, investigadoras y de servicio a atender las necesidades prioritarias de la comunidad, región y/o nación".

Las necesidades prioritarias deben ser identificadas conjuntamente por las organizaciones o instituciones que prestan los servicios asistenciales de salud, los profesionales de la salud y la comunidad. Cuando una institución evalúa su razón de ser y el impacto de sus actividades, asume un compromiso voluntario y decidido con la responsabilidad social, para contribuir con acciones concretas al mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población.

Como actividades encaminadas a desarrollar la estrategia de responsabilidad social se encuentran los programas de colaboración con asociaciones de usuarios, sensibilización social y prevención, con la participación de autoridades sanitarias, profesionales de la salud, sociedades científicas, universidades y población civil, para fomentar la educación, la información y la formación sobre salud, promover la calidad de vida y la mejora de la relación médico paciente, logrando un compromiso decidido con los más necesitados, donando medicinas, subsidiando servicios, construyendo sistemas accesibles de salud, interviniendo en construcciones e infraestructura, mejorando los sistemas de disposición de desechos y residuos, implementando programas ante desastres, programas de salud y nutrición, entre otros, buscando los medios más eficientes para asegurar que los beneficios lleguen a los grupos más vulnerables.

Las brechas en las condiciones de salud son consecuencia de las diferencias sociales, económicas y culturales. La salud es una responsabilidad ética de los sectores público y privado; la responsabilidad individual y la responsabilidad social deben tener como meta la reducción de las inequidades en salud.

Fuente: <http://www.acreditacionensalud.org.co/ea/Paginas/ResSocEmp.aspx>

- *“Este año van 30 empresas multadas por vallas y pasacalles ilegales”*

Las sanciones ascienden a 877 millones de pesos. Se busca mejorar la percepción ciudadana.

Los operativos de control para eliminar la contaminación visual exterior en las calles de la ciudad de Cali no dan tregua y de hecho las entidades oficiales ya comienzan a mostrar resultados: en los primeros cinco meses del año multaron a 30 grandes empresas y personas naturales por poner pasacalles, pendones, vallas y hasta avisos de papel pegados en los postes.

Las cifras, solicitadas por EL TIEMPO a la Secretaría Distrital de Ambiente (SDA), detallan una a una las sanciones en diferentes puntos de la ciudad y que ascienden a cerca de 877 millones de pesos. Sumadas a las sanciones impuestas en el año 2016, la cifra

consolidada, según la entidad, supera los 1.160 millones de pesos por este tipo de contaminación en lo que va corrido de esta administración.

El reporte oficial dice que entre los elementos que se han podido sacar de las calles están 48.237 afiches, 127 pasacalles, 936 pendones y 154 rompetráficos, entre otros, en 2017.

En el listado de empresas aparecen, Fortox Security Group, empresa destaca en el sector de la seguridad privada; también fábricas de muebles, clínicas odontológicas, cafeterías, concesionarios, papelerías, droguerías y hasta un almacén de bicicletas que invadió con avisos el espacio público de los ciudadanos.

FUENTE: *ElTiempo.com.co*, 2017, Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/Cali/sanciones-a-empresas-por-contaminacion-visual-en-Cali-92042>)

- *“Desechos de las actividades de atención sanitaria”*

Se calcula que, de todos los residuos generados por las actividades de atención sanitaria, aproximadamente un 85% son desechos comunes, exentos de peligro.

El 15% restante se considera material peligroso que puede ser infeccioso, tóxico o radiactivo.

Según las estimaciones, se administran cada año en el mundo 16.000 millones de inyecciones, aunque no todas las agujas y jeringas son eliminadas correctamente después de su uso.

En algunas circunstancias, los desechos sanitarios se incineran, lo que puede dar lugar a la emisión de dioxinas, furanos y otros contaminantes atmosféricos tóxicos.

Riesgos para la salud.

Los desechos sanitarios contienen microorganismos que pueden ser dañinos e infectar a pacientes de hospital, al personal sanitario y a la población en general. Existen otros posibles riesgos infecciosos, como la propagación de microorganismos farmacorresistentes tras su liberación al medio originada en establecimientos sanitarios.

- Impacto ambiental.

El tratamiento y la evacuación de desechos sanitarios puede entrañar riesgos indirectos para la salud, a través de la liberación al medio de patógenos y contaminantes tóxicos.

Si no están bien contruidos, los vertederos pueden contaminar el agua de bebida. Además, todas las instalaciones de evacuación de desechos indebidamente diseñadas, gestionadas o mantenidas entrañan riesgos ocupacionales.

La incineración de desechos es desde hace tiempo una práctica muy extendida, pero si

no es total o si se incineran materiales que no se prestan a este tipo de tratamiento, se liberan a la atmósfera agentes contaminantes, así como cenizas residuales. Si se someten a incineración productos que contienen cloro, estos pueden liberar dioxinas y furanos, sustancias que son cancerígenas para el ser humano y han sido asociadas a diversos efectos perjudiciales para la salud. La incineración de metales pesados o productos con alto contenido metálico (en particular, de plomo, mercurio y cadmio) puede provocar la dispersión en el medio de metales tóxicos.

Solo las incineradoras modernas que operan a temperaturas de entre 850 y 1100 °C y cuentan con un sistema especial de depuración de gases pueden cumplir las normas internacionales de emisiones por lo que respecta a dioxinas y furanos. Hoy en día existen soluciones alternativas a la incineración, como la esterilización en autoclave o por microondas, el tratamiento por vapor combinado con agitación de los materiales tratados o el tratamiento químico.

Motivos de una deficiente gestión de los desechos: La falta de conciencia de los peligros que los desechos sanitarios pueden entrañar para la salud, la deficiente capacitación en gestión de desechos, la ausencia de sistemas de gestión y evacuación de residuos, la escasez de recursos humanos y económicos y la poca prioridad otorgada a esta cuestión figuran entre los problemas más frecuentemente asociados a los desechos sanitarios. Por otro lado, hay muchos países que carecen de una reglamentación adecuada en la materia o que, aun teniéndola, no la hacen cumplir.

Fuente: OMS 2020 <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/health-care-waste>

Realizarán talleres para la Gestión Interna de Desechos y Residuos en Salud.

El Ministerio de Salud Pública en cumplimiento al “Manual de Gestión Interna de los Residuos y Desechos Generados en los Establecimientos de Salud” realiza talleres de capacitación para la gestión interna de desechos y residuos generados en establecimientos de salud. El 26 de febrero de 2019, los ministerios de Salud Pública y de Ambiente firmaron el acuerdo interinstitucional sobre el Reglamento para la gestión de residuos y desechos generados en los establecimientos de salud, publicado en el Registro Oficial N°450 del 20 de marzo de 2019, con el objetivo de normar la gestión interna de los residuos y desechos dentro de los establecimientos de salud. El costo total de manejo de desechos en el país representa 27´160.722 dólares al año, de este valor, el Ministerio de Salud Pública invierte 11´122.469 de dólares para el manejo de los desechos en sus 2.090 establecimientos de salud a nivel nacional y con el nuevo manual se estima un ahorro entre el 20 y 30 por ciento. El Ministerio de Salud otorgará un máximo de 4 cupos por cada establecimiento de salud. *Fuente: <https://diariolosandes.com.ec/realizaran-talleres-para-la-gestion-interna-de-desechos-y-residuos-en-salud/>*

Matriz del Entorno ecológico - Empresa: Nutrición En Movimiento

Tabla 9 *Análisis del Entorno Ecológico*

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Responsabilidad empresarial en el sector salud	O			X	
Imagen corporativa	O			X	
Contaminación Visual	A		X		
Residuos generados por la atención sanitaria.	A	X			
Riesgos para la salud	A	X			
Soluciones alternativas a la incineración de residuos.	O			X	
Deficiente capacitación en la gestión de residuos	A	X			
Talleres para la Gestión Interna de Desechos y Residuos en Salud	O				X
A/O: Amenaza / Oportunidad; AM: Amenaza mayor; am: Amenaza menor; om: Oportunidad menor; OM: Oportunidad Mayor					

7.1.10 Análisis del Sector Salud.

El presente informe contiene un análisis del sector de salud en relación el cuidado alimenticio, en un contexto actual, las oportunidades de innovación y los factores críticos que están limitando para ser un sector dinamizador de la bioeconomía.

Contexto estratégico del sector: Como lo expresa la constitución de la organización mundial de la salud OMS «La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades» (Definición sector salud, s.f.), y de acuerdo con esta definición, el sector salud establece sus estrategias y prioridades globales.

De acuerdo al informe 2017 Global Health Care, sector Outlook (Deloitte, 2017), para el 2020 el promedio del crecimiento del sector será de 4,56%, donde las economías en transición tendrán el mayor porcentaje (7,5%), seguido de Asia y Australia (5%) y Norte América (4,3%), siendo América Latina el de menor crecimiento (2,4%). El porcentaje de gasto respecto al producto interno bruto aumentará ligeramente de un 10,4% en 2015 a un 10,5% en 2020 alcanzando los 8,7 trillones de dólares.

El 50% de los gastos serán dedicados a enfermedades cardiovasculares, cáncer y enfermedades respiratorias. Igualmente se realizarán gastos enfocados a enfermedades

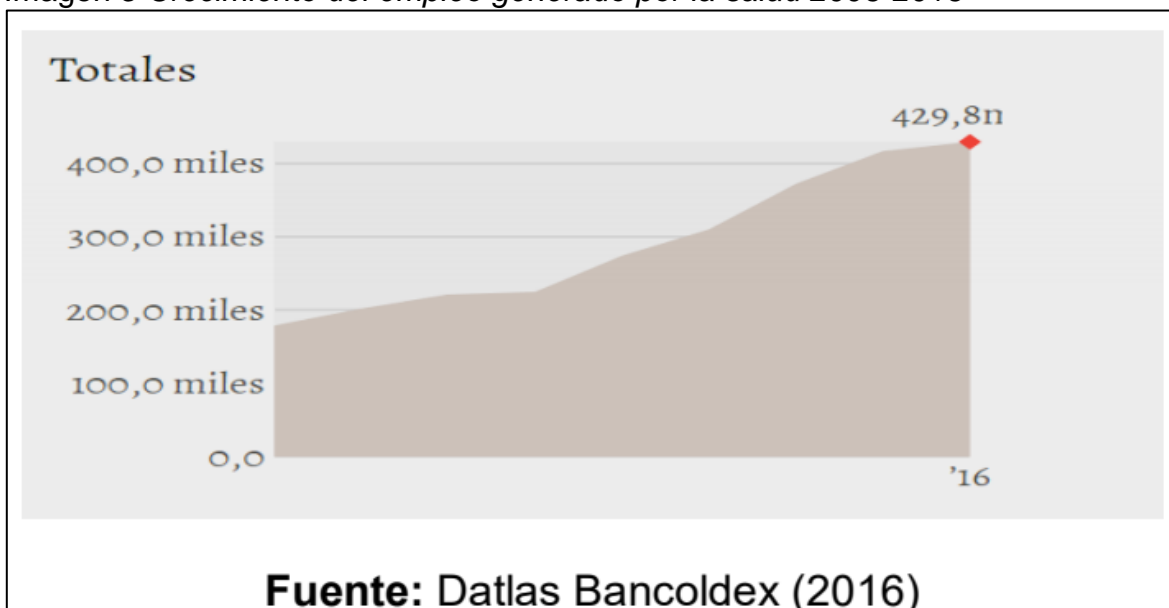
infectocontagiosas (por ejemplo, VIH-SIDA, ZIKA), diabetes y enfermedades neurodegenerativas

Subsectores del sector salud: En Colombia el sector salud está comprendido por empresas e instituciones públicas y privadas que realizan actividades concernientes al cuidado de la salud y prevención de enfermedades y servicios conexos.

Está compuesta principalmente de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) por todos aquellos actores pertenecientes a las divisiones 86 (actividades de atención de la salud humana), 87 (actividades de atención residencial medicalizada) y 88 (actividades de asistencia social sin alojamiento).

Crecimiento de empleo generado en el sector salud para el decenio 2006-2016:

Imagen 3 Crecimiento del empleo generado por la salud 2006-2016



Fuente de la Imagen: <https://cutt.ly/gyleMaV>

7.2 ANÁLISIS INTERNO DE NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO

7.2.1 Diagnóstico del proceso administrativo

7.2.1.1 Planeación.

La Misión de la organización está definida en el objeto social del tipo societario Sociedad

por Acciones Simplificadas, registrada ante la Cámara de Comercio de Cali, pero no está documentada como formulación estratégica, así mismo, los objetivos y metas se fijan desde la intención de la Junta Directiva y no desde la planeación estratégica. Cuenta con una estrategia de mercado, la cual fue desarrollada en conjunto con la Universidad ICESI. La empresa tiene sus prioridades bien definidas y con base a ella realiza la inversión de sus recursos de capital, trabajo y tiempo. Las directrices resultantes se difunden al personal principalmente. Los productos y servicios clave son: Consulta nutricional, asesoría empresarial, acondicionamiento físico y producción y comercialización de alimentos sanos. La integración de estos productos y servicios los hacen únicos en su sector y son el valor agregado más significativo del negocio. No se elaboran planes de manera periódica, sino que se hace de manera coyuntural de acuerdo a las necesidades que presente el día a día, por lo tanto, no se cuenta con un proceso de elaboración de los mismos y cuando hay que realizarlos son ejecutados por la Gerencia Administrativa y Dirección General.

Matriz de Análisis de la Planeación. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 10 *Análisis de la Planeación.*

PLANEACIÓN	SI	NO	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿Está definida la misión de la empresa los objetivos y metas que se propone lograr?		X	D	X			
¿Se han establecido estrategias?		X	D	X			
Si estas directrices no son explícitas ¿Se puede interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y el análisis en la inversión de sus recursos de capital trabajo y tiempo?	X		F			X	
Si estas directrices han sido trazadas por las directivas de la empresa ¿Han sido difundidas del personal vinculado a la organización y al medio ambiente?	X		F			X	
¿corresponden a los factores clave de éxito en el sector?	X		F			X	
¿se elaboran planes periódicamente en la empresa?		X	D	X			
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor							

Adaptado de. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.1.2 La Organización

La empresa está organizada en forma jerárquica, cuanta en la cúspide con una junta directiva, una Dirección General, un Gerente Administrativo, una asistente de Gerencia, un asesor externo en contabilidad, un grupo operativo conformado por nutricionistas, sicólogas, deportólogo, epidemiólogos, etc. Que sinérgicamente ayudan al bienestar de

los usuarios. El tamaño y estructura de cada una de las especialidades corresponden a las demandas de la organización y el cliente de acuerdo al tamaño de la empresa. Se tienen lineamientos implícitos en la contratación para que la eficiencia pueda evidenciarse en el desempeño de los profesionales. Se cuenta como se dijo en apartado anterior, con un contador, como asesor externo en materia contable y financiera. La comunicación y su flujo está bien definida en cada puesto de trabajo o dependencia. Las decisiones se toman tanto en la Junta Directiva como en la Dirección y Gerencia Administrativa según la naturaleza de la decisión. estructura actual no es adecuada para el funcionamiento de la empresa, toda vez que hay sobre carga de funciones en la asistencia administrativa, lo que impide el flujo normal del negocio. Existe un manual de perfil de cargos, pero está desactualizado. Se busca la eficacia a través de la imposición de metas y estímulos económicos a los logros.

Matriz de análisis de la organización - Nutrición en Movimiento.

Tabla 11 *Análisis de la Organización*

ORGANIZACIÓN	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿existe un organigrama?		X		D		X		
¿esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?	X			F			X	
¿de manera general la concepción ha integrado a los siguientes criterios: claridad, economía, visión de conjunto, facilidad de las comunicaciones, definición de los procesos decisorios, ¿estabilidad y adaptabilidad?	X			F			X	
¿las unidades han sido definidas en función de las actividades que debería realizar la empresa?	X			F				X
¿la estructura de autoridad está claramente definida?	X			F			X	
¿están descritos los objetivos las funciones responsabilidades y perfil de cada cargo?	X			F				X
¿las relaciones con otros cargos?		X		D		X		
¿la descripción de los cargos es conocida por el personal?	X			F				X
¿existen asesores externos en la estructura organizativa? De ser así; ¿en qué campos?	X			F			X	
¿existen comités comisiones grupos o juntas en la organización?	X			F				X
¿está claramente establecido el flujo de información y comunicación?	X			F				X
¿está definido cuál es la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidad de la organización?		X		D		X		
¿se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones según el tipo de decisión de rutinas? (no programables, programables según actividades unidades y funciones afectadas según las consecuencias que puede tener la decisión	X			F			X	

en el corto mediano y largo plazo)								
¿la estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa?		X		D		X		
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, NEM.

7.2.1.3 Dirección

La Dirección de la organización, maneja un tipo de liderazgo participativo o democrático, las decisiones operativas y algunas estratégicas son consultadas con los colaboradores. La gerencia delega algunas funciones en su asistente, propicia el buen clima de trabajo, es una gerencia participativa, ante situaciones complejas la actitud de la gerencia y dirección es conciliadora. Los socios de la empresa tienen muy buenas relaciones ya que se trata de una sociedad familiar, los perfiles tanto de la directora general como del gerente son adecuados al cargo, los dos son profesionales con post grados en cada especialidad. Las relaciones de poder están bien definidas, cada cual sabe de sus competencias y límites. Las decisiones importantes son tomadas por la junta directiva en reuniones ordinarias y extraordinarias según el caso. No existen políticas documentadas para la toma de decisiones y a pesar de ello la dirección es eficaz.

Matriz de análisis de la Dirección - Nutrición en Movimiento.

Tabla 12 *Análisis de la Dirección.*

DIRECCIÓN	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿la Gerencia delega?	X			F				X
¿la Gerencia propicia un buen clima de trabajo?	X			F			X	
¿la Gerencia motiva al personal?	X			F			X	
¿se podría calificar como una Gerencia participativa?	X			F			X	
¿si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares; se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?	X			F			X	
¿existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder?		X		F			X	
¿corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?	X			F			X	
¿la dirección es eficaz?	X							
¿se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones en especial		X		D	X			

las de mayor importancia para el desempeño empresarial?								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, *Nutrición en Movimiento*.

7.2.1.4 Evaluación y control.

No existe un sistema de control de la gestión a nivel directivo, a nivel administrativo y operativo existen controles sobre la producción de alimentos saludables, sobre la eficacia en la atención de usuarios de los diferentes servicios, los resultados de las mediciones se utilizan para tomar decisiones administrativas y operacionales, se analizan las causas de las desviaciones de los controles y los resultados sirven de insumo para la mejora continua. Los responsables de dichas evaluaciones son el gerente general y su asistente. Los informes de dicho control se dan internamente entre los directivos y la asistente de gerencia.

Matriz de análisis de la Evaluación y el Control - Nutrición en Movimiento.

Tabla 13 *Análisis de la Evaluación y el Control*

EVALUACIÓN Y CONTROL	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?		X		D	X			
¿se han definido los controles sobre áreas y factores claves de desempeño?		X		D	X			
¿corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa?		X		D	X			
¿se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?		X		D	X			
¿existe control interno, revisión fiscal, auditoría interna o externa?		X		D	X			

N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, *Nutrición en Movimiento*.

7.2.2 Análisis de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional está orientada hacia la tarea y a las personas, reposa sobre los valores de confianza, respeto, solidaridad. Valores con se difunden mediante el “voz a voz” entre el personal y las directivas. Se estimula el quehacer de la empresa frente a

sus competidores, mediante comisiones económicas al personal, permisos, celebraciones de cumpleaños, etc. Con su cultura, la organización busca el reconocimiento del centro de nutrición a nivel local y externo y que a través de medios tecnológicos puedan llegar con sus productos y servicios a conquistar el mercado externo; estas expectativas personales de los socios condicionan totalmente el quehacer interno y el futuro de la empresa. No existe estudio del clima laboral, pero existe una percepción de armonía y satisfacción con el ambiente de trabajo; por no existir no se puede analizar variables como: posibilidades de desarrollo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, coherencia de mando, etc.

Matriz de análisis de la Cultura Organizacional. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 14 *Análisis de la Cultura Organizacional*

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se han difundido en el personal los valores organizacionales?		X		D		X		
¿se estimula o acondicionan el quehacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?	X			F			X	
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, *Nutrición en Movimiento*.

7.2.3 Análisis de la Gestión de las funciones de la empresa

Existe el análisis de la gestión de mercadeo y la producción, no así de la gestión contable, se cuenta con análisis de la gestión de finanzas, personal, información y están definidos los responsables de cada función.

Matriz de análisis de las funciones de la empresa.

Tabla 15 *Análisis de la Gestión de las Funciones de la Empresa*

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMP.	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿análisis de la gestión de mercadeo?	X			F			X	
¿análisis de la gestión de producción?	X			F			X	
¿análisis de la gestión de contabilidad?		X		D	X			
¿análisis de la gestión de las finanzas?	X			F			X	
¿análisis de la gestión de personal?	X			F			X	
¿análisis de la gestión de información?	X			F				X
¿existe un área de organización responsable cada función?		X		D	X			
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia.

7.2.4 Situación contable y financiera

La empresa tiene una rentabilidad de las ventas de productos y servicios aceptable, aunque no satisface las expectativas de los socios, aun así, la renta de capital sí es satisfactoria, manejan buena liquidez para el funcionamiento normal de la empresa, tiene una baja rotación de cartera toda vez que las ventas se hacen generalmente de contado, los costos asumidos para la elaboración de productos y prestación de servicios es satisfactorio. La empresa se autofinancia en sus proyectos y generalmente no recurre al mercado financiero. No se hace una planeación y control financiero, se vive el día a día, en el momento no existe un plan de inversiones, no hay presupuestos de ingresos ni de gastos, tampoco de flujo de fondos, las revisiones de tesorería que se hacen son las de ley por contratos laborales e impuestos. La información contable se emite de manera oportuna, las relaciones con los bancos no se consideran de mucho valor por las directivas, las herramientas tecnológicas para la gestión de la información financiera utilizadas por la organización no son adecuadas, ya que requieren la integración de la información a través de un método BPM, y software ERP.

Matriz del análisis de Gestión situación contable y financiera. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 16 *Análisis de la Gestión Contable y Financiera*

SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿la rentabilidad de las ventas es aceptable?	X			F				X
¿la rentabilidad de las ventas es satisfactoria?		X		D		X		
¿la rentabilidad del capital es aceptable satisfactorio?	X			F			X	
¿la rentabilidad de los activos es aceptable satisfactoria?	X			F			X	
¿la situación de liquidez es aceptable es satisfactoria?	X			F			X	
¿la rotación de cartera es aceptable es satisfactoria?	X			F			X	
¿el comportamiento de los costos es aceptable satisfactorio?	X			F			X	
¿la capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión?		X		D		X		
¿se hace planeación y control financiero en la empresa?		X		D	X			
¿existen planes de inversión? Si es así, ¿cómo se controla su cumplimiento?		X		D	X			
¿existen planes de financiamiento? ¿cómo se controlan?		X		D	X			
¿existen presupuesto de ingresos? ¿cómo se controla?		X		D	X			
¿existen presupuestos de gastos? ¿cómo se controlan?		X		D	X			
¿se hace un flujo de fondos? ¿cómo se controla?		X		D	X			
¿se hacen previsiones de tesorería?	X			F				X

¿la empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?	X			F			X	
¿la empresa utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar: un equilibrio financiero a corto y largo plazo (Relaciones de financiamiento y tesorería) sus potenciales financieros (Relaciones de rotación) la eficiencia de la gestión (Relación de rendimientos)?		X		D	X			
¿se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos?		X		D	X			
¿genera información en forma oportuna?	X			F			X	
¿la empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?	X			F				X
¿los accionistas podrían hacer nuevos aportes?	X			F			X	
¿la información contable es oportuna, confiable, se utilizan como herramienta para la toma de decisiones?	X			F			X	
¿los directivos les dan importancia a las relaciones con los bancos?		X		D		X		
¿la tecnología utilizada para realizar la administración financiera a la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?		X		D	X			
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, *Nutrición en Movimiento*.

7.2.5 Gestiones Situación Comercial

7.2.5.1 Mercados y productos

El principal mercado de Nutrición y Movimiento son las personas, hombres y mujeres ejecutivas, profesionales, amas de casa, de ellos el 60 al 70 por ciento de son mujeres entre los 30 y los 50 años de edad y son personas de estratos 4 5 y 6, que en su mayoría buscan como objetivo bajar de peso, pero también muchos de ellos son personas que se quieren cuidar, tienen un estado nutricional estable, pero que se motivan a querer estar más saludables. Otro mercado son las empresas que procesan alimentos o que ofrecen servicio de restaurante a sus colaboradores, y requieren asesorías profesionales. Los mismos usuarios de los servicios nutricionales que asisten a la sede principal, son los compradores de los alimentos saludables que produce y vende Nutrición en Movimiento. La empresa tiene su sede física en la ciudad de Cali, en el barrio Granada, pero hace una fuerte presencia en el espacio virtual a través de redes sociales, al punto que además de sus productos saludables, vende sus servicios de consulta nutricional online, y cuenta con usuarios de Centro América, Estados Unidos, Canadá y algunos

países de Europa. La demanda por servicios está discriminada así: Consulta, asesorías, tienda y gimnasio. 70%, 20%, 15% y 5% respectivamente, en esa misma proporción se distribuyen las ventas. Se cuenta con una estrategia de mercado elaborada por la Universidad ICESI. Los servicios que mayor rentabilidad ofrecen son las asesorías a empresas, seguidas por las consultas nutricionales, que son las de mayor demanda. El servicio menos demandado es el de gimnasio y el que menor margen de contribución deja, casi se puede decir que se brinda el servicio a precio de costo. La imagen de las asesorías empresariales y consultas por nutrición gozan de gran acogida, reconocimiento y prestigio en el mercado por la eficacia en el resultado de sus planes.

Matriz de Gestión Comercial, Mercados y productos - Nutrición en Movimiento.

Tabla 17 *Análisis de Gestión Comercial - Mercados y Productos*

GESTIONES SITUACIÓN COMERCIAL mercados y productos	SI	NO	N/A	D/F	DM	D m	FM	F m
¿cuáles son los principales mercados de la empresa? *			X					
¿cuáles son los principales segmentos de cada mercado? *			X					
¿tipo de compradores?*			X					
¿ubicación geográfica?*			X					
¿cuáles son sus principales clientes?*			X					
¿cuál es la participación en el mercado en cada segmento?*			X					
¿cuáles son sus principales clientes?*			X					
¿se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado? ¿cuáles?	X			F			X	
¿se han definido estrategias por segmento? ¿Cuáles son?	X			F			X	
¿cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos?*			X					
¿en qué medida se ha incrementado en los últimos periodos?*			X					
¿cuáles son los productos más rentables?*			X					
¿cuáles son los más deficitarios?*			X					
¿cuál es la imagen de los principales productos?*			X					
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

* Preguntas resueltas en la descripción de la empresa. *Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.*

7.2.5.2 Gestión comercial

Se encuentran establecidos objetivos de ventas de productos saludables y prestación de servicios, aunque no hay un programa propiamente dicho, las directrices y lineamientos

son eficaces en el logro de resultados. Los canales físicos y virtuales por los cuales se ofrecen y prestan los servicios y venden los productos son adecuados al medio social y tecnológico. No se evalúan los canales de distribución, pero sí se conocen los costos que representan para la organización. La promoción se hace a través de la página web de la empresa y por medio de redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram, etc. La fuerza de ventas está estructurada por productos y servicios, se realizan oportunamente controles sobre las ventas. El incremento en el último año en las ventas y servicios fue del 15 %.

Matriz de análisis de la Gestión Comercial. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 18 *Análisis de la Gestión Comercial*

Gestión comercial	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se han establecido objetivos de ventas?	X			F				X
¿existen programas de ventas correspondientes?		X		D		X		
¿estos canales son adecuados?	X			F			X	
¿se evalúa regularmente el comportamiento de los canales de distribución?		X		D		X		
¿se conocen los costos de la distribución?	X			F				X
¿se hace promoción de la venta? De ser así, ¿a través de qué medios?	X			F			X	
¿es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?	X			F			X	
¿se hacen controles sobre las ventas?	X			F			X	
¿son oportunos estos controles?	X			F			X	
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia.

7.2.6 Gestión de la situación de la producción

7.2.6.1 Proceso de producción

Respecto de los productos saludables, se fabrica pan, arepa, galletas y carnes de garbanzo y lentejas, salsa pesto, entre otros. Se cuenta con un pequeño taller de producción artesanal que fabrica con relación a la demanda de cada producto. Los servicios que se ofrecen son de atención personalizada en materia de nutrición, psicología, gimnasio, asesoría a empresas. En este ciclo productivo convergen la calidad de recursos humanos y la dotación física y tecnológica para ofrecer a los usuarios una experiencia diferente. El sistema de producción de alimentos saludables es por lotes. En la elaboración de cada producto y prestación de cada servicio se tiene en cuenta la racionalidad y la eficiencia, aplicando normas de calidad que cada una requiere. Se hace control de uso y

materiales sobrantes del proceso productivo de alimentos, no obstante, es susceptible de mejoramiento.

Matriz da análisis de Gestión de situación de Producción. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 19 *Análisis de Gestión de la Situación de Producción - Proceso de Producción*

GESTIÓN DE SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Proceso de producción	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿en qué consiste el trabajo?			X					
¿cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?			X					
¿cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?			X					
¿se aplica en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias?	X			F			X	
¿se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?	X			F			X	
¿son susceptibles de mejoramiento de los sistemas de producción operativos?	X			F			X	
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.6.2 Productividad

La productividad respecto al año anterior (2018) mejoró en un 15 %, teniendo en cuenta que es una empresa nueva en el mercado, no existen datos más extensos de comparación. La fabricación de productos es muy nueva y aún no se puede comparar. Las inversiones realizadas en producción son significativas, dado que los usuarios de los servicios de nutrición tienen a veces dificultades para encontrar en el mercado alimentos fabricados idóneamente y adecuados a sus requerimientos nutricionales.

Matriz de análisis de productividad. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 20 *Análisis de la Productividad*

Sobre la productividad	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos años relación entre el volumen de producción la mano de obra utilizada?			X					
¿cómo ha evolucionado la productividad del equipo y maquinaria en los últimos años relación entre el volumen de producción y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria?			X					
¿cómo se sitúa la productividad de estos recursos en la empresa con relación a la de sus competidores?			X					
¿de qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones realizadas en producción en los últimos años?			X					
¿ha producido mejoramiento de la productividad?	X			F			X	
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.6.3 Programación de la producción.

La producción de alimentos saludables se programa de acuerdo con las ventas realizadas, de cada producto se fabrican la cantidad que demandan los usuarios. Para los servicios de consultas in situ, las citas son agendadas vía telefónica, redes sociales o página web, las citas online deben ser canceladas a través de medios electrónicos y se realizan generalmente por Skype. Las asesorías a empresas se agendan de acuerdo con los requerimientos de los usuarios y a la disponibilidad del grupo operativo.

Matriz de análisis de programación de la producción. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 21 *Análisis Programación de la Producción*

Programación de la producción.	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿Existen programas de producción?		X		D		X		
¿Existen sistemas y procedimientos que permitan verificar el estado de su ejecución?		X	X					
¿Se ha calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?	X			F				X
¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes o servicios?	X			F				X
N/A: No aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.6.4 Organización de talleres y almacenes.

En materia de consultas, se han dispuesto 4 consultorios físicos y sitio digital para consultas online, para la elaboración de productos saludables se cuenta con un pequeño taller, ubicado en la parte posterior de la empresa, cuya ubicación de herramientas, equipos y materiales no obstruyen la movilidad. El almacén solo consta de un estante de exhibición. La maquinaria es la adecuada para el nivel de producción, si se planea expandir a empresa, no es viable por cuanto el inmueble es arrendado y no cuenta con espacio para expandir. Sus instalaciones son limpias y existe un ambiente agradable, los puestos de trabajo están definidos y ubicados adecuadamente, no existe un estudio profundo de los puestos de trabajo.

Matriz de análisis de talleres y almacenes. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 22 *Análisis Talleres y Almacenes*

Organización de talleres y almacenes	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿la distribución de los equipos permite la circulación adecuada?	X			F				X
¿el número de almacenes es suficiente su ubicación es adecuada con relación a los talleres?	X			F				X
¿la maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción?			X					

¿los locales, su espacio físico son suficiente adaptados al tipo de producción?	X			F				X
¿permiten expansiones si se planea un mayor desarrollo a la empresa?		X		D	X			
¿cómo es el estado de los locales?			X					
¿existe una clara definición de los puestos de trabajo?	X			F				X
¿se ha hecho un estudio a profundidad para determinar cuáles deben ser los puestos de trabajo?		X		D		X		
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.6.5 Mantenimiento de equipos y locales.

Se realiza mantenimiento a equipos de cómputo eventualmente, no existe un programa de mantenimiento preventivo de equipos y locales, el mantenimiento realizado no es ejecutado por personal especializado.

Matriz de análisis de mantenimiento de equipos y locales. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 23 Análisis mantenimiento Equipos y Locales

Mantenimiento de equipos y locales	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se hace mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos locales?	X			F				X
¿se elaboran programas de mantenimiento y se controla su cumplimiento?		X		D	X			
¿el mantenimiento de los equipos es efectuada por personal especializado adecuado a la naturaleza de estos?		X		D	X			
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

7.2.6.6 Control de la producción y la calidad.

La producción es controlada por la asistente administrativa, controla la producción de alimentos saludables y los servicios de asesorías a empresas y consultas a usuarios realizadas, los controles sirven para medir la eficiencia en el uso de los recursos, se controla la producción de alimentos y servicios mediante un archivo plano de Excel, no se conocen tasas de improductividad lo que dificulta conocer los costos. Se considera muy

importante la calidad de los productos y servicios, las técnicas y métodos son adecuados para asegurar la calidad de productos y servicios.

Matriz de control de producción y calidad. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 24 Análisis de Control de Producción y Calidad

El control de la producción y de la calidad	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se controla el cumplimiento de los programas de la producción?	X			F				X
¿se evalúa el cumplimiento de la programación?	X			F				X
¿se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación?	X			F				X
¿se conocen las tasas promedio de la improductividad del trabajo?		X		D		X		
¿se conocen las tasas promedio de la improductividad de la maquinaria y equipo?		X		D		X		
¿se considera importante controlar la calidad de los productos?	X			F			X	
¿si se hace este control, se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados?	X			F			X	
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.7 Gestión de suministros.

Las compras se centralizan en la asistente administrativa, se realiza de manera ágil y oportuna, aunque no existe un proceso documentado para ello, se cuenta con una lista de información de proveedores en formato Excel, las decisiones sobre las compras las toma el gerente administrativo, generalmente se hacen tres cotizaciones y se selecciona la más conveniente, no solo por su menor precio, los precios y condiciones de entrega ya están previamente establecidos y no se negocia. Existen varios proveedores para un mismo producto o insumo, las listas de precios no están discriminadas por referencias ni se cuenta con catálogos de especificaciones.

Matriz de Gestión de suministros. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 25 *Análisis Gestión de Suministros*

Gestión de suministros	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿la función de compras es centralizada?	X			F				X
¿cómo se realiza el proceso de compras? ¿es ágil y oportuno?	X			F			F	
¿existe información por proveedor debidamente archivada y actualizada donde conste precios, tiempo de entrega, calidad, de las condiciones de venta importantes?		X		D	X			
¿existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?	X			F			X	
¿se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?		X		D	X			
¿existen otras fuentes de aprovisionamiento?	X			F				X
¿existen listas de precios por referencia?		X		F				X
¿existen catálogos de especificaciones?	X			F				X
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.8 Gestión de la función de investigación y desarrollo.

La investigación y desarrollo se fundamenta básicamente en la creación de nuevos alimentos saludables, no se cuenta con un departamento de ID. Los nuevos productos consisten en la combinación de nutrientes en los alimentos característicos del país como los panes, arepas, y otros.

Matriz de análisis de gestión de la función de Investigación y Desarrollo. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 26 *Análisis de la Gestión de Investigación y Desarrollo*

Gestión de la función de investigación y desarrollo	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM
¿se realiza una actividad de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos o servicios en función de emprender el procesamiento de nuevos productos o la operación de nuevos servicios?	X			F			X
¿en relación con los sistemas y tecnología administrativas se realizan estudios o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?		X		D	X		
¿se le da importancia a la innovación?	X			F			X
¿se refleja esto en los planes de inversión y operativos?		X		D	X		
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor							

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.9 Gestión de los sistemas de información.

7.2.9.1 En relación con la selección definición y difusión de la información.

No se ha definido la información precisa que requiere los diferentes niveles de decisión, puestos de trabajo, no se racionaliza el flujo de información ni se cuenta con canales idóneos para su recolección, análisis y difusión. Se realizan por lo menos 3 reuniones al mes, con grupos específicos, a nivel general, uno o dos veces al año. Solo de las reuniones a nivel general, se deja registro en actas.

Matriz de análisis en relación con definición y difusión de la información. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 27 *Análisis de la relación, definición y difusión de información*

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN En relación con la selección definición y difusión de la información	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se han definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?		X		D	X			
¿a nivel de los puestos de trabajo se ha definido con el debido cuidado cuál debe ser la información que circula desde los puntos de vista de su contenido, su presentación, su origen, su destino, su precisión, su confiabilidad y su control?		X		D		X		

¿se ha racionalizado de la mejor manera posible y flujo de información de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?		X		D		X		
¿se hacen reuniones?	X			F			X	
¿son suficientes, pero no exageradas?	X			F				X
¿las personas que deben comunicarse entre sí, se conocen?	X			F				X
¿tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que se hace al trabajo de sí mismo?	X			F				X
¿las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes en forma escrita?				F				X
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, *Nutrición en Movimiento*.

7.2.9.2 En relación con la capacidad de desempeño del sistema de información.

Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información, todos los datos deben ser ingresados manualmente, estos medios no son adecuados a las necesidades de la organización, los beneficios de implementar un método BPM (Business Process Management) a través de una ERP (Enterprise Resource Planning) serían significativos para la organización de manera que afectaría los costos y producción de una manera favorable, previo estudio de factibilidad.

Matriz de análisis En relación con la capacidad de desempeño del sistema de información. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 28 *Análisis relación de la capacidad de desempeño del Sistema de Información*

En relación con la capacidad de desempeño del sistema de información	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información o medios automatizados?	X			F			X	
¿son suficientes estos medios teniendo en cuenta el volumen la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?		X		D	X			
¿han sido utilizados correctamente las posibilidades de la informática?		X		D	X			
¿sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una reorganización del trabajo?		X		D	X			
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, *NEM*.

7.2.10 Gestión de Recursos Humanos.

7.2.10.1 Calidad y cantidad de recursos humanos.

Nutrición en Movimiento, cuenta con una Directora General, un Gerente Administrativo, un asistente de gerencia, siete nutricionistas, una sicóloga, un entrenador personal, una recepcionista, una persona de servicios generales que funge como trabajadora de producción de alimentos saludables, un vigilante de parqueaderos. Cada persona en cada cargo cuenta con el perfil idóneo profesional y personal que garantizan la calidad en el servicio y productos. La cantidad es suficiente para la demanda por ser una empresa nueva en crecimiento.

Matriz análisis Calidad y cantidad de recursos humanos. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 29 *Análisis de la Calidad y Cantidad de los Recursos Humanos*

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SI	NO	N/A	D/ F	DM	Dm	FM	Fm
la calidad y cantidad de los recursos humanos								
¿la calidad de los recursos humanos corresponde a la necesidad de exigencia de los planes y desarrollos actuales de la organización y más particularmente a sus funciones y tareas claves?	X			F			X	
¿se ha dado el desarrollo de las capacidades del personal al mismo tiempo y mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?	X			F			X	
cómo se distribuye el personal de la organización ¿es suficiente la cantidad o excesiva?			X					
<i>N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor</i>								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.10.2 Clima de trabajo y salud ocupacional.

No se ha realizado encuesta de clima laboral, por lo tanto, no es posible en este momento responder los interrogantes. Sin embargo, se percibe un ambiente de armonía y satisfacción en los colaboradores, las relaciones humanas se fundamentan en el respeto mutuo, se considera al talento humano como un activo y no un gasto, las políticas de recursos humanos son acordes a la legislación colombiana, las condiciones de trabajo en el espacio físico son adecuadas en cuanto a iluminación, ergonomía, etc. En materia de salud ocupacional, la empresa responde a los requerimientos del Decreto 1072 de 2015, sobre SG SST (Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo) Norma que adopta apartes de la norma técnica ISO 45001, que reemplazó la OSAHS 18001.

Matriz de análisis de clima de trabajo y salud ocupacional. - Nutrición en Movimiento.

Tabla 30 Análisis del Clima de Trabajo y Salud Ocupacional

Clima de trabajo y salud ocupacional	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿el clima de trabajo es bueno?	X			F			X	
¿se considera al personal como un recurso, un problema o un costo?			X					
¿las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?	X			F			X	
¿las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?	X			F				X
¿cuáles son las reivindicaciones actuales del personal?			X					
¿hay absentismo por parte del personal si es así por qué?		X		F			X	
¿son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo ruido iluminación ventilación temperatura estado de los locales?	X			F			X	
¿las condiciones de trabajo propician los accidentes o enfermedades profesionales?		X		F			X	
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, Nutrición en Movimiento.

7.2.10.3 Administración de personal

La selección de personal la hace el gerente administrativo, pero no cuenta con un procedimiento de selección, hasta el momento los resultados son satisfactorios, se desconocen métodos adecuados para conocer las aptitudes de los candidatos, no se hacen exámenes de ingreso, se hace inducción al puesto de trabajo, los salarios son pertinentes a cada puesto de trabajo, las prestaciones sociales son las de ley, se promocionan a los colaboradores que adquieran las competencias para un determinado cargo. La capacitación del personal es importante para la organización, constantemente se programan contenidos de actualización y adquisición de nuevas competencias. No existe un programa de capacitación propiamente dicho.

Matriz de análisis de la Administración de Personal

Tabla 31 *Análisis de la Administración de Personal*

Administración de personal	SI	NO	N/A	D/F	DM	Dm	FM	Fm
¿se hace selección de personal?	X			F				X
¿son satisfactorios los sistemas de selecciones de reclutamiento de personal?		X		D	X			
¿se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes?		X		D	X			
¿son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines?		X		D	X			
¿se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización?	X			F				X
¿se cuenta con un periodo de prueba? si es así, ¿al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño de nuevo personal?	X			F				X
¿existe igual salario para igual trabajo?	X			F				X
¿existe escala de salarios?	X			F				X
¿el nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?	X			F				X
¿se hacen promociones? De ser así, ¿cuáles son sus criterios?	X			F			X	
¿Da importancia a la capacitación del personal?	X			F			X	
¿existen programas de capacitación?	X			F			X	
¿se apoya en tiempo y/o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior?		X		D		X		
N/A: No Aplica; D/F: Debilidad / Fortaleza; DM: Debilidad mayor; Dm: Debilidad menor; FM: Fortaleza Mayor; Fm: Fortaleza menor								

Fuente de la Información: Katherine Meneses y Camilo Valencia, *Nutrición en Movimiento*.

8 FASE II. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES.

Hallazgos generales resultantes del análisis del ambiente externo e interno, mediante la herramienta de Planeación Estratégica DOFA y Matrices de Ansoff.

8.1 MATRIZ DOFA -NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO

Tabla 32 *Matriz DOFA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de autoridad claramente definida. 2. Existen asesores externos en la estructura organizativa. 3. Existen comités, comisiones grupos o juntas en la organización 4. La Gerencia delega poder. 5. Buen clima de trabajo, propiciado por la gerencia. 6. La Gerencia motiva al personal 7. La directiva está a la altura de sus responsabilidades y funciones. 8. Se estimula o acondicionan el que hacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente. 9. Buena oferta de servicios acordes a la calidad del talento humano, el cual corresponde a la necesidad de exigencia de los planes y desarrollos actuales de la organización y más particularmente a sus funciones y tareas claves. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia en definición de la misión de la empresa los objetivos y metas que se propone lograr. 2. Carecen de estrategias organizacionales. 3. Baja elaboración de planes periódicamente en la empresa. 4. Ausencia de un sistema de control de gestión de la empresa. 5. Falta de control interno, revisión fiscal, auditoría interna o externa. 6. No existe análisis de la gestión de contabilidad 7. Carecen de planeación y control financiero en la empresa. 8. Falta establecer un sistema de costos operativos y administrativos. 9. La tecnología utilizada para realizar la administración financiera a la empresa no es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de personas interesadas en cuidar su alimentación, y desarrollo de la cultura fit. 2. Cali es una ciudad con el 48 % de la población en sobrepeso y obesidad. 3. Incremento de la demanda de servicios asociados a la buena 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Epidemia a causa del Coronavirus. 2. Incremento de los competidores en el sector. 3. Descuido de las políticas de salud en contra de la obesidad. 4. Capacitación por parte de la Secretaría del Deporte y la

<p>alimentación.</p> <p>4. Creación de la agencia de alimentación escolar.</p> <p>5. Promoción por parte de la Alcaldía de Cali de una vida más saludable y buenos hábitos alimenticios.</p> <p>6. Aumento en la investigación en tecnologías asociadas a la salud.</p> <p>7. Incremento en la atención a la responsabilidad social empresarial en el sector de servicios de salud.</p>	<p>Recreación a cada uno de los formadores deportivos, en metodologías que promuevan una alimentación saludable.</p> <p>5. Altos costos en la inversión de tecnologías aplicadas a la salud.</p> <p>6. Entrenamientos personalizados.</p> <p>7. Asesoramiento de manera virtual que se ofrece a través de internet.</p>
---	---

Fuente: Diagnóstico externo e interno a Nutrición en Movimiento.

8.2 ESTRATEGIAS Y CRUCES DOFA

Tabla 33 Estrategias y Cruces DOFA

	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
	Estrategias Agresivas FO	Estrategias de Revitalización DO
OPORTUNIDADES (+)	<p>2y7 Potenciar la imagen corporativa de la empresa con la asesoría en Responsabilidad Social empresarial.</p> <p>3y4 Asignar un comité para establecer una alianza estratégica con la agencia de alimentación escolar. 8y1 Estimular el interés en la comunidad caleña, sobre el cuidado de la alimentación, teniendo en cuenta la tendencia a una cultura Fit.</p> <p>8y4 Presentar propuesta de licitación ante la Agencia de Alimentación Escolar</p> <p>9y1 Crear sucursales en el norte y sur de la ciudad para llegar a más usuarios.</p>	<p>1y3 Establecer un Direccionamiento Estratégico, en pro de poder atender mejor el aumento de la demanda.</p> <p>4y4 Implementar un sistema de gestión organizacional, para poder generar alianzas estratégicas con empresas del entorno.</p> <p>8y3 Implementar un sistema de costos que permita atender la demanda de servicios en salud.</p> <p>9y6 Equipar a la compañía de tecnología asociada a la salud, buscando mejorar la atención a los clientes.</p> <p>2y7 Instituir estrategias organizacionales enfocadas en atender</p>

	<p>9y3 Incrementar la promoción de los servicios ofrecidos al público en relación con los buenos hábitos alimenticios.</p>	<p>temáticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.</p>
AMENAZAS (-)	<p>Estrategias de diversificación FA</p>	<p>Estrategias Trinchera DA</p>
	<p>2y1 Implementar medidas preventivas con su personal, frente a la epidemia del Coronavirus, asesoradas por un experto.</p> <p>3y2 Llevar a cabo estrategias de Benchmarking a los competidores, a cargo de un grupo de trabajo de la compañía especializado.</p> <p>8y2 Fortalecer los estímulos a los colaboradores de tal manera que se sostenga la ventaja competitiva. 9y7 Incrementar presencia en el mundo digital a través de la prestación de un servicio online que le permita aumentar su target a la empresa.</p> <p>5y1 Adoptar estrategias de teletrabajo, en pro de mitigar los efectos de esta pandemia.</p> <p>7y4 Incluir nuevos servicios a su portafolio, de manera que aumente la promesa de valor</p>	<p>2y4 Generar un plan estratégico con objetivos y controles que le permitan ser competitivo.</p> <p>3y1 Establecer planes de emergencia periódicamente, para afrontar crisis como las de coronavirus.</p> <p>7y2 Realizar un control y planeación financiera de la compañía, acorde a las necesidades organizacionales evitando quedar rezagados frente a los competidores.</p> <p>8y5 Implementar un sistema de costos que permita invertir a mediano plazo en tecnologías asociadas a la salud, en pro de mejorar el servicio al cliente.</p> <p>5y4 Realizar un control y auditoria tanto interna como externa, en pro de mejorar las metodologías que promuevan una vida saludable.</p>

Fuente: Diagnóstico externo e interno a Nutrición en Movimiento.

8.3 RECOMENDACIONES FO, FA, DO, DA.

- **FO:** Se le recomienda a la empresa utilizar técnicas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) acudir al modelo Ansoff que tiene las siguiente cuatro estrategias: Penetración de mercado, a través de la participación eficiente y solvente de sus productos y servicios en el mercado. Desarrollo de mercado, con los mismos productos, la empresa va a conquistar nuevos mercados, Desarrollo de producto, mejorar o innovar para el cliente, Diversificar nuevos productos, crear nuevos productos para el cliente.

También se puede acudir La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, con el propósito de generar estrategias de posicionamiento para la compañía.

Complementariamente, se le recomienda generar alianzas estratégicas con agencias de alimentación, llevando a cabo reuniones periódicas, hacer seguimientos a los productos y servicios y ajustarlos a las necesidades del cliente.

Para incursionar en nuevas zonas de mercado se recomienda que se realicen estudios de mercado a través de encuestas, sondeos entrevistas para conocer la pertinencia de crear una nueva sede en un determinado lugar de la ciudad, estas herramientas también permiten conocer el interés de las personas por tener una cultura Fit. Además, se recomienda incrementar la promoción de los servicios de la empresa a través de los medios de comunicación ATL Y BTL, Radio, Tv, Prensa, Etc, en pro de estimular el interés de la comunidad Caleña sobre los buenos hábitos de alimentación.

- **FA:** Para implementar medidas preventivas ante la amenaza del coronavirus se pueden realizar capacitaciones y tomar medidas de salubridad e higiénicas asesoradas por profesionales de la salud. Dentro de las medidas que se deben tomar, está el teletrabajo, que contribuye a el aislamiento preventivo que se sugiere para este tipo de crisis, a su vez aporta a el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

En la búsqueda de innovar, mejorar y diferenciarse de la competencia, recomendamos implementar estrategias de Benchmarking a través de un proceso de análisis de la competencia que ayude a mejorar la estrategia de marketing de la empresa para diferenciarse en el sector, aprovechando los recursos de conectividad y plataformas tecnológicas para ofertar y prestar sus servicios.

Crear un sistema de premios y recompensas que incentive a los colaboradores a mejorar y potenciar su participación en la empresa.

Se aconseja diseñar una estrategia SEO para su Web, en la que se debería realizar un análisis de los contenidos más vistos, comentados y mejor posicionados, de cara a optimizarlos. Revisiones imprescindibles de página tales como: home, ventas, sobre mí o acerca de. Revisión de la estrategia de enlaces internos y externos. Revisión de las palabras clave de interés. Potenciar las redes sociales de la empresa. Optimizar Página Web incluyendo los nuevos servicios que se van a incluir en el portafolio, con el fin de aumentar la propuesta de valor.

- **DO:** Crear un direccionamiento estratégico mediante la determinación de una misión, visión y objetivos organizaciones de la compañía, que permita construir un Plan y Mapa Estratégico con su CMI (Cuadro de Mando Integral) utilizando herramientas informáticas como SAP, Odo, Suite Visión Empresarial, etc. A fin de conocer oportunamente el

desarrollo de la empresa y que le permita corregir desviaciones en sus objetivos, documentando el mapa de procesos, la cadena de valor para el cliente o usuario, utilizar una metodología administrativa BPM, (Business Process Management). La estandarización de procesos y las ventajas de conectividad e informática del entorno, le facilitarán la generación de alianzas comerciales y estratégicas.

Potenciar la gestión de los procesos misionales mediante la adquisición de equipos de tecnología asociada a la salud, como el Inbody 270 a fin de responder oportunamente ante un incremento de la demanda de servicios por parte de los usuarios.

Instituir estrategias organizacionales enfocadas en atender temáticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, la creación de una fundación que tenga el propósito de asistir técnicamente a comedores escolares de cualquier naturaleza, que carezcan de asesoría nutricional.

- **DA:** Establecer un Plan de Continuidad del Negocio, a fin de hacer frente a los imprevistos que pongan en grave riesgo la misión organizacional y sus objetivos. Dicho plan, le permitirá Identificar los posibles sucesos que tienen la capacidad de impactar negativamente sobre la continuidad de los procesos de todos los niveles de la empresa y sus consecuencias financieras, humanas y del Good Will de la organización. Ayuda a prevenir o disminuir las posibles pérdidas ante cualquier eventualidad causada por fenómenos naturales o interrupción del proceso productivo generado por causas internas o externas. Contiene una clasificación de sus activos con el fin de priorizarlos su protección en caso fortuito, permite conocer los tiempos críticos de recuperación del proceso normal del negocio, lo que mitiga el impacto del imprevisto en la actividad productiva.

Realizar un estudio de costos y presupuestos que permita el control y planeación financiera de la compañía, acorde a las necesidades organizacionales evitando quedar rezagados frente a los competidores.

Establecer un plan de control y auditoría interna y externa, en pro de mejorar las metodologías que promuevan una vida saludable.

Contar con planes de contingencia para solventar las situaciones de crisis como la que se vive hoy día a nivel mundial con el coronavirus, estos planes de contingencia deben incluir elementos relacionados con la estabilidad económica, protección de la nómina, mantenimiento de los clientes y métodos alternativos para la prestación de su servicio.

Para realizar un control y planeación financiero de la compañía, acorde a las necesidades organizacionales evitando quedar rezagados frente a los competidores, recomendamos la implementación de un ERP o sistema administrativo integral, para lo cual, se debe analizar tu situación, determinar bien las necesidades, evaluar los posibles proveedores, instalar el software y hardware pertinentes, capacitar a todo el personal involucrado y

llevar a cabo un análisis continuo ya que siempre hay posibilidad de mejorar, por lo que se debe evaluar continuamente posibles adecuaciones del sistema, ya que este Sistema permite controlar los costos de la compañía de forma integral, identificar donde se pueden reducir algunos costos, hacer un seguimiento a través de indicadores de gestión que le permitan a la empresa tomar decisiones.

9 PLAN DE ACCIÓN

Con base en el análisis de la información recolectada, considerando en forma prioritaria las debilidades encontradas en el análisis de la matriz DOFA y las estrategias resultantes, además, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos y el alcance de la consultoría, se proponen las siguientes acciones que permitirán dar sustento a la consolidación de Nutrición en Movimiento, como una empresa pujante y en camino del robustecimiento con miras a convertirse en una de las primeras de su género en el país.

9.1 DEBILIDADES Y ESTRATEGIAS

Tabla 34 *Debilidades y Estrategias*

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Ausencia de Direccionamiento Estratégico (definición de la visión, misión de la empresa los objetivos y metas que se propone lograr).	<p>I. Generar un direccionamiento estratégico con objetivos y controles que le permitan ser competitivo y exigirá la realización de planes en todos los niveles de la organización.</p> <p>II. Establecer planes de emergencia para afrontar crisis como las de coronavirus.</p> <p>III. Implementar un sistema de planeación, control y evaluación de la gestión en todas las áreas de la empresa, que le permita mayor competitividad a la empresa y aportes significativos a la eficiencia y eficacia de la gestión, de tal suerte que ayude en la toma de decisiones de inversión y crecimiento de la compañía.</p> <p>IV. Establecer un plan de auditorías interna y externa que permita identificar y corregir las desviaciones hacia los objetivos de la Organización.</p>
Carencia de estrategias organizacionales.	
Baja elaboración de planes en la empresa.	
Ausencia de un sistema de control de gestión de la empresa.	
No existe análisis de la gestión de contabilidad	
Falta establecer un sistema de costos operativos y administrativos.	
La tecnología utilizada para realizar la administración financiera a la empresa no es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos.	
Carecen de planeación y control financiero en la empresa.	
Falta de control interno, auditoría interna o externa.	

9.2 ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Tabla 35 *Estrategias y Acciones*

ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p>I. Generar un direccionamiento estratégico con objetivos y controles que le permitan ser competitivo y exigirá la realización de planes en todos los niveles de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Determinar Misión, Visión, Principios y Valores corporativos. b) Formalización de la estructura organizacional. c) Definir objetivos estratégicos, de acuerdo con las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan d) Definir Mapa Estratégico con su CMI (Cuadro de Mando Integral) e) Identificar y levantar un mapa de procesos de la organización. f) Implementar el modelo BPM (Business Process Management) Gestión de procesos de negocios, g) Fortalecer la propuesta de valor, para que esta incluya claramente el ser de la organización, le dé un piso a las estrategias, planes y metas de la empresa. Este fortalecimiento y estructuración, de los elementos básicos de la planeación estratégica, debe tener elementos prospectivos que le permitan a Nutrición en Movimiento plantearse desde diferentes escenarios circunstanciales.
<p>II. Establecer planes de emergencia periódicamente, para afrontar crisis como las de Coronavirus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> h) Elaborar un Plan de Continuidad del Negocio y Planes de contingencia

<p>III. Implementar un sistema de planeación, control y evaluación de la gestión en todas las áreas de la empresa, que le permita mayor competitividad a la empresa y aportes significativos a la eficiencia y eficacia de la gestión, de tal suerte que ayude en la toma de decisiones de inversión y crecimiento de la compañía.</p>	<p>i) Implementar el modelo BPM (Business Process Management) Gestión de procesos de negocios</p> <p>j) Apoyar el modelo de gestión BPM con herramienta de tecnología ERP (Enterprises Resources Management). implementar este sistema administrativo integral (ERP), que fortalezca el sistema de costos: Asignando a un experto para su montaje, instalación y seguimiento. Llevar a cabo estudios detallados de las necesidades de la compañía y de sus clientes, buscando reducir costos innecesarios en los que pueda estar incurriendo la compañía, para generar mayores utilidades, que le permitan a la empresa poder hacer inversiones en propiedad, planta y equipos necesarios para la prestación de nuevos servicios asociados a las nuevas tendencias del mercado.</p> <p>k) Hacer un seguimiento y evaluación constante del ERP con el fin de mantenerlo optimizado para quienes lo utilizan.</p>
<p>IV. Realizar un control y auditoría tanto interna como externa, en pro de mejorar las metodologías que promuevan una vida saludable.</p>	<p>l) Establecer un plan de auditorías interna y externa que permita identificar y corregir las desviaciones hacia los objetivos de la organización.</p>

9.3 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES.

Teniendo en cuenta que a Nutrición en Movimiento no le es posible el desarrollo inmediato de la totalidad de las acciones recomendadas, y algunas de ellas están por fuera del alcance temporal del ejercicio consultor, se determina por esta consultoría y la Dirección de la Organización, priorizar las acciones fundamentales que darán soporte

básico al desarrollo de las acciones más complejas y de mayor demanda de recursos. De tal manera que se realizarán en el espacio temporal del proceso de consultoría, las siguientes acciones que se relacionan con el Direccionamiento Estratégico, mientras que las demás acciones a mediano y largo plazo que corresponden a las estrategias II, III y IV, serán planeadas y desarrolladas a discreción por Nutrición en Movimiento, en los términos y condiciones que estime convenientes:

Plan de Acción para desarrollar, en el alcance temporal de la consultoría que corresponde a la estrategia I, “Generar un direccionamiento estratégico con objetivos y controles que le permitan ser competitivo y exigirá la realización de planes en todos los niveles de la organización.”

- a) Determinar Misión, Visión, Principios y Valores corporativos.
- b) Formalización de la estructura organizacional.
- c) Definir objetivos estratégicos, de acuerdo con las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan
- d) Identificar y levantar un Mapa de Procesos de la organización.
- e) Fortalecer la propuesta de valor, para que esta incluya claramente el ser de la organización, le dé un piso a las estrategias, planes y metas de la empresa. Este fortalecimiento y estructuración, de los elementos básicos de la planeación estratégica, debe tener elementos prospectivos que le permitan a Nutrición en Movimiento plantearse desde diferentes escenarios circunstanciales.

Las actividades se ajustarán acorde a lo programado en el cronograma en sus correspondientes fases, como fue anunciado en la Propuesta de Consultoría. (Véase Anexo B)

10 FASE III. ACOMPAÑAMIENTO EN LA EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

10.1 ACCIONES DEL PLAN DE ACCIÓN.

Con base en la información obtenida y analizada con las herramientas descritas en el capítulo anterior, se construye el Plan de Acción, conforme a las estrategias que por su importancia fueron priorizadas para resolver en primera instancia. El Plan de Acción se construye teniendo en cuenta los recursos de que dispone la organización y manteniendo la conveniencia, que representa la alineación de las actividades con los objetivos trazados y la conveniencia, que hace alusión a la suficiencia de las acciones para lograr los objetivos del Plan de Acción.

Tabla 36 Plan de Acción de Nutrición en Movimiento

Estrategia	Acciones	# A	Actividades	Presupuesto	Responsable	F.de inicio	F. de finalización	Indicador	Meta Final Indicador	Evidencia
Generar un direccionamiento estratégico con objetivos y controles que le permitan ser competitivo.	a) Determinar Misión, Visión, Principios y Valores corporativos.	1	Diseño del Plan de Acción.	\$ 285.497	Gerencia Administrativa - Consultor	02/03/2020	05/03/2020	Plan de Acción diseñado	100%	Plan de Acción del Direc. Estrat.
		2	Taller de construcción del Direccionamiento Estratégico	\$ 2.078.512	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	09/03/2020	20/03/2020	Direccionamiento Estratégico formulados	100%	Formulación Estratégica evaluada y ajustada.
		3	Evaluación y ajuste de resultados	\$ 1.326.179	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	24/03/2020	31/03/2020	# de resultados evaluados y ajustados	100%	
	b) Formalización de la estructura organizacional.	1	Análisis de la estructura actual	\$ 168.249	Gerencia Administrativa - Consultor	01/04/2020	02/04/2020	# Estructura Organizacional analizada	100%	Organigrama de Nutrición en Movimiento
		2	Elaboración de una propuesta de estructura ideal	\$ 866.047	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	03/04/2020	08/04/2020	# propuestas de estructura organizacional elaboradas	100%	

		3	Ajustes a la propuesta	\$ 222.707	Gerencia Administrativa - Consultor	13/04/2020	17/04/2020	# de propuestas de estructura organizacional ajustadas	100%	
		4	Validación de la propuesta	\$ 433.018	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	20/04/2020	24/04/2020	# de propuestas de estructura organizacional validadas	100%	
c) Definir objetivos estratégicos, de acuerdo con las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan		1	Revisión del objeto social de la empresa	\$ 178.165	Gerencia Administrativa - Consultor	27/04/2020	30/04/2020	# de objeto social empresarial revisado	100%	Objetivos Estratégicos de la Organización con Indicadores
		2	Taller de construcción de los objetivos estratégicos	\$ 866.047	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	04/05/2020	08/05/2020	# Taller de construcción objetivos estratégico realizado	100%	
		3	Evaluación y ajuste de resultados	\$ 346.415	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	11/05/2020	14/05/2020	# Resultados evaluados y ajustados	100%	
d) Identificar y levantar un Mapa de Procesos de la organización.		1	Construcción de la cadena de valor	\$ 1.558.884	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	18/05/2020	26/05/2020	Cadena de Valor construida	100%	Cadena de Valor
		2	Taller de construcción del Mapa de Procesos	\$ 267.248	Gerencia Administrativa - Consultor	27/05/2020	29/05/2020	Mapa de Procesos construido	100%	Mapa de Procesos de Nutrición

e) Fortalecer la propuesta de valor.	3	Validación del Mapa de Procesos	\$ 173.207	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	01/06/2020	02/06/2020	Mapa de procesos validado	100%	en Movimiento	
	4	Ajustes al resultado	\$ 133.624	Gerencia Administrativa - Consultor	03/06/2020	05/06/2020	Mapa de Procesos Ajustado	100%		
	1	Análisis del perfil del cliente	\$ 866.047	Dirección General - Gerencia Administrativa - Consultor	08/06/2020	12/06/2020	Perfil del cliente analizado	100%	Documento Perfil del Cliente	
	2	Construcción de la Matriz de segmentación Ansoff	\$ 267.248	Gerencia Administrativa - Consultor	15/06/2020	17/06/2020	Matriz de Segmentación Ansoff construida	100%	Matriz de Segmentación Ansoff	
	3	Construcción de la Matriz de crecimiento Ansoff	\$ 178.165	Gerencia Administrativa - Consultor	18/06/2020	19/06/2020	Matriz de Crecimiento Ansoff construida	100%	Matriz de Crecimiento Ansoff	
	4	Evaluación y ajuste de resultados	\$ 356.331	Gerencia Administrativa - Consultor	23/06/2020	30/06/2020	Matrices de Segmentación y Crecimiento Ansoff evaluadas y ajustadas	100%	Matrices de Segmentación y Crecimiento Ansoff	
	Costo Total		\$ 0.571.590							

Fuente: Elaboración propia

Los costos del Plan de Acción están detallados en el Plan de Costos. (Véase Anexo C)

10.2 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN.

Para desarrollar el Plan de Acción, se utilizarán como guía, herramientas y métodos contenidos en textos como *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*, del profesor Benjamín Betancourt Guerrero. Modelo de organigrama de Henry Mintzberg. *Estructura de las organizaciones* Prentice Hall 1979 USA. Matriz de Segmentación Asoff. Ansoff, H. Igor “*La Estrategia de la Empresa*”. Ediciones Universidad de Navarra, Barcelona, 1976. Construcción del Mapa de Procesos a partir de la Cadena de valor de Michel Porter 1985 “*Ventaja Competitiva*”. Propuestas de fortalecimiento de la oferta de valor con base en el artículo “Los elementos del Valor, Erik Almquist, John Senior y Nicolás Bloch, septiembre de 2016 Harvard Business Review 2. Estudio del perfil del cliente. Javier Alonso Rivas - Ildelfonso Grande Esteban – Comportamiento del consumidor. 7ma Edición.

10.2.1 Direccionamiento Estratégico.

Por causa de la pandemia, fue necesario realizar reuniones virtuales con los directivos y colaboradores de la empresa Nutrición en Movimiento y de esta manera se desarrollaron las actividades para construir juntos la Visión, Misión, Principios y Valores, así como los Objetivos Estratégicos.

10.2.1.1 Visión:













“Al año 2025, Nutrición en Movimiento, será reconocida nacional e internacionalmente como líder del mercado, por ofrecer servicios de consulta y asesoría en nutrición y bienestar con programas integrales de gran calidad, totalmente personalizados”

10.2.1.2 Misión:

“Nuestra misión es promover en las personas, un estilo de vida saludable con enfoque integral, logrando la transformación y adopción de nuevos hábitos de vida, mediante el ofrecimiento de consultas nutricionales y psicológicas, productos alimenticios sanos, de calidad, espacios de ejercitación, y asesorías a empresas en materia de nutrición, de tal manera que mejore la calidad de vida de nuestros clientes y usuarios; soportado en la gestión del mejor talento humano, buenas prácticas de servicios y producción, la ética comercial, políticas de desarrollo sostenible y responsabilidad social, para asegurar la rentabilidad de la inversión y crecimiento constante de la organización”.

10.2.1.3 Principios y Valores Corporativos

Los principios y valores fueron identificado por directivos y colaboradores de la organización, de acuerdo a sus percepciones y políticas éticas de la Junta Directiva de Nutrición en Movimiento.

Principios	Valores
 Dinamismo.	 Confianza
 Tolerancia	 Respeto
 Reserva profesional	 Honestidad
 Innovación	 Solidaridad
 Eficiencia	 Ética
 Trabajo en equipo	 Liderazgo

Fuente: Elaborado conjuntamente, con Directivos y Colaboradores de la empresa NEM.

10.2.2 Objetivos de tipo estratégico:

Perspectiva Financiera.

- Incrementar el valor de la empresa de manera que acreciente el capital y haya un mayor retorno a la inversión para los socios.

Perspectiva del cliente

- Diversificar, fusionar y adquirir nuevas líneas de negocio, buscando ofertar nuevos productos y servicios al mercado.
- Aumentar la tasa de mercado, apostando por sectores demográficos diferentes, o por una ampliación del plan de negocio a nivel geográfico.

Perspectiva Interna

- Potenciar los procesos de control administrativo, mercadeo, producción, humano y financiero, con el propósito de mejorar la competitividad.

- Prestar un excelente servicio de calidad, basado en un buen sistema de gestión, en búsqueda de la mejora continua.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

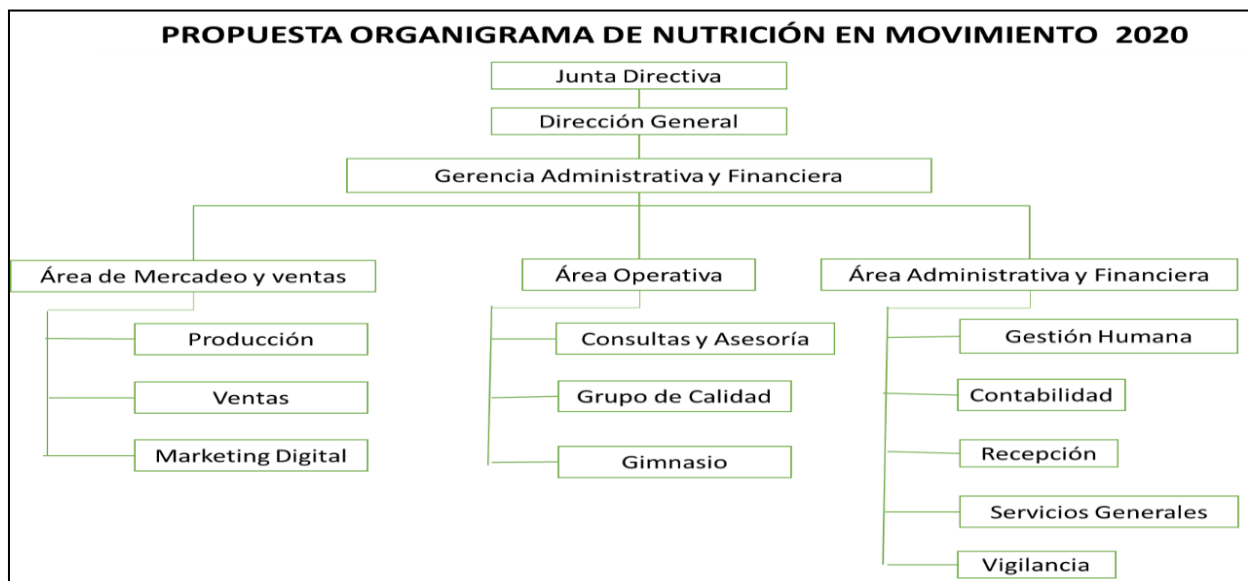
- Proponer e impulsar servicios innovadores con el fin de mejorar la competitividad de la compañía.
- Fomentar el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores para obtener con un mejor desempeño laboral.

RSE: Implementar prácticas socialmente responsables que busquen mejorar la calidad de la vida laboral y la satisfacción de los grupos de interés (Stakeholders)

10.2.3 Formalización de la estructura organizacional

Analizados los diferentes cargos existentes, con relación a los que deberían existir de acuerdo con el objeto social de la compañía, se elaboró propuesta conjunta entre los actores del Plan de Acción, construyéndose la estructura ideal acorde al tamaño y capacidades de la organización.

Ilustración 6 Estructura recomendada



Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Henry Mintzberg The Structuring of organizations Prentice Hall 1979 USA. Diseño de las organizaciones eficientes Cap. 1 Fundamentos de diseño de las estructuras organizativas.

Nutrición en Movimiento no posee un organigrama formal, pero sí se evidencia que tiene una estructura organizacional jerarquizada, se propone la estructura mostrada en la imagen. Que le permitirá desarrollar de manera más dinámica, eficiente, eficaz y organizada las actividades de la empresa. Donde estaría a la cabeza la Junta Directiva, seguida de la Dirección General, que se encarga de gerenciar el producto, luego la Gerencia Administrativa y Financiera, responsables de los procesos de su resorte en tres grandes áreas: Área de Mercadeo y Ventas con producción, ventas y Marketing Digital. Área Operativa, donde estarían las Consultas, Asesorías, Grupo de Calidad y el Gimnasio. Área Administrativa y Financiera, la cual constaría del grupo de Gestión Humana, Contabilidad, Recepción, Servicios Generales y Vigilancia.

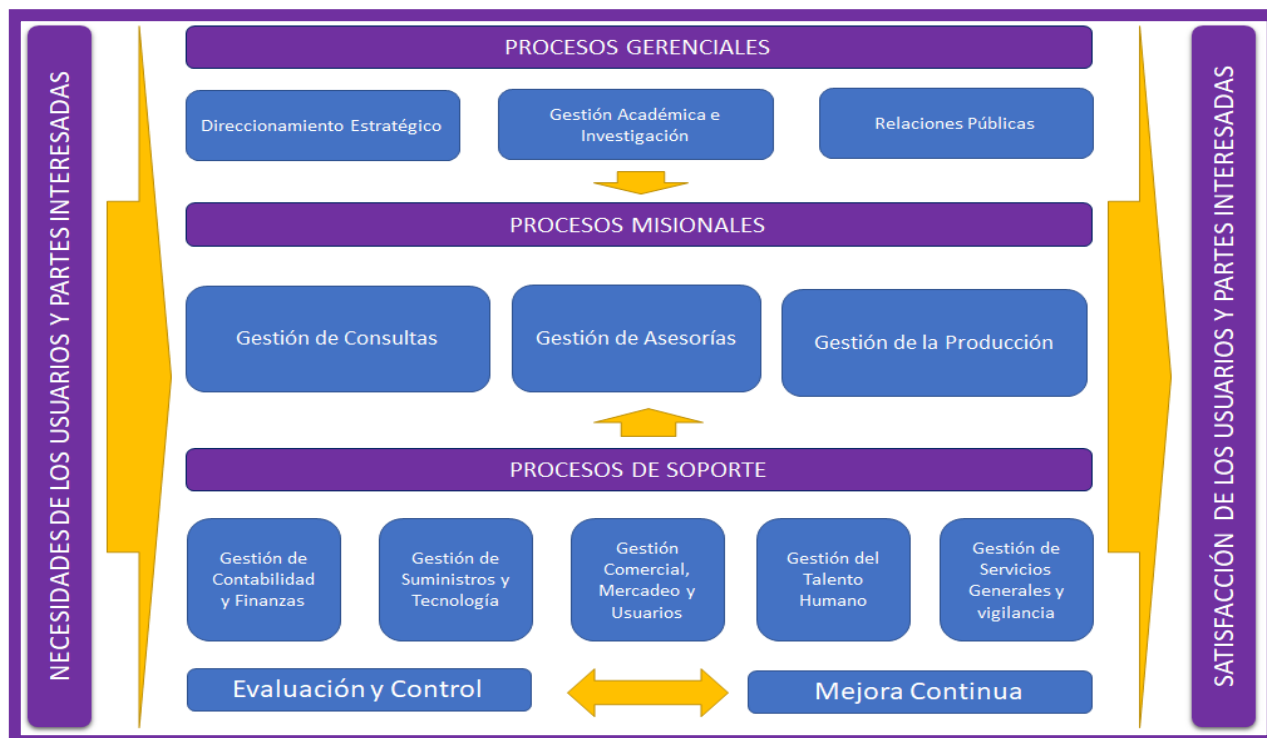
10.2.4 Mapa de procesos.

De Acuerdo con la estrategia organizacional y la información proporcionada por Nutrición en Movimiento, en lo que respecta a la segmentación de clientes que posee, su objeto social y el quehacer diario, se construyó la Cadena de Valor de los procesos, (Véase Anexo D) mediante formato suministrado por la profesora Myriam Escobar, docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, de tal manera que conociendo el perfil de los clientes y usuarios, así como sus necesidades y expectativas, se logró determinar los procesos necesarios para responder a los requerimientos de las partes interesadas del entorno externo e interno de Nutrición en Movimiento.

Como resultado de la construcción de la Cadena de Valor, resultaron tres procesos gerenciales, 1. Direccionamiento Estratégico, 2. Gestión Académica e Investigación y 3. Relaciones Públicas. Así mismo, resultaron los procesos de 1. Gestión de Consultas, 2. Gestión de Asesorías, 3. Gestión de la Producción, como procesos Misionales. Como procesos de apoyo o soporte, resultaron 1. Gestión de Contabilidad y Finanzas, 2. Gestión de Suministros y Tecnología, 3. Gestión Comercial Mercadeo y Usuarios. 4. Gestión del talento Humano, 5. Gestión de Servicios Generales y Vigilancia. De manera transversal a todos los procesos se determinó la existencia de los procesos de Evaluación y Control, así como los de Mejora Continua.

Cada proceso está mutuamente relacionado con los demás y apuntan al logro de los objetivos estratégicos que se enunciaron anteriormente. Están detallados en el formato de Cadena de Valor. (Véase Anexo D)

Ilustración 7 Mapa de Procesos de Nutrición en Movimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en Cadena de Valor. (Ver anexo D)

10.2.5 Fortalecimiento de la propuesta de Valor.

Con el objetivo de fortalecer la propuesta de valor de Nutrición en Movimiento a sus clientes y usuarios, y que impulse el crecimiento de la organización, se elabora una matriz Ansoff donde se registra la oferta de productos y servicios existentes y se propone la penetración de nuevos mercados con el portafolio existente y oferta de nuevas disciplinas afines a la salud.

10.2.5.1 Estrategias de crecimiento Ansoff para fortalecer propuesta de valor.

Nutrición en Movimiento, busca siempre entender las necesidades de los consumidores o usuarios finales de su portafolio de productos y servicios, por lo tanto, se hace menester conservar y potenciar aquellas líneas que hasta la fecha le han hecho merecedora de reconocimientos en el mercado como líder en la modalidad y calidad de atención, a partir del fortalecimiento de la presencia de la organización en redes virtuales en todas las

plataformas a las que pueda acceder. De igual forma, la implementación de programas de fidelización de clientes le permitirá la sostenibilidad, crecimiento y competitividad en el mercado.

Ilustración 8 *Matriz de Crecimiento Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	PENETRACIÓN DE MERCADO A nuestros clientes tradicionales: - Fortalecer la presencia en redes virtuales. - Implementar programas de fidelización.	DESARROLLO DE PRODUCTOS A nuestros clientes tradicionales: - Crear nuevos productos alimenticios sanos, con base en la experiencia culinaria ancestral de los colombianos.
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS Para nuestros nuevos clientes: - Abrir nuevas rutas de servicios virtuales de asesoría y consulta - Captar nuevos perfiles de usuarios no segmentados.	DIVERSIFICACIÓN Para nuestros nuevos clientes: - Fortalecer el portafolio de servicios con nuevas disciplinas afines a la salud.

Fuente: *Elaboración propia en matriz Ansoff.*

10.2.5.2 Matriz de Segmentación Ansoff (Ver anexo E)

La población objetivo determinada por Nutrición en Movimiento, obedece a las características de los servicios y productos que la entidad ofrece, y que hasta el momento le ha permitido acertadamente sostenerse y crecer en el mercado, sin embargo; las dinámicas sociales y los estilos de vida cada vez más complejos de las personas, hacen que la demanda de productos y servicios se amplíe; es así como NEM (Nutrición en Movimiento), debe estar atenta a responder a los nuevos retos que se presentan cada día en la satisfacción de las necesidades de su target y de blancos que puedan ser sus objetivos potenciales, de tal manera que se pueda agregar como fuentes de demanda, a los restaurantes que requieran asesoría en la preparación de alimentos saludables y balanceados que atraigan a nuevos consumidores y conserven los actuales, a comunidades virtuales cuyos temas de asociación sean los hábitos de vida saludables, afines a temas de salud y bienestar en general, haciendo que conozcan el portafolio de servicios y participen de la oferta que para ellos tiene NEM. Misma forma, organizaciones que se dedican al fortalecimiento de las condiciones físicas de las personas como

gimnasios, cuyas estructuras financieras no le permitan contar con equipos multidisciplinarios que atiendan a las necesidades nutricionales, gastroenterológicas o fisioterapéuticas de sus afiliados, tendrían la posibilidad de suscribir convenios beneficiosos con NEM.

11 FASE IV. PROCESO DE SEGUIMIENTO CONTROL

El proceso de seguimiento y control a las estrategias es de vital importancia para que se puedan lograr los objetivos, con base en el modelo de Norton y Kaplan, (1996) se diseña un mecanismo de medición con indicadores principales, de los cuales, una vez se levanten las caracterizaciones de los procesos, podrán direccionar el quehacer organizacional hacia las metas propuestas.

11.1 INDICADORES.

Para el seguimiento y control del Plan Estratégico, se construyeron los siguientes indicadores:

Objetivo Estratégico	INCREMENTAR EL VALOR DE LA EMPRESA DE MANERA QUE ACRECIENTE EL CAPITAL Y HAYA UN MAYOR RETORNO A LA INVERSIÓN PARA LOS SOCIOS
Nombre del Indicador	ROIC
Meta 2021	20%
Descripción	Determina el impacto Financiero de la Gestión Operacional de los negocios de NEM, midiendo la rentabilidad sobre el capital invertido.
Fórmula	$\text{UODI} / \text{Capital Invertido} \text{ UODI} = \text{Sumatoria últimos 12 meses de Utilidad operativa} \pm \text{Ingresos, egresos no operacionales, impuesto de renta efectivo pagado, Capital Invertido} = \text{Promedio móvil últimos 12 meses de Capital de trabajo neto operativo (Deudores+Inventario-Pasivo) + Capex (Activos Fijos + Otros Activos)} \times 100$
Nombre del Indicador	MARGEN EBITDA
Meta 2021	12%
Descripción	Es la relación entre el Ebitda y los ingresos operacionales que ayuda a medir la rentabilidad operacional del Grupo. Ebitda es la utilidad antes de intereses, más depreciación y amortización, antes de pagar impuestos, atender la deuda (intereses y abono de capital), apoyar la financiación del crecimiento (activos fijos) y repartir utilidades a los accionistas
Fórmula	$\text{Ebitda Consolidado (Utilidad operativa + amortizaciones + depreciaciones)} / \text{Total ingresos operacionales consolidados} \times 100$

Objetivo Estratégico	DIVERSIFICAR, FUSIONAR Y ADQUIRIR NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO, BUSCANDO OFERTAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS AL MERCADO.
Nombre del Indicador	Líneas de negocio diversificadas, fusionadas o adquiridas
Meta 2021	3%
Descripción	Mide la cantidad de líneas de negocio que fueron diversificadas, fusionadas o adquiridas durante el último ciclo normal del negocio.
Fórmula	Líneas de negocio diversificadas, fusionadas o adquiridas último ciclo NG. / Total líneas de negocio X100

Objetivo Estratégico	AUMENTAR LA TASA DE MERCADO, APOSTANDO POR SECTORES DEMOGRÁFICOS DIFERENTES, O POR UNA AMPLIACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO A NIVEL GEOGRÁFICO.
Nombre del Indicador	Crecimiento de la tasa de mercado
Meta 2021	2%
Descripción	Mide el incremento porcentual de participación de NEM en el mercado.
Fórmula	Ventas totales / Ventas totales del mercado X 100

Objetivo Estratégico	POTENCIAR LOS PROCESOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO, MERCADEO, PRODUCCIÓN, HUMANO Y FINANCIERO, CON EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA COMPETITIVIDAD.
Nombre del Indicador	Control de procesos
Meta 2021	100%
Descripción	Mide la cantidad de procesos que cuentan con indicadores de gestión.
Fórmula	Tota de procesos con indicadores de Gestión / Total de procesos x 100

Objetivo Estratégico	PRESTAR UN EXCELENTE SERVICIO DE CALIDAD, BASADO EN UN BUEN SISTEMA DE GESTIÓN, EN BÚSQUEDA DE LA MEJORA CONTINUA.
Nombre del Indicador	Índice de Calidad
Meta 2021	90%
Descripción	Mide la cantidad de productos y servicios entregados al cliente final, que cumplieron los requisitos de calidad de acuerdo a la matriz de características y estándares.
Fórmula	Total de productos y servicios entregados con características de calidad / Total de productos y servicios entregados al cliente final x 100

Objetivo Estratégico	PROPONER E IMPULSAR SERVICIOS INNOVADORES CON EL FIN DE MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA COMPAÑÍA.
Nombre del Indicador	Venta de productos y servicios innovadores
Meta 2021	5%
Descripción	Participación de las ventas de productos y servicios nuevos en los ingresos totales de la empresa. Se considerarán nuevos los productos y servicios lanzados durante el último ciclo normal del negocio.
Fórmula	Sumatoria de ventas de productos nuevos / Total Ingresos Consolidados de Grupo x 100
Nombre del Indicador	Tasa de éxito de productos y servicios innovadores lanzados
Meta 2021	70%
Descripción	Ventas de productos y servicios nuevos que durante el año posterior al lanzamiento cumplieron con los presupuestos de Margen Bruto y Ventas, planteados en Junta Directiva.
Fórmula	(Productos y servicios con un año en el mercado que han cumplido las ventas y margen establecidos) / (total de productos lanzados en el período base) x 100

Objetivo Estratégico	FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES PARA OBTENER CON UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL.
Nombre del Indicador	Desarrollo profesional de los colaboradores
Meta 2021	10%
Descripción	Mide la cantidad de colaboradores que han recibido apoyo financiero o de otra índole para su desarrollo profesional dentro de la organización.
Fórmula	Total colaboradores con actividades de crecimiento profesional / Total colaboradores x 100

Objetivo Estratégico	RSE. IMPLEMENTAR PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES QUE BUSQUEN MEJORAR LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS)
Nombre del Indicador	Responsabilidad Social Empresarial
Meta 2021	100%
Descripción	Mide las políticas y acciones de la empresa en las áreas de 1. Ética Empresarial 2. Calidad de Vida Laboral 3. Medio Ambiente 4. Compromiso con la Comunidad 5. Marketing Responsable
Fórmula	Total de acciones de RSE ejecutadas / Total de acciones de RSE planeadas x 100

*Indicadores construidos con base en los Objetivos Estratégicos 2020 del Grupo Nutresa

12 CONCLUSIONES

Establecer los lineamientos estratégicos para las Pymes es un gran desafío, implantar metas y encaminarse a estas de manera organizada y estructurada es el reto que tienen las empresas, por lo cual deben buscar la forma de cómo construir estos lineamientos estratégicos dentro de la organización.

Los análisis de los entornos externos ubican a Nutrición en Movimiento en una posición favorable frente a los clientes o usuarios, gracias a el proceso de consultoría que se le realizó se logró identificar que los clientes potenciales están distribuidos entre hombres y mujeres, un mayor porcentaje de mujeres entre 30 y 50 años. Se realizó una matriz de empatía donde se identificó el que piensa, siente, ve, dice, hace y oyen los clientes, este tipo de ejercicios permite que la empresa conozca más detalladamente a los clientes e implemente sus estrategias que verdaderamente satisfaga las necesidades de sus clientes, la fidelización de los mismos y la apertura a nuevos mercados. Se realizaron estudios de elementos culturales, sociales, políticos, económicos, demográficos, jurídicos, tecnológicos y ecológicos, en los que se encontraron grandes oportunidades para nutrición en movimiento, las matrices y nociones mostraron que esta empresa se encuentra en un escenario que le beneficia. Los resultados de estos estudios arrojaron oportunidades mayores en la mayoría de las variables interpretadas. También Nutrición en Movimiento tiene grandes desafíos según lo reflejado por los análisis de las amenazas encontradas por eso la importancia de aplicar las recomendaciones que se le dieron en el desarrollo de la consultoría.

En la matriz del perfil competitivo se evaluaron los diez factores críticos de éxito más relevantes de la compañía se encontró que la competencia más fuerte se encuentra en organizaciones especializadas como Cuerpo y Figura y Nutrición con Fundamento, que obtuvieron guarismos iguales de 2.45, ya que se asimilan en los factores “Reputación de Marca”, “Personal Experto” y “Competitividad de precios”. También se destaca el gimnasio Bodytech, que obtuvo 3.35, superando a Nutrición en Movimiento con una puntuación de 0.2 sobre 0.1 de la empresa cliente en el factor “Localización de las Instalaciones”, toda vez que la infraestructura y presencia de puntos de atención, están disseminados por todo el país, así mismo el factor Crítico de Éxito “Presencia Online”, con un resultado de 0.2 sobre 0.15 de NEM, por la fuerte inversión en mercadeo del gimnasio.

Se desarrolló un análisis de Oportunidades y Amenazas por medio de una Matriz DOFA, de la cual se generaron cuatro estrategias I. Generar un direccionamiento estratégico con objetivos y controles que le permitan ser competitivo y exigirá la realización de planes en todos los niveles de la organización. II. Establecer planes de emergencia periódicamente, para afrontar crisis como las de Coronavirus. III. Implementar un sistema de planeación, control y evaluación de la gestión en todas las áreas de la empresa, que le permita mayor competitividad y aportes significativos a la eficiencia y eficacia de la gestión, de tal suerte que ayude en la toma de decisiones de inversión y crecimiento de la compañía. IV. Realizar un control y auditoría tanto interna como externa, en pro de mejorar las metodologías que promuevan una vida saludable.

Se formuló y ejecutó un Plan de Acción considerando los resultados obtenidos en los diagnósticos, priorizando aquellos de corto plazo y que están dentro de las capacidades técnicas y financieras de la organización como es la estrategia No. 1 “Generar un direccionamiento estratégico con objetivos y controles que le permitan ser competitivo y exigirá la realización de planes en todos los niveles de la organización” Del citado Plan de Acción, se determinaron 18 actividades que corresponden a cinco acciones de la estrategia en mención. Las acciones se planearon con metas del 100% cada una. Se realizó seguimiento constante a la ejecución dentro del tiempo y los recursos programados uno a uno obteniendo al final la ejecución total de las acciones.

Se presentaron los lineamientos básicos de la planeación estratégica, tales como la misión, visión, principios y valores corporativos, propósitos estratégicos orientados a lo financiero, crecimiento, competitivo, calidad, innovación y RSE, también se presentó una propuesta de organigrama acorde a la estructura actual y necesidades de la organización. Así mismo, mediante la identificación de la Cadena de Valor, se logró construir el mapa de procesos, y para fortalecer la promesa de valor, se creó una matriz de crecimiento y segmentación ANSOFF, que ayudará al desarrollo de la organización y un mejor posicionamiento en el mercado.

Las estrategias II, III y IV, serán planeadas y desarrolladas a discreción de la organización Nutrición en Movimiento, de acuerdo con sus capacidades económicas y otros recursos necesarios para su implementación. Como herramienta de control, se desarrollaron los indicadores para los Objetivos Estratégicos de la organización.

13 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Nutrición en Movimiento, la implementación de las estrategias II, III y IV, determinadas para mejorar su desempeño y su competitividad expuestas en este estudio.
- Levantar las caracterizaciones de los procesos según el Mapa de procesos.
- Implementar el Cuadro de Mando Integral BSC. Según Norton y Kaplan. (1996)
- Adquirir un sistema ERP, que le permita integrar, controlar y evaluar el sistema de gestión, ya que cuenta con los indicadores de Objetivos Estratégicos para el Tablero de Control CMI.
- Desarrollar las estrategias de crecimiento de mercado, de acuerdo con la matriz de Ansoff
- Implementar las auditorías internas, que le permitirá corregir oportunamente las eventuales desviaciones hacia los objetivos.
- Adoptar mediante documento interno el Direccionamiento Estratégico que resultó de la consultoría.

14 REFERENCIAS

ALCALDÍA DE CALI. CALI EN CIFRAS 2015. [sitio web]. Santiago de Cali.; [Consultado: 25 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137803/documentos-cali-en-cifras/>

ALCALDÍA DE CALI. DEPORTES. PUBLICACIONES. [sitio web]. Santiago de Cali.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/tylyxly>

ALCALDÍA DE CALI. SALUD. PUBLICACIONES. [sitio web]. Santiago de Cali.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/4ylycpZ>

ALMQUIST, Erik, SENIOR, John y BLOCH, Nicolás, Los Elementos del valor. En: Harvard Business Review Cambridge Universidad de Harvard septiembre de 2016. pp.46–53

ANSOFF, H. Igor. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.

ANSOFF, H. Igor.” La Estrategia de la Empresa”. Ediciones Orbis, Barcelona 1976, 249p. ISBN: 84-7634-226-8

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín “Análisis sectorial y competitividad” Santiago de Cali. Ediciones Universidad del Valle. 2005. 251p. ISBN: 978-958-648-730-6

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín “Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas” Santiago de Cali, Escuela Nacional del Deporte 2013, 109p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1751 (16, febrero,2015). por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones. [en línea]. Santa Fe de Bogotá, D.C.: Diario Oficial. 2015. nro. 49.427. [Consultado: marzo 27 de 2020]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1751_2015.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 3743 (7, junio,1951). Por la cual se

crea Código Sustantivo del Trabajo [en línea]. Santa Fe de Bogotá, D.C.: Diario Oficial. 1951. nro. 27.622. [Consultado: marzo 27 de 2020]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 957 (5, junio, 2019). Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 . [en línea]. Santa Fe de Bogotá, D.C.: El Ministerio, 2019. 7p. [Consultado: 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%205%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

CONSULTOR SALUD. Ley estatutaria en salud. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 30 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://consultorsalud.com/ley-estatutaria-firmada-cambia-la-salud/>

DANE, Censo 2005. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 25 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1>

DATOSMACRO. Colombia. Demografía. [sitio web]. España; [Consultado: 30 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.datosmacro.com/demografia/mortalidad/colombia>

DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica. Decimotercera Edición. Editorial Prentice Hall México 2008. 416 p. ISBN: 0131869558

DEFINICIÓN DE. CONCEPTO DE ESTRATEGIA. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://definicion.de/estrategia/>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Estudios sobre economía. [sitio web]. Bogotá D.D.; [Consultado: 30 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/gyleMaV>

DIAN. CODIGOS CIIU. . [sitio web]. Bogotá DC; [Consultado: 12 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.dian.gov.co/ciiu/Paginas/default.aspx>

ECURED. SUN TZU. . [sitio web]. Ecuador; [Consultado: 23 de marzo de 2020].

Disponible en: https://www.ecured.cu/Sun_Tzu

EL TIEMPO. OBESIDAD UN ENEMIGO OCULTO BAJO EL HAMBRE. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: Fuente: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16425065>

EL TIEMPO. SALUD. Contaminación visual en Cali [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/Cali/sanciones-a-empresas-por-contaminacion-visual-en-Cali-92042>

EL TIEMPO. SALUD. Historia Clínica en línea. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/salud/ley-crea-la-historia-clinica-electronica-interoperable-en-colombia-457632>

ELPAIS.COM.CO . [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: : <https://www.elpais.com.co/cali/que-hace-a-los-calenos-mas-felices-esto-revela-encuesta-de-icesi.html>

EMPRESA NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO.

FILGUEIRA, Belén. Cuarentena por coronavirus: el impacto del aislamiento social en la salud mental de las personas [en línea]. Infobae Colombia (17 de marzo de 2020). [Consultado: 27 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2020/03/17/cuarentena-por-coronavirus-el-impacto-del-aislamiento-social-en-la-salud-mental-de-las-personas/>

FUNDACIÓN INTERARTS. Guía De Planificación Estratégica, Planificación Estratégica. [sitio web]. Barcelona España; [Consultado: 20 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>

GRUPO NUTRESA. Informe Ficha Técnica Metas Objetivos Estratégicos 2020. . [sitio web]. Medellín; [Consultado: 20 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/ficha-tecnica-metas-objetivos-estrategicos-2020.pdf>

ICONTEC / Dirección de Acreditación en Salud [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://www.acreditacionensalud.org.co/ea/Paginas/ResSocEmp.aspx>

INFORMA. DIRECTORIO DE EMPRESAS. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 12 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/informacion-empresa/nutricion-movimiento-sas>

KAPLAN, Robert S. y DAVID P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

KIENYKE. POLITICA. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.kienyke.com/politica/creacion-agencia-de-alimentacion-escolar>

KUBR, Milan, La Consultoría de empresas: guía para la profesión. tercera edición (revisada), Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra 1997, 956 p, ISBN: 92-2-109449-9

LA NOTA ECONÓMICA . [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/7yUEmRc>

LOS ANDES. Realizarán talleres para la Gestión Interna de Desechos y Residuos en Salud [sitio web]. Ecuador.; [Consultado: 30 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://diariolosandes.com.ec/realizaran-talleres-para-la-gestion-interna-de-desechos-y-residuos-en-salud/>

MENESES, Katherine, Asistente Administrativa. Nutrición En Movimiento, sede Cali. Entrevista personal.

MENGUZZATO, Martina. y RENAU, Juan José. La dirección estratégica de la empresa. Ed. Ariel. Barcelona 1995: 441 p, ISBN: 9788434420533

MINTZBERG, Henry, y WATERS, James. A. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. En: Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3 (Jul. - Sep., 1985), pp. 257-272

MINTZBERG. Henry, Estructura de las organizaciones Prentice Hall 1979 Englewood USA.

NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO. SERVICIOS. . [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 12 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.nutricionenmovimiento.co/servicios/>

OCAÑA POVEDA, Adriana Yaneth, Propuesta para el mejoramiento de la Planeación Estratégica de la Unidad de Talento Humano de la Universidad de San Buenaventura, Sede Bogotá. Bogotá D.C, 2017, 63p. Trabajo de Investigación (Maestría en Gestión de Organizaciones) Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.

OMS. Centro de prensa. Desechos de las actividades de atención sanitaria. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/health-care-waste>

PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle, Santiago de Cali 1990, 50 p, ISBN: 0-958-9047-05-X

PORTER, Michel. “Ventaja Competitiva” Editorial Pirámide. Madrid España 2010 592 p, ISBN: 8436823214

REVISTA DINERO. POBLACIÓN. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 25 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/tasa-de-natalidad-en-colombia-disminuye-cada-vez-mas/264428>

REVISTA PORTAFOLIO. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 25 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-salud-saludable-229418>

REVISTA PORTAFOLIO. innovación y tecnología. [sitio web]. Bogotá D.C.; [Consultado: 25 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/innovacion/tecnologia-al-servicio-de-la-salud-502059>

RIVAS, Javier Alonso y GRANDE ESTEBAN, Ildfonso. Comportamiento del consumidor. 7ma edición. Editorial ESIC Madrid España 2013, 504 p. ISBN: 978-84-7356-893-7

ROMERO, Andrés. Informe de Confecámaras [en línea] Universidad Externado de Colombia. Blog de Derecho de los Negocios. Bogotá. (31 de mayo de 2018). [Consultado: 26 de febrero de 2020]. Disponible en:

<https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/2018-el-ano-en-que-mas-de-48-000-empresas-se-quebraron-en-todo-el-pais/>

ROSERO SÁNCHEZ, Daniela Corina, Plan de mejoramiento para la implementación de planeación estratégica en la empresa quesera los guaduales de la ciudad de Santiago de Cali. Santiago de Cali, 2013, 74p. Trabajo de Grado (Pregrado en Administración de Empresas) Universidad San Buenaventura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 10ª edición Editorial 3R Bogotá D.C. 2008 420 p, ISBN: 978-958-30-2183-1

UNIVERSIDAD DEL VALLE.FACULTAD DE SALUD. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 23 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/wylysXh>

VALENCIA AGUDELO, Juan Felipe, Gerente Administrativo Nutrición en Movimiento. Entrevista personal.

VALENCIA AGUDELO, Lina María, Directora General Nutrición en Movimiento. Entrevista personal

ZAMORA BETANCUR, Diana Carolina, Asesoría y Consultoría en Planeación Estratégica a la pequeña empresa Papacenter. Palmira, 2013, 83p. Trabajo de Grado (Pregrado en Administración de Empresas) Universidad del Valle Sede Palmira. Facultad de Ciencias de la Administración.

15 ANEXOS

Anexo A. Lista de Chequeo ambiente interno *Con Base En Modelo De Martha Pérez Castaño.*

Anexo B. Propuesta de Consultoría.

Anexo C. Costos del Plan de Acción.

Anexo D. Cadena de Valor

Anexo E. Matriz de Segmentación ANSOFF

Anexo A Lista de Chequeo de Ambiente Interno de Nutrición en Movimiento

LISTA DE CHEQUEO ANALISIS ENTORNO INTERNO ORGANIZACIONAL - PLANEACION ESTRATÉGICA

Empresa: Nutrición en Movimiento

Consultor: José Orlando Peña Carrilo Univalle

Fuentes de información:

Fecha: 27 de febrero de 2020

KATHERINE MENESES Secretaria

1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						D/F	DM	Dm	FM	Fm
1.1 PLANEACIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES						
1	¿Está definida la misión de la empresa los objetivos y metas que se propone lograr?		X		La misión es conocida, pero no están documentados los objetivos y metas	D	X			
2	¿Se han establecido estrategias?		X		Solo existe una estrategia de mercado	D	X			
3	Si estas directrices no son explícitas ¿Se puede interpretar con base en las prioridades que tiene la empresa y el análisis en la inversión de sus recursos de capital trabajo y tiempo?	X			Se direcciona con objetivos a corto y mediano plazo pero no hay metas explícitas que permitan la medición del desempeño	F			X	
4	Si estas directrices han sido trazadas ppor las directivas de la empresa ¿Han sido difundidas del personal vinculado a la organización y al medio ambiente?	X			Se ha hecho mediante instrucciones en reuniones	F			X	
5	¿Cuáles son las funciones procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa?			X	Consulta nutricional, asesoría empresarial, acondicionamiento físico y producción y comercialización de alimentos sanos.					
6	¿corresponden a los factores clave de éxito en el sector?	X			Son pioneros en integrar la oferta de servicios y productos	F			X	
7	¿se elaboran planes periódicamente en la empresa?		X		No existen evidencias	D	X			
8	¿qué horizonte de tiempo tiene la planeación?			X	Solo a corto y mediano plazo					
9	¿cómo se elaboran los planes?			X	De manera informal en reuniones de la directiva					
10	¿cuál es el proceso?			X	Se planea de acuerdo a los problemas o necesidades del momento					
11	¿cuál es la unidad de la organización que responde por la planeación o qué cargos e instancias de esta elaboran los planes, en qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes?			X	La Junta Directiva es la responsable de las decisiones					
12	¿quienes participan de la elaboración de los planes?			X	La Directora y Gerente de la organización					

1.2 LA ORGANIZACIÓN		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
14	¿cómo está organizada la empresa para las diferentes actividades que realizan?			X	Organigrama					
15	¿existe un organigrama?		X			D		X		
16	¿qué áreas están definidas y cuáles existen realmente en la estructura organizativa?			X	Las areas existentes corresponden al organigrama					
17	¿cuáles cargos la conforman?			X	Junta Directiva, Dirección General, Gerencia General, Grupo operativo, Gimnasio, Recepción, Servicios Generales, Vigilancia.					
18	¿qué tipo de relaciones existen entre ellos?			X	Jerárquica funcional					
19	¿cuáles son los principios sobre los cuales se funda la concepción de la organización?			X	Trabajo en equipo, Desarrollo de las capacidades humanas, Excelencia, calidez humana.					
20	¿esta concepción toma en cuenta los objetivos, las estrategias y las prioridades de la empresa?	X			De facto, se alinean a estrategias y prioridades organizacionales que enuncian los directivos pero no están documentadas.	F			X	
21	¿de manera general la concepción ha integrado a los siguientes criterios: claridad, economía, visión de conjunto, facilidad de las comunicaciones, definición de los procesos decisivos, estabilidad y adaptabilidad?	X				F			X	
22	¿cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización?			X	Según cuadro de funciones					
23	¿las unidades han sido definidas en función de las actividades que debería realizar la empresa?	X				F				X
24	¿cuál es la contribución real de cada una de las unidades al logro de lo que se propone la empresa?			X	No se miden					
25	¿la estructura y el tamaño de estas unidades corresponden a esta contribución?			X	No se puede evidenciar					
26	¿cuáles son las relaciones mínimas indispensables entre las unidades?			X	Comunicación multidireccional y transversalidad de los objetivos					
27	¿cuáles son las exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño?			X	Cada cargo responde a requerimientos que les son propios y se estimula el rendimiento mediante incentivos económicos por ventas					
28	¿la estructura de autoridad está claramente definida?	X				F			X	
29	¿están descritos los objetivos las funciones responsabilidades y perfil de cada cargo?	X			Las funciones y perfiles están definidos pero no está actualizado	F				X
30	¿las relaciones con otros cargos?		X		No están documentadas	D		X		
31	¿la descripción de los cargos es conocida por el personal?	X				F				X
32	¿existen asesores externos en la estructura organizativa? De ser así; en qué campos?	X			Contaduría ayuda en el proceso contable y financiero.	F			X	
33	¿cómo se da la asesoría?			X	Contrato de asesoría a la Dirección y Gerencia General.					
34	¿existen comités comisiones grupos o juntas en la organización?	X			La Junta Directiva	F				X
35	¿quiénes la conforman?			X	Los socios de la organización (4) Familia					
36	¿para qué se reúnen?			X	Para tomar decisiones estratégicas					
37	¿está claramente establecido el flujo de información y comunicación?	X			No está documentado el flujo de información pero se hace en forma pre establecida verbalmente	F				X
38	¿está definido cuál es la información mínima indispensable entre los diferentes cargos y unidad de la organización?		X		Manejo de sistemas comp. experiencia en atención al cliente. No hay conocimiento basico del negocio por parte de todo el personal.	D		X		
39	¿se han definido los niveles donde se deben tomar decisiones según el tipo de decisión de rutinas? (no programables, programables según actividades unidades y funciones afectadas según las consecuencias que puede tener la decisión en el corto mediano y largo plazo)	X				F			X	
40	¿la estructura de la organización es adecuada para la ejecución de los planes de la empresa?		X		Se evidencia exceso de funciones en algunos cargos.	D		X		
41	¿corresponde y contribuye al cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa ya los requerimientos para la implementación de las estrategias adoptadas?			X						

	1.3 DIRECCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
42	¿cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?			X	Liderazgo participativo o democrático					
43	¿la Gerencia delega?	X			En la auxiliar contable	F				X
44	¿la Gerencia propicia un buen clima de trabajo?	X				F			X	
45	¿la Gerencia motiva al personal?	X				F			X	
46	¿se podría calificar como una Gerencia participativa?	X				F			X	
47	¿cuál es la actitud de la Gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?			X	Conciliadora					
48	¿cuál es la relación del equipo directivo de los propietarios de la empresa			X	Son familia					
49	¿si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares; se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?	X				F			X	
50	¿cómo se dan las relaciones de poder en la empresa?			X	En armonía					
51	¿existen trabas internas o externas para el ejercicio del poder?		X			F			X	
52	¿cuál es el perfil de la Gerencia de los directivos?			X						
53	¿corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?	X				F			X	
54	¿la dirección es eficaz?	X								
55	¿cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa?			X	En reuniones de Junta Directiva					
56	¿quienes participan en este proceso?			X	La Junta directiva de la cual hacen parte lo directora y gerente.					
57	¿se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones en especial las de may/or importancia para el desempeño empresarial?		X			D	X			

	1.4 EVALUACIÓN Y CONTROL	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
58	¿se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?		X			D	X			
59	¿cuáles son los principios en los cuales se fundamenta el sistema de control que tiene la empresa?			X						
60	¿por qué y para qué se hace el control cuáles son las características del sistema implantado?			X						
61	¿se han definido los controles sobre áreas y factores claves de desempeño?		X			D	X			
62	¿corresponden estas áreas y factores a los objetivos que se propone la empresa?		X			D	X			
63	¿se han establecido indicadores que permitan medir los resultados de la gestión?		X			D	X			
64	¿para qué se utiliza la información que se obtiene en la medición?			X						
65	¿se analizan los resultados?			X						
66	¿se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado?			X						
67	¿las conclusiones de este análisis se convierten en insumos para la formulación de los planes, para tomar medidas correctivas en la ejecución de los programas actuales?			X						
68	¿bajo la responsabilidad de qué unidades y cargo de la organización se realiza el control de la gestión?			X						
69	¿qué tipo de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad?			X						
70	¿existe control interno, revisión fiscal, auditoría interna o externa?		X			D	X			
71	¿qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa?			X	Hay control de asistente de gerencia					
72	¿se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades con el proceso establecido de control de gestión?			X	No hay un proceso establecido para el control de la gestión					

2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL										
CUESTIONAR	2. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
73	¿cuáles son los valores creencias tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa?			X	Confianza, respeto, solidaridad.					
74	¿se han difundido en el personal estos valores?		X			D		X		
75	¿se estimula o acondicionan el quehacer de la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?			X	Comisiones económicas al personal, permisos, celebraciones de cumpleaños	F			X	
76	¿cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?			X	Ereconocimiento del centro a nivel local y externo					
77	¿hasta qué punto el quehacer de la organización está condicionado por estos factores personales?			X						
78	¿cómo es el clima de trabajo y por qué es así?			X						
3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA										
CUESTIONAR	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
79	¿análisis de la gestión de mercadeo?	X				F			X	
80	¿análisis de la gestión de producción?	X				F			X	
81	¿análisis de la gestión de contabilidad?		X			D	X			
82	¿análisis de la gestión de las finanzas?	X				F			X	
83	¿análisis de la gestión de personal?	X			Funciones repartidas entre asistente y gerente	F			X	
84	¿análisis de la gestión de información?	X			Falta organización	F				X
85	¿existe un área de organización responsable cada función?		X			D	X			

	3.1 GESTIÓN SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA (utilizar cuadro anexo)	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
81	¿la rentabilidad de las ventas es aceptable?	X				F				X
82	¿la rentabilidad de las ventas es satisfactoria?		X			D		X		
83	¿la rentabilidad del capital es aceptable satisfactorio?	X				F			X	
84	¿la rentabilidad de los activos es aceptable satisfactoria?	X				F			X	
85	¿la situación de liquidez es aceptable es satisfactoria?	X				F			X	
86	¿la rotación de cartera es aceptable es satisfactoria?	X				F			X	
87	¿el comportamiento de los costos es aceptable satisfactorio?	X				F			X	
88	¿la capacidad de autofinanciación resultante es suficiente para sustentar la estructura financiera general y los proyectos de inversión?		X			D		X		
89	¿se hace planeación y control financiero en la empresa?		X		Se hace control financiero pero no planeación	D	X			
90	¿existen planes de inversión? Si es así, ¿cómo se controla su cumplimiento?		X			D	X			
91	¿existen planes de financiamiento? ¿cómo se controlan?		X			D	X			
92	¿existen presupuesto de ingresos? ¿cómo se controla?		X			D	X			
93	¿existen presupuestos de gastos? ¿cómo se controlan?		X			D	X			
94	¿se hace un flujo de fondos? ¿cómo se controla?		X			D	X			
95	¿se hacen previsiones de tesorería?	X				F				X
96	¿la empresa practica regularmente un análisis financiero dirigido a conocer su situación financiera?	X			Cada tres meses generan informes financieros	F			X	
97	¿la empresa utiliza una batería de relaciones adecuadas para apreciar: un equilibrio financiero a corto y largo plazo (Relaciones de financiamiento y tesorería) sus potenciales financieros (Relaciones de rotación) la eficiencia de la gestión (Relación de rendimientos)?		X			D	X			
98	¿se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos?		X			D	X			
99	¿genera información en forma oportuna?	X				F			X	
100	¿su concepción y funcionamiento corresponde al sistema de control de gestión?			X						
101	¿la empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?	X				F				X
102	¿los accionistas podrían hacer nuevos aportes?	X				F			X	
103	¿la información contable es oportuna, confiable, se utilizan como herramienta para la toma de decisiones?	X				F			X	
104	¿los directivos les dan importancia a las relaciones con los bancos?		X			D		X		
105	¿la tecnología utilizada para realizar la administración financiera a la empresa es adecuada a los requerimientos de los planes propuestos?		X		Requiere un ERP	D	X			

3.2 GESTIONES SITUACIÓN COMERCIAL		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
3.2.1 mercados y productos										
106	¿cuáles son los principales mercados de la empresa?			X						
107	¿cuáles son los principales segmentos de cada mercado?			X						
108	¿tipo de compradores?			X						
109	¿ubicación geográfica?			X						
110	¿motivación de los usuarios o consumidores?			X						
111	¿valor de la demanda por segmento?			X	Consulta, asesorías, tienda y gimnasio. 70%, 20%, 15% y 5%					
112	¿cuáles son sus principales clientes?			X						
113	¿qué participación tienen el total de sus ventas?			X						
114	¿cuál es la participación en el mercado en cada segmento?			X						
115	¿cuáles son sus principales clientes?			X						
116	¿se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado? ¿cuáles?	X				F			X	
117	¿se han definido estrategias por segmento? ¿Cuáles son?	X				F			X	
118	¿cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos?			X						
119	¿en qué medida se ha incrementado en los últimos periodos?			X	15%					
120	¿cuáles son los productos más rentables?			X	Las asesorías empresariales					
121	¿cuáles son los más deficitarios?			X	Gimnasio					
122	¿cuál es la posición de los principales productos en relación con su ciclo vital? (Estado de madurez)			X						
123	¿cuál es la imagen de los principales productos?			X						

3.2.2 Gestión comercial		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
124	¿se han establecido objetivos de ventas?	X				F				X
125	¿existen programas de ventas correspondientes?		X			D		X		
126	¿cómo se fijan los precios de los productos?			X	sugerencias de proveedor y comparación con precios del mercado					
127	¿cómo están constituidos los canales de distribución?			X	virtual, físico.					
128	¿estos canales son adecuados?	X				F			X	
129	¿se evalúa regularmente el comportamiento de los canales de distribución?		X			D		X		
130	¿se conocen los costos de la distribución?	X				F				X
131	¿se hace promoción de la venta? De ser así, ¿a través de qué medios?	X				F			X	
132	¿es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?	X				F			X	
133	¿cómo está estructurada la fuerza de ventas por sector geográfico? ¿por producto? o ¿por mercado?			X	Mercado y producto					
134	¿se hacen controles sobre las ventas?	X				F			X	
135	¿son oportunos estos controles?	X				F			X	
3. 3 GESTIÓN DE SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
3. 3.1 Proceso de producción										

136	¿en qué consiste el trabajo?			X					
137	¿cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?			X	Pan, arepa, galletas y carnes de garbanzo y lentejas, salsa pesto				
138	¿qué papel juegan en el ciclo operativo los recursos humanos y los físicos?			X					
139	¿cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?			X	Por lotes				
140	¿se aplica en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias?	X			Se ajusta a la fórmula	F			X
141	¿se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?	X				F			X
142	¿son susceptibles de mejoramiento de los sistemas de producción operativos?	X				F			X

3.3.2 sobre la productividad		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
143	¿cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos años relación entre el volumen de producción la mano de obra utilizada?			X	se sostiene					
144	¿cómo ha evolucionado la productividad del equipo y maquinaria en los últimos años relación entre el volumen de producción y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria?			X						
145	¿cómo se sitúa la productividad de estos recursos en la empresa con relación a la de sus competidores?			X	No tienen competidores, son exclusivos en su fórmula					
146	¿de qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones realizadas en producción en los últimos años?			X						
147	¿ha producido mejoramiento de la productividad?	X				F			X	
3.3.3 Programación de la producción.		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
148	¿Existen programas de producción?		X			D		X		
149	¿Cómo se da su cumplimiento?			X						
150	¿Existen sistemas y procedimientos que permitan verificar el estado de su ejecución?		X			D		X		
151	¿Se ha calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?	X				F				X
152	¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes o servicios?	X				F				X
3.3.4 organización de talleres y almacenes		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
153	¿en relación con la distribución y la circulación, la disposición de los equipos por línea de productos o por agrupamiento de operaciones similares en la mejor posible?			X						
154	¿la distribución de los equipos permite la circulación adecuada?	X				F				X
155	¿el número de almacenes es suficiente su ubicación es adecuada con relación a los talleres?	X				F				X
156	¿en relación con los locales máquinas equipos y puestos de trabajo cuál es la naturaleza e importancia de la maquinaria y equipo existente?			X						
157	¿cuál es el promedio de existencia en tiempo, el grado de utilización y el estado de la maquinaria y equipo existente?			X						
158	¿la maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción?			X						
159	¿los locales, su espacio físico son suficiente adaptados al tipo de producción?	X				F				X
160	¿permiten expansiones si se planea un mayor desarrollo a la empresa ?		X			D	X			
161	¿cómo es el estado de los locales?			X						
162	¿existe una clara definición de los puestos de trabajo?	X				F				X
163	¿se ha hecho un estudio a profundidad para determinar cuáles deben ser los puestos de trabajo?		X			D		X		

	3.3.5 mantenimiento de equipos y locales	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
164	¿se hace mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos locales?	X				F				X
165	¿se elaboran programas de mantenimiento y se controla su cumplimiento?		X			D	X			
166	¿el mantenimiento de los equipos es efectuada por personal especializado adecuado a la naturaleza de estos?		X			D	X			
	3.3.6 el control de la producción y de la calidad	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
167	¿se controla el cumplimiento de los programas de la producción?	X				F				X
168	¿si se tiene control; para qué sirven las medidas que se tienen?			X						
169	¿se evalúa el cumplimiento de la programación?	X				F				X
170	¿se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación?	X				F				X
171	¿se conocen las tasas promedio de la improductividad del trabajo?		X			D		X		
172	¿se conocen las tasas promedio de la improductividad de la maquinaria y equipo?		X			D		X		
173	¿se considera importante controlar la calidad de los productos?	X				F			X	
174	¿si se hace este control, se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados?	X				F			X	
	3.4 gestión de suministros	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
175	¿la función de compras es centralizada?	X				F				X
176	¿cómo se realiza el proceso de compras? ¿es ágil y oportuno?	X				F			F	
177	¿quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?			X	Los directivos					
178	¿existe información por proveedor debidamente archivada y actualizada donde conste precios, tiempo de entrega, calidad, de las condiciones de venta importantes?		X			D	X			
179	¿existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?	X				F			X	
180	¿en relación con los proveedores, cuál es el número de cotizaciones que se solicita por una compra?			X						
181	¿se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?		X			D	X			
182	¿existen otras fuentes de aprovisionamiento?	X				F				X
183	¿existen listas de precios por referencia?		X			F				X
184	¿existen catálogos de especificaciones?	X			Está desactualizado	F				X

185	3.4 gestión de suministros	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
186	¿la función de compras es centralizada?	X				F				X
187	¿cómo se realiza el proceso de compras? ¿es ágil y oportuno?	X				F			F	
188	¿quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?			X	Los directivos					
189	¿existe información por proveedor debidamente archivada y actualizada donde conste precios, tiempo de entrega, calidad, de las condiciones de venta importantes?		X			D	X			
190	¿existe un proceso de control sobre las órdenes de compra?	X				F			X	
191	¿en relación con los proveedores, cuál es el número de cotizaciones que se solicita por una compra?			X						
	3.5 gestión de la función de investigación y desarrollo	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
192	¿se realiza una actividad de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos o servicios en función de emprender el procesamiento de nuevos productos o la operación de nuevos servicios?	X				F			X	
193	¿en relación con los sistemas y tecnología administrativas se realizan estudios o aplicaciones que pretendan su mejoramiento?		X			D	X			
194	¿se le da importancia a la innovación?	X				F			X	
195	¿se refleja esto en los planes de inversión y operativos?		X			D	X			
196	¿qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplica a la función de investigación y desarrollo?			X						
197	¿qué cargo, cargos o unidad realiza esta función?			X						
198	¿qué importancia tiene dentro de la organización?			X						
199	¿quién toma decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación y con relación a los resultados de dichos programas y proyectos?			X						

3.3.6 GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN 3.3.6.1 en relación con la selección definición y difusión de la información		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
200	¿se han definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?		X			D	X			
201	¿a nivel de los puestos de trabajo se ha definido con el debido cuidado cuál debe ser la información que circula desde los puntos de vista de su contenido, su presentación, su origen, su destino, su precisión, su confiabilidad y su control?		X			D		X		
202	¿se ha racionalizado de la mejor manera posible y flujo de información de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y los costos?		X			D		X		
203	¿cómo funciona el sistema de comunicaciones?			X						
204	¿se hacen reuniones?	X				F			X	
205	¿son suficientes, pero no exageradas?	X				F				X
206	¿las personas que deben comunicarse entre sí, se conocen?	X				F				X
207	¿tienen una idea precisa del trabajo de su compañero y la contribución que se hace al trabajo de sí mismo?	X				F				X
208	¿las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes en forma escrita?					F				X
3.3.6.2 en relación con la capacidad de desempeño del sistema de información		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
209	¿se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información o medios automatizados?	X				F			X	
210	¿son suficientes estos medios teniendo en cuenta el volumen la precisión y la oportunidad en el manejo de la información?		X			D	X			
211	¿cuáles serían los costos y beneficios al implantar un sistema más avanzado tecnológicamente que el existente?			X						
212	¿han sido utilizados correctamente las posibilidades de la informática?		X			D	X			
213	¿sus aplicaciones han sido precedidas de un estudio de factibilidad y de una reorganización del trabajo?		X			D	X			
3.7 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 3.7.1 la calidad y cantidad de los recursos humanos		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
214	¿la calidad de los recursos humanos corresponde a la necesidad de exigencia de los planes y desarrollos actuales de la organización y más particularmente a sus funciones y tareas claves?	X				F			X	
215	¿se ha dado el desarrollo de las capacidades del personal al mismo tiempo y mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?	X				F			X	
216	como se distribuye el personal de la organización ¿es suficiente la cantidad o excesiva?			X	No es suficiente					

	3.7.2 clima de trabajo y salud ocupacional	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
217	¿el clima de trabajo es bueno?	X				F			X	
218	¿se considera al personal como un recurso, un problema o un costo?			X						
219	¿las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?	X				F			X	
220	¿las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?	X				F				X
221	¿cuáles son las reivindicaciones actuales del personal?			X						
222	¿hay absentismo por parte del personal si es así por qué?		X			F			X	
223	¿son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo ruido iluminación ventilación temperatura estado de los locales?	X				F			X	
224	¿las condiciones de trabajo propician los accidentes o enfermedades profesionales?		X			F			X	
	3.7.3 administración de personal	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES					
225	¿se hace selección de personal?	X				F				X
226	¿son satisfactorios los sistemas de selecciones de reclutamiento de personal?		X			D	X			
227	¿se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes?		X			D	X			
228	¿son los exámenes que se realizan suficientemente equilibrados para sus fines?		X			D	X			
229	¿se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización?	X				F				X
230	¿se cuenta con un periodo de prueba? si es así, ¿al terminar éste se evalúa cuidadosamente el desempeño de nuevo personal?	X				F				X
231	¿existe igual salario para igual trabajo?	X				F				X
232	¿existe escala de salarios?	X				F				X
233	¿el nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?	X				F				X
234	¿se hacen promociones? De ser así, ¿cuáles son sus criterios?	X				F			X	
235	¿Da importancia a la capacitación del personal?	X				F			X	
236	¿existen programas de capacitación?	X				F			X	
237	¿se apoya en tiempo y/o financieramente al personal para capacitarse en programas externos de formación profesional o de educación secundaria y superior?		X			D		X		

Fuente: Elaboración propia con base en la *Guía Práctica de Planeación Estratégica*, de la profesora Martha Pérez Castaño.

Santiago de Cali, 10 de enero de 2020

Señora:

LINA MARIA VALENCIA AGUDELO

Directora General Nutrición en Movimiento Cali

Ciudad. -

Asunto: Propuesta de Consultoría y Asesoría Empresarial.

Espero que sus actividades marchen exitosamente, es un gusto presentarle de una manera amplia y detallada del servicio de consultoría sobre Planeación Estratégica, que le fue ofrecido. Este informe contiene una información inicial de cómo llegamos a tener el primer contacto con ustedes, el objetivo que tiene la consultoría en su empresa, el campo de acción donde realizaremos el acompañamiento, también se explica paso a paso el proceso de consultoría con sus respectivos resultados, restricciones, un claro cronograma y finalmente un presupuesto simbólico. Cada uno de estos elementos los podrán observar ampliamente a continuación. De igual forma, se incluye el informe correspondiente a la primera fase del proceso.

PROPUESTA DE CONSULTORÍA

1. ANTECEDENTES

- Conversación telefónica sostenida con usted el día 5 de noviembre de 2019.
- Entrevista personal en su sede del barrio Granada el día 19 de noviembre de 2019.

2. OBJETIVO

Acompañar a la empresa Nutrición en Movimiento de la ciudad de Cali, en su proceso de planeación estratégica, específicamente para evaluar y determinar el Direccionamiento Estratégico, así como definir e identificar los procesos que desarrolla su empresa y la relación entre éstos, a fin de poder establecer el quehacer y el camino que debe recorrer la organización en pro de alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

3. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Espacio: La intervención que proponemos se va a realizar en el área de planeación

estratégica de la empresa Nutrición en movimiento, en su única sede, ubicada en la Calle 18 norte # 9-45 Barrio Granada de Cali, Colombia. Lo cual implica visitar las instalaciones de la empresa para poder llevar cabo el proceso de consultoría.

Tiempo: La consultoría a la empresa Nutrición en Movimiento por parte del suscrito, estudiante consultor José Orlando Peña Carrillo, se llevará a cabo en un periodo de 6 meses. Primer semestre del año 2020.

4. PROCESO:

El proceso de **Planeación estratégica** a implementar consta de las siguientes fases:

Fase 1: Corresponde hacer el diagnóstico interno y externo los cuales implican identificar amenazas, las oportunidades, fortalezas y debilidades.

Fase 2: Formular las estrategias y acciones.

Fase 3: Acompañamiento en la ejecución e implementación de las estrategias.

Fase 4: Proceso de seguimiento y control de las actividades.

5. RESULTADOS ESPERADOS:

Al final de la consultoría el cliente tendrá un documento con los resultados del plan estratégico, además se presentarán dos informes de avance y reuniones de evaluación en las que se analizará el alcance y la entrega del informe final, realizando los ajustes y observaciones finales hasta que el cliente quede totalmente satisfecho.

6. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO CONSULTOR

El equipo que adelantará el ejercicio de consultoría está integrado por:

José Orlando Peña. Estudiante de último año del programa Administrador de Empresas, de la Universidad del Valle.

Como tutor de la consultoría, fungirá el profesor Edgar Guillermo Rodríguez Guevara.

Perfil Profesional y académico:

Maestría/Magister UNIVERSIDAD ICESI, - Ingeniería Industrial.

Especialización. UNIVERSIDAD ICESI, - Especialización en Gerencia del Medio Ambiente

Pregrado/Universitario UNIVERSIDAD DEL VALLE - Economía, Datos: CvLac

Además, contaremos con la participación y apoyo del doctor Benjamín Betancourt, reconocido consultor, asesor y docente universitario, en calidad de director de la Asignatura Trabajo de Grado, y director del programa Administración de Empresas de la Universidad del Valle, que con su experiencia y habilidades potenciará el desempeño del equipo consultor y los resultados de la consultoría.

Perfil Profesional y académico:

Doctorado UNIVERSIDAD DE SEVILLA - Economía y Administración de Empresas
 Maestría/Magister UNIVERSIDAD DEL VALLE - Administración de Empresas
 Especialización UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI - Gerencia Prospectiva y Estratégica
 Especialización UNIVERSIDAD DEL VALLE - Administración de Empresas de La Construcción
 Perfeccionamiento UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI - Proyecto Educativo Institucional
 Pregrado/Universitario UNIVERSIDAD DEL VALLE - Administración de Empresas⁹

7. COLABORACIÓN DEL CLIENTE

El cliente deberá disponer de un sitio adecuado para la realización de las tareas del equipo consultor.

El cliente se compromete a suministrar información veraz y oportuna al equipo consultor. El cliente dispone oportunamente las fuentes de las cuales el equipo consultor podrá obtener información. (Fuentes humanas, digitales, físicas, etc.)

El cliente deberá disponer de tiempo suficiente para atender los requerimientos del equipo consultor.

8. RESTRICCIONES:

La Consultoría avanza hasta el final del proceso brindando seguimientos y retroalimentación. (solo en lo pactado, sin que se asigne otras actividades diferentes de las que se contrata el grupo consultor),

Las actividades operacionales serán responsabilidad de la empresa.

Las encuestas, sondeos entrevistas, cuestionario y guías se diseñan y analizan por parte del grupo consultor y el ejecutarlas será responsabilidad únicamente de la empresa

9. CRONOGRAMA:

Para llevar a cabo el proceso de consultoría en planeación estratégica, proponemos el siguiente Cronograma durante el primer semestre del 2020.

Fases	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Diagnóstico Interno y externo.						
Formular estrategias y acciones.						
Acompañamiento en la ejecución e implementación de las estrategias.						
Proceso de seguimiento y control						

PRESUPUESTO:

⁹ Información tomada de CvLac

Presupuesto Consultoría Nutrición en Movimiento 2020	
Ítem	Costo
Personal	\$3.000.000
Papelería	\$200.000
Transporte	\$180.000
Honorarios	\$6.000.000
Otros Gastos	\$620.000
Total	\$10.000.000

Nota: El presupuesto es simbólico por tratarse de un ejercicio de trabajo de grado en modalidad de Consultoría Empresarial, para optar al título de Administrador de Empresas. Por lo anterior Nutrición en Movimiento no tiene ninguna obligación de tipo económico con el equipo consultor.

Atento a sus comentarios.



José Orlando Peña Carrillo –
Estudiante - Consultor.

Anexo C. Costos del Plan de Acción

ACCIONES	ACTIVIDADES	PERSONAL				EQUIPOS	GASTOS IND	TOTAL
		VALOR HORAS/DIA	DIAS	HORAS	PERSONAS			
a) Determinar Misión, Visión, Principios y Valores corporativos.	1. Diseño del Plan de Acción	\$ 245.833	4	2	2	\$ 33.888	\$ 5.776	\$ 285.497
	2. Taller de construcción del Direccionamiento Estratégico	\$ 1.900.024	12	2	3	\$ 152.496	\$ 25.992	\$ 2.078.512
	3. Evaluación y ajuste de resultados	\$ 1.266.683	8	1	3	\$ 50.832	\$ 8.664	\$ 1.326.179
b) Formalización de la estructura organizacional.	1. Análisis de la estructura actual	\$ 158.333	2	1	2	\$ 8.472	\$ 1.444	\$ 168.249
	2. Elaboración de una propuesta de estructura ideal	\$ 791.677	5	2	3	\$ 63.540	\$ 10.830	\$ 866.047
	3. Ajustes a la propuesta	\$ 197.917	5	1	2	\$ 21.180	\$ 3.610	\$ 222.707
	4. Validación de la propuesta	\$ 395.833	5	1	3	\$ 31.770	\$ 5.415	\$ 433.018
c) Definir objetivos estratégicos, de acuerdo con las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan	1. Revisión del objeto social de la empresa	\$ 158.333	4	1	2	\$ 16.944	\$ 2.888	\$ 178.165
	Taller de construcción de los objetivos estratégicos	\$ 791.677	5	2	3	\$ 63.540	\$ 10.830	\$ 866.047

	Evaluación y ajuste de resultados	\$ 316.667	4	1	3	\$ 25.416	\$ 4.332	\$ 346.415
d) Identificar y levantar un Mapa de Procesos de la organización.	Construcción de la cadena de valor	\$ 1.425.018	9	2	3	\$ 114.372	\$ 19.494	\$ 1.558.884
	Taller de construcción del Mapa de Procesos	\$ 237.500	3	2	2	\$ 25.416	\$ 4.332	\$ 267.248
	Validación del Mapa de Procesos	\$ 158.333	2	1	3	\$ 12.708	\$ 2.166	\$ 173.207
	Ajustes al resultado	\$ 118.750	3	1	2	\$ 12.708	\$ 2.166	\$ 133.624
e) Fortalecer la propuesta de valor.	Análisis del perfil del cliente	\$ 791.677	5	2	3	\$ 63.540	\$ 10.830	\$ 866.047
	Construcción de la Matriz de segmentación Ansoff	\$ 237.500	3	2	2	\$ 25.416	\$ 4.332	\$ 267.248
	Construcción de la Matriz de crecimiento Ansoff	\$ 158.333	2	2	2	\$ 16.944	\$ 2.888	\$ 178.165
	Evaluación y ajuste de resultados	\$ 316.667	8	1	2	\$ 33.888	\$ 5.776	\$ 356.331
Totales:		\$ 9.666.755				\$ 773.070	\$ 131.765	\$ 10.571.590

- Los gastos hora / hombre de personal se calculan de acuerdo con el salario promedio del perfil profesional de cada colaborador, en el mercado laboral del sector económico.
- Los gastos de equipos corresponden al promedio de costo/ hora, de hardware y software de

computadoras y redes de internet.

- Los gastos indirectos resultan de la utilización de Planes celulares y energía eléctrica consumida por los equipos.
- Las actividades se realizaron Online por plataformas como Gmail, Zoom y WhatsApp, debido a la pandemia. Por tal motivo no se registra consumo de materiales

Anexo D Cadena de Valor

CLASE	PROCESO	PRODUCTO /SERVICIO	NECESIDADES	CLIENTES		
				ENTIDADES	TIPO PERSONA	CLIENTE/USUARIO
Estratégicos	Direccionamiento Estratégico	Diseño del Plan Estratégico	Planear las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos organizacionales	Procesos	Natural	Cliente Interno
	Direccionamiento Estratégico	Emisión de Políticas organizacionales	Establecer lineamientos de gestión, evaluación y control de los diferentes procesos	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
	Direccionamiento Estratégico	Informes de Gestión administrativa a la Junta Directiva	Conocer por parte de la Junta Directiva y la administración, los resultados de la evaluación de la gestión de los responsables de los procesos, así como el resultado de avance de los logros de los objetivos organizacionales, para la toma de decisiones	Junta Directiva	Jurídica	Cliente Interno
	Direccionamiento Estratégico	Emisión de Normatividad interna (Protocolos, guías, circulares, etc.)	Definir lineamientos de cultura organizacional, así como direccionar el quehacer de los colaboradores en el cumplimiento de la misión de la empresa	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno

	Direccionamiento Estratégico	Elaboración del Plan de Acción	Ajustar anualmente las actividades de la organización, a los requerimientos del plan estratégico, estableciendo metas y mecanismos de medición	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
	Direccionamiento Estratégico	Planes de Inversión	Planear las inversiones a realizar en aras de lograr la consolidación y crecimiento sostenido de la empresa	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
	Direccionamiento Estratégico	Gestión de Riesgos	Identificar y gestionar los riesgos en todas sus modalidades a fin de impedir la desviación de los objetivos organizacionales	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión Académica e investigativa	Desarrollo de contenidos técnicos para clientes y usuarios	Generar herramientas y métodos adecuados para satisfacer las necesidades manifiestas de clientes y usuarios, ya sean personas naturales o jurídicas.	Procesos Misionales	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión Académica e investigativa	Reuniones académicas con nutricionistas	Programar y realizar reuniones académicas con el personal profesional, para desarrollo, seguimiento de guías y protocolos de atención a clientes y usuarios	Procesos Misionales	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión Académica e investigativa	Diseño de modelo académico para el desarrollo de programas online de Nutrición en Movimiento (2020)	Establecer un modelo digital que permita al personal de consulta y usuarios a distancia, acceder a los diferentes servicios y productos que ofrece la empresa, de una manera ágil y oportuna.	Procesos Misionales	Jurídica	Cliente Interno
	Relaciones Públicas	Relaciones con usuarios y clientes	Conocer los usuarios y clientes para entender sus necesidades más apremiantes y satisfacerlas de la manera más adecuada, de tal forma que se conviertan en fieles consumidores.	Proceso Gestión Comercial y Mercadeo	Jurídica	Cliente Interno

	Relaciones Públicas	Relaciones con proveedores	Establecer canales de comunicación con los actores de la cadena de suministro, compartir necesidades y conocimientos a fin de dar cumplimiento a los requisitos de las partes interesadas.	Procesos de Soporte	Jurídica	Cliente Interno
	Relaciones Públicas	Red interna de comunicaciones	Establecer una red interna de comunicaciones omnidireccional, que divulgue la cultura organizacional, dinamice los procesos y sea herramienta fundamental en el logro de la misión de la empresa.	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
	Relaciones Públicas	Relaciones con el mercado	Conectar la organización con los compradores y competidores, para conocer de cerca la oferta y la demanda, y así fomentar relaciones duraderas que permitan el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado a nivel local, regional, nacional e internacional.	Cientes y competidores	Natural / Jurídica	Cliente Externo
Misionales	Gestión de Consultas	Consulta Nutricional	Conseguir una mejor salud tanto física, como mental, y emocional, que presente un equilibrio perfecto.	Usuarios	Natural	Usuario
	Gestión de Consultas	Consulta Sicológica			Natural	Usuario
	Gestión de Consultas	Consulta por Fisioterapeuta	Dar tratamiento integral para diagnóstico y definición del plan terapéutico que ayudará a los usuarios a complementar el plan integral de intervención nutricional.		Natural	Usuario
	Gestión de Consultas	Agenda de citas	Proporcionar a los clientes y usuarios espacios de atención oportunos para atender sus necesidades, mediante la planeación, organización y control de recursos.	Usuarios	Natural	Usuario
	Gestión de Consultas	Apoyo asistencial a consultas	Asegurar que los usuarios reciban el tratamiento y plan alimenticio adecuado, por	Usuarios	Natural	Usuario

			parte del equipo de nutricionistas.			
	Gestión de Consultas	Terapias y planes de ejercicios por Outsourcing	Poder lograr un cuerpo ideal, sano, buenos hábitos alimenticios, que les permitan sentirse a gusto consigo mismos y en sus círculos sociales.	Usuarios	Natural	Usuario
	Gestión de Asesorías	Asesoría en fabricación de alimentos	Asesoría en materia de buenas prácticas de manufactura y componentes nutricionales, de manera que puedan ofrecer a sus consumidores productos balanceados y de gran valor nutricional.	Usuarios	Jurídica	Usuario
	Gestión de Asesorías	Asesoría a Colegios	Asesoría en materia de buenas prácticas de manufactura y componentes nutricionales, de manera que puedan ofrecer a la población estudiantil, productos balanceados y de gran valor nutricional.	Usuarios	Jurídica	Usuario
	Gestión de Asesorías	Asesoría a casinos empresariales	Asesoría en materia de buenas prácticas de manufactura y componentes nutricionales, de manera que puedan ofrecer a sus colaboradores, productos balanceados y de gran valor nutricional.	Usuarios	Jurídica	Usuario
	Gestión de Asesorías	Apoyo a Asesorías	Asegurarse de recibir el direccionamiento y asesoría adecuada a las necesidades manifiestas.	Usuarios	Jurídica	Usuario
	Gestión de la producción	Panadería Saludable	Obtener productos de panadería de gran valor nutricional, que aporte al cumplimiento de los planes de alimentación formulados por el equipo de nutricionistas	Clientes	Natural / Jurídica	Cliente
	Gestión de la producción	Alimentos Vegetales saludables	verse bien en sus trabajos, sentirse bien consigo mismos al estar laborando o en los lugares donde estudian, tener buena salud, buen estado físico, encaminando su vida en la cultura Fit.	Clientes	Natural / Jurídica	Cliente

		encontrar un proceso de cambios de alimentación saludable equilibrada, balanceada y fácil, combinado con ejercicio diario, disciplina y mucho deseo de lograr los resultados esperados para salir de la obesidad, en pro de sentirse más jóvenes y felices.			
Gestión de la producción	Planeación de la producción	Asegurar la disponibilidad y acceso eficaz de productos saludables, de manera que facilite el cumplimiento de los planes de alimentación formulados.	Clientes	Natural / Jurídica	Cliente
Gestión comercial y Mercadeo	Ventas	Asegurar la disponibilidad y acceso eficaz de productos saludables, de manera que facilite el cumplimiento de los planes de alimentación formulados.	Clientes	Natural / Jurídica	Cliente
Gestión comercial y Mercadeo	Gestión de redes sociales	Contar con información oportuna, respecto a la oferta de productos y servicios y las características de cada uno de ellos, así como las vías de acceso a los mismos.	Clientes y Usuarios	Natural / Jurídica	Clientes y Usuarios
Gestión comercial y Mercadeo	Gestión de página web		Clientes y Usuarios	Natural / Jurídica	Clientes y Usuarios
Gestión comercial y Mercadeo	Desarrollo de contenidos digitales	Dejar a disposición de clientes y usuarios, información digital actualizada y significativa sobre productos y servicios que se ofrecen.	Clientes y Usuarios	Natural / Jurídica	Clientes y Usuarios
Gestión de usuarios	Registro de usuarios	Ingresar al sistema los datos de cada usuario, a fin de que se le sea asignada una fecha y hora para la consulta, ser recibido y guiado hasta el consultorio del profesional de la salud que le atenderá.	Usuarios	Natural	Usuarios
Gestión de usuarios	Asignación de citas		Usuarios	Natural	Usuarios
Gestión de usuarios	Recepción de usuarios		Usuarios	Natural	Usuarios

	Gestión de usuarios	Call Center	Recibir información oportuna y veraz respecto de los productos y servicios ofrecidos por la empresa Nutrición en Movimiento	Clientes y usuarios	Natural / Jurídica	Medios de Comunicación
Soporte	Gestión de la Contabilidad y Finanzas	Facturación	Registro y control de los ingresos por concepto de la actividad comercial.	Área Administrativa y Financiera	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión de la Contabilidad y Finanzas	Pago a proveedores	Asegurar la cadena de suministros, para que la actividad económica sea dinámica y sostenida.	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Externo
	Gestión de la Contabilidad y Finanzas	Pago de Nómina	Asegurar la remuneración a los colaboradores de manera oportuna y ajustada a los compromisos legales y contractuales	Colaboradores	Natural	Cliente Interno
	Gestión de la Contabilidad y Finanzas	Balance General y Estado de Resultados	Información confiable y oportuna sobre los resultados de la gestión contable, que permita la toma de decisiones.	Área Administrativa y Financiera / Junta Directiva	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión de la Contabilidad y Finanzas	Informes financieros	Información confiable y oportuna de la gestión financiera, de manera que permita conocer el estado de los proyectos de inversión, así como la capacidad financiera de la empresa, como insumo útil para la toma de decisiones.	Área Administrativa y Financiera / Junta Directiva DIAN	Jurídica	Cliente Interno Órganos de Control
	Gestión de la Contabilidad y Finanzas	Caja Menor	Disponibilidad de efectivo, para la gestión administrativa de menor cuantía.	Área Administrativa y Financiera	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión de suministros y tecnología	Compras	Asegurar la disponibilidad de materia prima, insumos, productos, dotación y equipo.	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno

Gestión de suministros y tecnología	Mantenimiento equipo y redes	Asegurar la confiabilidad de los equipos que requieren plan de mantenimiento, así como mantener en buenas condiciones las vías y flujos de información por redes.	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
Gestión de suministros y tecnología	Almacenamiento	Asegurar la conservación y movimiento de inventarios necesarios para el cumplimiento de la misión organizacional	Área Administrativa y Financiera	Jurídica	Cliente Interno
Gestión de suministros y tecnología	Distribución de insumos	Recibir oportunamente cada dependencia los elementos necesarios para la eficaz realización de la actividad económica.	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Ventas	Asegurar la disponibilidad y acceso eficaz de productos saludables, de manera que facilite el cumplimiento de los planes de alimentación formulados.	Clientes	Natural / Jurídica	Cliente
Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Gestión de redes sociales	Contar con información oportuna, respecto a la oferta de productos y servicios y las características de cada uno de ellos, así como las vías de acceso a los mismos.	Clientes y Usuarios	Natural / Jurídica	Clientes y Usuarios
Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Gestión de página web		Clientes y Usuarios	Natural / Jurídica	Clientes y Usuarios
Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Desarrollo de contenidos digitales	Dejar a disposición de clientes y usuarios, información digital actualizada y significativa sobre productos y servicios que se ofrecen.	Clientes y Usuarios	Natural / Jurídica	Clientes y Usuarios

	Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Registro de usuarios		Usuarios	Natural	Usuarios
	Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Asignación de citas	Ingresar al sistema los datos de cada usuario, a fin de que se le sea asignada una fecha y hora para la consulta, ser recibido y guiado hasta el consultorio del profesional de la salud que le atenderá.	Usuarios	Natural	Usuarios
	Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Recepción de usuarios		Usuarios	Natural	Usuarios
	Gestión Comercial, Mercadeo y Usuarios	Call Center		Recibir información oportuna y veraz respecto de los productos y servicios ofrecidos por la empresa Nutrición en Movimiento	Clientes y usuarios	Natural / Jurídica
	Gestión del Talento Humano	Reclutamiento y selección	Disponer de mecanismos de convocatoria, selección e incorporación del mejor talento humano, de manera que cumpla expectativas de competencia y valores humanos que ayuden a engrandecer la organización.	Todas las Dependencias	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión del Talento Humano	Pasantías	Involucrar a la academia en el tejido social donde la organización desarrolla sus objetivos organizacionales, de forma que el personal que estudia Nutrición y Dietética en universidades tenga un espacio dónde ejercer la práctica de campo y adquirir experiencia, de manera que pueda potenciar sus habilidades y la organización NEM se beneficie del pensamiento innovador de los y las pasantes.	Universidades	Jurídica	Cliente Externo

Gestión del Talento Humano	Salario emocional	Complementar el salario económico con actividades y reconocimientos por parte de la empresa a sus colaboradores, que les genere sentido de pertenencia, satisfacción con las tareas realizadas e identidad y compromiso con la misión y objetivos organizacionales.	Colaboradores	Natural	Cliente Interno
Gestión del Talento Humano	Seguridad social	Asegurar los beneficios a que tienen derecho los colaboradores en materia de seguridad social de acuerdo a las normas vigentes.	Colaboradores	Natural	Cliente Interno
Gestión del Talento Humano	Capacitación y entrenamiento	Potenciar y adquirir nuevas competencias en los colaboradores, así como implementar nuevas técnicas que redunden en beneficios de la organización, los colaboradores, clientes y usuarios, así como los proveedores.	Colaboradores	Natural	Cliente Interno
Gestión del Talento Humano	Bienestar del colaborador	Propender por que los colaboradores tengan satisfechas sus necesidades básicas y apoyar sus proyectos de superación personal y familiar.	Colaboradores	Natural	Cliente Interno
Servicios Generales y Vigilancia	Seguridad de instalaciones	Vigilar y controlar las condiciones de seguridad física del lugar de trabajo, personal propio, clientes y usuarios.	Población flotante	Natural	Cliente Interno y Externo
Servicios Generales y Vigilancia	Ambiente físico de trabajo	Disponer de instalaciones adecuadas en materia de asepsia, ergonomía, iluminación, ventilación, comodidad y seguridad para el desarrollo de las tareas propias de la actividad económica de la organización.	Colaboradores	Natural	Cliente Interno
Servicios Generales y Vigilancia	Gestión ambiental	Disponer adecuadamente de los residuos orgánicos y no orgánicos, clasificándolos de acuerdo a las directrices que en materia ambiental ha dispuesto el gobierno nacional y de manera que responda a las políticas de	Nutrición en Movimiento DAGMA Comunidad	Natural / Jurídica	Cliente Interno y Externo Órganos de Control

			RSE de la organización.			
Evaluación y Control	Gestión de Evaluación y Control	Control y seguimiento a protocolos y guías de atención al usuario	Asegurar que los clientes y usuarios reciban los productos y servicios con las características y forma adecuados	Cientes	Natural / Jurídica	Cliente Interno
	Gestión de Evaluación y Control	Revisión y seguimiento académico, investigativo y de campo a pasantes	Ejercer direccionamiento y control a las actividades desarrolladas por el personal en condición de pasante	Universidades Pasantes	Natural	Cliente Interno y Externo
	Gestión de Evaluación y Control	Monitoria y seguimiento a la gestión administrativa	Evaluar periódicamente la gestión administrativa para corregir posibles desvíos en el logro de los objetivos organizacionales.	Dirección General	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión de Evaluación y Control	Revisión y aprobación de contenidos digitales	Asegurar que los contenidos digitales cumplen con los requerimientos de la Dirección General.	Dirección General	Jurídica	Cliente Interno
	Gestión de Evaluación y Control	Evaluación del Plan Estratégico	Dinamizar los procesos con un sistema de comunicaciones omnidireccional	Proceso Direccionamiento o Estratégico	Jurídica	Cliente Interno
Mejora Continua	Mejora Continua	Atender y resolver PQRSF	Enfocar en el cliente todos los procesos misionales de manera que ante una inconformidad pueda quedar satisfecho con las medidas tomadas por la organización, obteniendo su fidelización.	Cientes y usuarios	Natural / Jurídica	Cliente Interno y Externo
	Mejora Continua	Planes de	Ejecutar los planes de mejoramiento, de manera que la mejora continua se pueda	Todas las	Natural /	Cliente Interno y

		mejoramiento	evidenciar.	Dependencias	Jurídica	Externo
	Mejora Continua	Proyectos de avance significativo	Mejorar la eficiencia en los procesos.	Todas las Dependencias	Natural / Jurídica	Cliente Interno y Externo
	Mejora Continua	Proyectos de Innovación	Desarrollar nuevos productos y servicios, que permitan el crecimiento de la organización mediante el crecimiento y fidelización de su mercado.	Procesos Misionales	Jurídica	Cliente Interno y externo

Fuentes: Elaboración propia con base en diagnóstico interno, entrevistas a directivos y colaboradores. Modelo de Matriz de la profesora Miryam Escobar de la FCA Univalle.

Anexo E Matriz de Segmentación Ansoff

NUTRICIÓN EN MOVIMIENTO		PRODUC. ORIGINALES TRADICIONALES					PRODUCTOS NUEVOS			
SEGMENTACIÓN PRODUCTOS Y SERVICIOS		Programas integrales	Consulta Nutricional	Consulta Sicológica	Asesorías empresariales	Preparación Física (Gym)	Bienestar comunitario	Terapia Física	Asesoría en Estética	Consulta por Gastroenterología
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	Mujeres: Universitarias, Ejecutivas, Amas de casa: Estrato 4, 5 y 6. Se preocupan mucho por el peso, físico, no quieren ser gordas.	X	X	X		X		X	X	X
	Hombres y mujeres deportistas medio o alto rendimiento: Alimentación: alto involucramiento con la ORIENTACIÓN AL LOGRO.	X	X	X		X		X	X	X
	Señoras 50-70 años de edad, amas de casa: madres, tías, se conocen entre ellas. Estratos 4, 5 y 6. Se caracterizan por hacer actividades sociales entre semana sobre todo como costureras, cafés y encuentros: Son consumidoras, les gusta la alta cocina y se preocupan a la vez por su bienestar. Necesitan espacios donde se les brinde sentido de pertenencia, participación y autoestima.	X	X	X		X		X	X	X
	Pymes y Mipymes de la región que procesan alimentos.				X		X			
	Pymes y Mipymes que poseen servicio de alimentación a empleados				X		X			
	Instituciones públicas y privadas que proporcionan alimentación				X		X			
NUEVOS MERCADOS	Restaurantes interesados en producir alimentos saludables				X					
	Comunidades virtuales con intereses comunes en nutrición, dietética y hábitos de vida saludable	X	X	X		X		X	X	X
	Gimnasios que deseen complementar sus servicios con orientación nutricional				X			X	X	X

Fuente: Elaboración propia con base en Canvas NEM