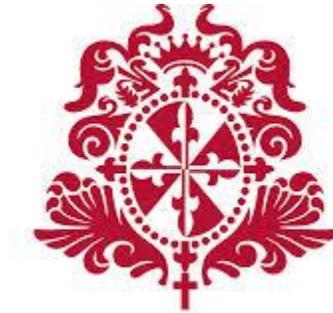


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diseño de un proceso estratégico para la empresa New Care – Creciendo Saludable.

Proyecto de Aplicación Práctica (Trabajo de Grado)

Luis Ferney Caballero Montaña

Jessica Alexandra Murillo Agudelo

Bogotá  
2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Diseño de un proceso estratégico para la empresa New Care – Creciendo Saludable.

Proyecto de Aplicación Práctica (Trabajo de Grado)

Luis Ferney Caballero Montaña

Jessica Alexandra Murillo Agudelo

Tutor: Merlín Patricia Grueso Inestroza

Escuela de Administración

Bogotá  
2016

## AGRADECIMIENTOS

*Luis Ferney Caballero Montaña*

En general están dirigidos a todos aquellos que fueron un apoyo para la consecución de este trabajo de grado, a Dios por las oportunidades que nos da en la vida y por el conocimiento y bienestar que nos da día a día. A mi madre por darme apoyo en mis estudios y permitirme vivir grandes experiencias. Agradecimientos igualmente a nuestra tutora y directora de proyecto Merlín Grueso, puesto que con ayuda de su guía paciencia y dedicación logramos avanzar y culminar este proyecto. A mi compañera y amiga Jessica Murillo por su positivismo y empeño en la consecución de este trabajo y finalmente, a la empresa New Care Company y a sus integrantes quienes colaboraron en la proporción de los datos de análisis para así, generar un resultado en este proyecto.

*Jessica Alexandra Murillo Agudelo*

A Dios por la oportunidad de caminar este sendero de conocimiento, siempre con la mejor energía y salud. A mis padres por creer en mi y darme la oportunidad de vivir experiencias únicas. A mi tutora y directora de proyecto Merlín, por su paciencia y conocimiento infinito. Y claramente a ti, mi mejor amigo y compañero de carrera y de vida Luis por siempre tener las palabras adecuadas en el momento preciso y por entregar tu vida y tu conocimiento para que este proyecto fuera posible. A los colaboradores de la empresa New Care Company por ser pieza clave y fundamental para el análisis y desarrollo de este documento

## **DEDICATORIA**

*Luis Ferney Caballero Montaña*

Este trabajo se dedica principalmente a María del Rosario Montaña, gerente y fundadora de la empresa New Care Company objeto de este proyecto, en el cual, gracias a su trabajo, dedicación y paciencia logramos conseguir la meta principal de este proyecto, así, guiando estratégicamente a la organización y permitiendo que esta crezca de manera saludable.

*Jessica Alexandra Murillo Agudelo*

A Dios por ser guía y fortaleza en cada uno de los pasos que he dado en mi vida. A mis papás, por ser mi inspiración a siempre entregar lo mejor de mí sin importar que sucediera, a mi mamá, por ser mi amiga, por sus consejos y sus correcciones tan oportunas, a mi hermano, que aunque de pocas palabras siempre ha creído en mí. A mis primos para se sigan luchando por sus sueños y nunca desfallezcan en el proceso al igual que el resto de mi familia.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN Y PALABRAS CLAVES .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>ABSTRACT AND KEY WORDS.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>3. OBJETIVOS .....</b>  | <b>11</b> |
| 3.1 <i>OBJETIVO GENERAL.....</i>   | <i>11</i> |
| 3.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>  | <i>11</i> |
| <b>4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR.....</b>                            | <b>12</b> |
| <b>5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL .....</b>  | <b>13</b> |
| 5.1 <i>PROCESO ESTRATÉGICO.....</i>  | <i>13</i> |
| 5.2 <i>ORGANIZACIONES SALUDABLES.....</i>  | <i>14</i> |
| 5.2.1 <i>Cultura Organizacional .....</i>  | <i>17</i> |
| 5.3 <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</i>  | <i>23</i> |
| <b>6. MARCO METODOLÓGICO.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>6.1 TIPO DE ESTUDIO.....</b>  | <b>27</b> |
| 6.2 <i>UNIDAD DE ANÁLISIS.....</i>   | <i>27</i> |
| 6.3 <i>INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</i>                          | <i>28</i> |
| 6.4 <i>PROCEDIMIENTO.....</i>  | <i>28</i> |
| <b>7. RESULTADOS.....</b>  | <b>30</b> |
| 7.1 <i>EVALUACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</i>                                  | <i>30</i> |
| 7.1.1 <i>Antecedentes:.....</i>  | <i>32</i> |
| 7.2 <i>ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</i>  | <i>34</i> |
| 7.2.1 <i>Análisis Dofa.....</i>  | <i>34</i> |
| 7.2.2 <i>Matriz De Evaluación De Los Factores Internos Y Externos (Mefi &amp; Mefe).....</i> | <i>39</i> |
| 7.2.3 <i>Estructura organizacional actual de New Care Company: .....</i>                     | <i>44</i> |
| 7.3 <i>AUDITORIA INTERNA: CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA Y VALORES ORGANIZACIONALES. ....</i> | <i>45</i> |
| <b>8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>9. PROPUESTA.....</b>   | <b>52</b> |
| 9.1 <i>PLAN ESTRATÉGICO: .....</i>   | <i>52</i> |
| 9.1.1 <i>Definición de la organización:.....</i>   | <i>52</i> |
| 9.1.2 <i>Valores organizacionales:.....</i>  | <i>52</i> |
| 9.1.3 <i>Misión Propuesta: .....</i>   | <i>54</i> |
| 9.1.4 <i>Visión Propuesta: .....</i>   | <i>54</i> |
| 9.2 <i>ESTRATEGIAS INTERNAS Y EXTERNAS: .....</i>  | <i>54</i> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>56</b> |

## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVES**

En este trabajo de grado se elabora una breve presentación de propuestas, modelos y teorías de organizaciones saludables desde diferentes perspectivas, con el fin de lograr un análisis y aplicación de un modelo en una pequeña empresa del sector cosmético para lograr la propuesta y formulación estratégica de un modelo aplicable. En este ejercicio se logra un diagnóstico, evaluación y direccionamiento estratégico de la compañía para la elaboración de una propuesta que le permita a la compañía crecer saludablemente.

Organización saludable, salud organizacional, estrategia, DOFA, estructura organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, análisis.

## **ABSTRACT AND KEY WORDS**

In this paper is made a brief presentation of proposals, models and theories of healthy organizations from different perspectives in order to achieve an analysis and application of a model in a small business from the cosmetic sector getting a strategic proposal of an applicable model. This exercise made a diagnosis, assessment and gives a strategic direction of the company in order to prepare a proposal wich guide the company in a healthy grow.

Healthy organization, organizational health, strategy, SWOT, organizational structure , organizational culture, organizational climate, analysis.

## INTRODUCCIÓN

Para que una organización sea saludable debe enfocar sus metas y objetivos a esta meta, re-evaluar su situación actual y modificar o crear elementos esenciales para cumplir este objetivo. En el presente documento se expondrá la situación estratégica actual de la empresa New Care Company la cual, es una microempresa que está en proceso de crecimiento y ha decidido permitir la implementación de modelos saludables en su estrategia de introducción al mercado, para así crecer en esta línea obteniendo los beneficios de la misma.

Inicialmente se realizara un análisis de la organización y de su entorno para establecer una posición actual que permita establecer un punto de partida, dejando así evidencia de elementos que no se dirigen al objetivo principal de la organización o que simplemente no han sido creados, para así lograr hacer una auditoria interna en la que se evaluaran los valores organizacionales, la cultura y el clima de trabajo de la misma, con estos dos análisis obtendremos una imagen de consideraciones saludables que presenta la organización y a partir de ello se obtendrá un plan estratégico que se realizara basados en modelos teóricos analizados.

Finalmente obtendremos una formulación estratégica que permitirá a la organización establecer objetivos internos y externos con actividades a realizar para el cumplimiento de los mismos, permitiendo así establecer bases para el modelamiento de una organización que crece saludable, adaptándose a su entorno fácilmente y obteniendo mejores resultados humanos y financieros.

## **1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

Al ser el objetivo principal de una organización el generar hábitos para el cuidado de la salud y promover una excelente calidad de vida a las personas, es importante para esta que internamente se vea reflejada esta propuesta, es por ello que los trabajadores y miembros de New Care Company deben ser un ejemplo vivo de esta política, convirtiendo en prioridad alinear esta meta con un modelo de organizaciones saludables.

Para crear microempresa y comenzar un sin fin de actividades en la misma, contratar personal e incurrir en una variedad de gastos puede llegar a ser eficiente el aplicar políticas saludables desde un principio en la organización. Realizar actividades que permitan que los trabajadores se sientan identificados y que tengan poder de decisión para que se ajuste a los lineamientos de crecimiento de la empresa dará la posibilidad de tener resultados aún más favorables para si mismo y para la compañía que ha creado.

Actualmente debe evaluarse que tan alineada esta la empresa New Care Company con un modelo de organización saludable, aprovechando que es una empresa pequeña que está en crecimiento, para así hacer que esta crezca, se proyecte y direcciona con esta base, generando resultados positivos y bienestar para todos aquellos a quien afecta.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Al definir la empresa como sistema, supone que deberá existir un correcto funcionamiento de sus partes para garantizar la salud de la estructura en general. Darle una importancia a la salud en las organizaciones se convierte hoy en día en un pilar para el desarrollo de la estrategia, generar una visión futura y conocer la realidad que la rodea. Comprender los factores que influyen en el desempeño de los individuos en el trabajo, la percepción de estos y su comportamiento se convierte en algo cada día más necesario para lograr los objetivos anteriores (Revista Cubana de Salud Pública. 2015)

Es así, como muchas instituciones a nivel mundial se han preocupado por definir que son las organizaciones saludables, sus características y crear modelos que puedan explicar cómo una organización llega a ser saludable. Este concepto que adquiere cada vez mayor relevancia en el mundo académico y empresarial, ha defendido que las organizaciones saludables se encuentran relacionadas con resultados positivos en función de los distintos grupos de interés. Por esta razón, establecer procesos de trabajo que mantengan un bienestar físico, mental y social de los individuos en la organización, propicia una eficiencia y rendimiento laboral. (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004)

Es por ello que implementar una política alineada a un modelo de organización saludable en New Care Company Ltda se convierte en la base para este proyecto. Desde sus inicios, el objetivo principal de la empresa se ha enfocado en generar hábitos para el cuidado de la salud y promover una excelente calidad de vida, permitiendo que las personas tengan mayores posibilidades de ser felices y de gozar de la vida; es por ello que la compañía misma debe impartir prácticas saludables que permitan que desde su interior se vea reflejada esta filosofía de vida, permitiendo que la misma crezca siendo saludable, sea más efectiva y genere mayor satisfacción entre sus empleados y stakeholders.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 *Objetivo general*

Desarrollar un proceso de planeación estratégica incorporando la perspectiva de organización saludable en la empresa New Care Company

#### 3.2 *Objetivos específicos*

- Evaluar el direccionamiento estratégico actual de la compañía: misión, visión y objetivos estratégicos.
- Realizar un análisis del entorno y su interacción con la compañía: matrices MEFE y MEFI.
- Ejecutar una auditoría interna: Evaluación de cultura y clima organizacional.
- Definir la orientación estratégica de la empresa: Misión, visión y objetivos de la empresa
- Formular estrategias internas y externas dentro del modelo de organización saludable.

#### **4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR**

Al observar la importancia financiera, psicológica y física de crear una organización saludable se halla la necesidad de implementar políticas o metodologías de trabajo para que New Care Company se convierta y perdure en el tiempo como una organización que se preocupa por el bienestar interno y externo de los que intervienen en la realización de las actividades de esta.

Con este estudio se busca aportar a la línea de estrategia del Grupo de Investigación de la Universidad del Rosario, mostrando de qué manera una pequeña empresa puede apoyarse dentro de la teoría para lograr definir lineamientos necesarios para ser una empresa que perdure en el tiempo con modelos de organización saludable. Mostrando como esta logra tomar elementos de su interacción con el entorno, adaptarse a los cambios que este plantea y la creación de nuevos modelos a partir de los cambios generados

## 5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Para el desarrollo del proyecto, se abordarán fundamentalmente dos conceptos relacionados con el concepto de proceso estratégico y las principales etapas que lo componen, en segundo lugar la noción de organizaciones saludables, sus principales definiciones, aproximaciones y modelos. Y de manera particular se abordan las nociones de estructura y cultura organizacional, desde la noción de organización saludable.

### 5.1 *Proceso Estratégico*

El proceso estratégico según Hax y Majluf (1991) establece el propósito de la organización estableciendo programas de acción, objetivos a largo plazo, respuestas a oportunidades y amenazas externas basada en fortalezas y debilidades de la organización, permitiendo así priorizar en la asignación de recursos, la coordinación y distribución de los mismos.

Este proceso requiere de la participación de todas las personas en la organización, para así alinear expectativas y acciones en la misma enfocándola en el alcance del objetivo principal, es por ello que se deben tener herramientas de control que permitan el direccionamiento de la organización con el objetivo de responder a las condiciones cambiantes de la industria y el mercado (D'Alessio, 2008).

En términos generales el proceso estratégico se realiza en 3 etapas (D'Alessio, 2008): formulación, implementación y evaluación. En relación con la formulación D'Alessio (2008) plantea que en esta etapa se establecen objetivos de corto y largo plazo para clarificar la visión y la misión del negocio ya que a partir de esta se diseña un plan de acción a ejecutar. El análisis del sector industrial y de los competidores determinan los objetivos estratégicos a largo plazo, permitiéndonos establecer estrategias específicas que permitan a la organización ser más competitiva tanto a nivel local como global.

La segunda etapa propuesta por D'Alessio (2008) se denomina implementación. En este proceso se lleva a cabo la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos que han sido identificados anteriormente y ejecutar las estrategias definidas en la organización. Cabe aclarar que la formulación exitosa no garantiza una implementación de la misma manera ya que en esta etapa hay decisiones muy importantes a considerar.

La tercera y última etapa es la de evaluación, en esta parte del proceso se busca disminuir cualquier tipo de margen de error que se pueda dar entre lo que se formula y lo que se implementa dentro de la organización. No es una fase que se realice solamente al final del proceso ya que se pretende que se hagan acciones de supervisión y ajustes a medida que se avanza en él. Es pertinente que se realice un control donde se evalúe si se están cumpliendo con cada uno de los objetivos planteados en la fase de Formulación con el fin de tomar acciones correctivas.

## **5.2 Organizaciones saludables**

El capital humano es uno de los factores más importantes hoy en día en una organización, teniendo en cuenta que es éste al que se le saca más provecho y por el cual las empresas se diferencian sin importar su función social. Es uno de los recursos organizacionales que tiene poder motivacional, el cual practica y ejecuta las políticas empresariales generando así un ambiente laboral en donde se evidencian los valores y principios de la organización (Salanova, 2008).

Es allí cuando una organización debe ser saludable, definiéndola como *“aquella que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral ”* (Díaz Bretones & Jáimez Román, 2011); sin embargo el bienestar de los trabajadores no es la preocupación principal de los accionistas y socios, el desempeño financiero y operativo resultante del ofrecimiento de un producto o servicio es lo que llama su atención. Es por ello que la empresa debe tener la capacidad de alinearse para cumplir con su objetivo principal, renovándose y adaptándose eficientemente a los cambios del mercado (Andrade, 2011).

Existen factores clave que determinan la estabilidad, formación y surgimiento del concepto de salud en una organización y que hace que esta genere los retornos esperados de acuerdo a su desempeño en el mercado, estos factores se basan en el alineamiento de una visión clara, estrategia definida y una cultura organizacional establecida (De Smet, Schaninger, & Smith, 2014) permitiendo que esta ejecute las diferentes actividades eficientemente y se mantenga enfocada en una meta respondiendo a los cambios del mercado. Enfocados en estos puntos principales Mckinsey despliega nueve (9) dimensiones a tratar al momento de evaluar la salud organizacional: Dirección, contabilidad, coordinación y control, orientación externa, liderazgo, innovación y aprendizaje, habilidades del trabajador, motivación, cultura y clima.

Al manejar estas nueve dimensiones, enfocarlas a un objetivo claro, alinearlas a una estrategia definida y ejercer los debidos controles de salud física y emocional de los stakeholders, estos entregará un resultado superior tanto financiero como operativo en la organización correlacionando el desempeño y la salud organizacional en el largo plazo. Estudios realizados por McKinsey dan a conocer que por lo menos un 50% del desempeño en las organizaciones se explica por su salud organizacional. En sus estudios menciona que las empresas que son saludables tienen una capacidad de retorno de la inversión 3 veces más alta que las organizaciones que son “no-saludables” (De Smet, Schaninger, & Smith, 2014).

La conceptualización y estudio de la salud organizacional varía de acuerdo a la función de esta, siendo clasificados en tres grandes categorías de acuerdo a su enfoque; el primero de ellos son modelos centrados en el empleado de manera individual, la segunda categoría se centra en los grupos afectados por la organización, haciendo referencia a los clientes, los empleados, los proveedores y todos los stakeholders en general; la tercera y última categoría se enfoca principalmente en las organizaciones saludables tratándolas como organismos vivos (Grueso y Rey, 2013).

En aras de explicar cómo las organizaciones pueden mantener un estado óptimo de salud y bienestar Grueso & Sarmiento desarrollan una propuesta. Esta propuesta parte de la definición de

salud de la Organización Mundial de la Salud (1946) que se entiende como la ausencia de bienestar y la existencia de un estado de bienestar en sus funciones relacionales.

Como primera consideración Grueso & Sarmiento (2013) denominan un modelo llamado Modelo Integral de Organización Saludable MIOS, dentro de la cual se busca analizar la calidad y cantidad de interacciones que tiene las áreas de la organización interna y externamente .

Con lo anterior se define qué aspectos económicos, políticos, legales o cualquier aspecto externo tiene un alto impacto en la organización, a los cuales se definen como determinantes sociales, estilo de vida y acceso a servicios.

Por otro lado, los factores estructurales siendo los empleados la organización y la tecnología son los factores que determinan como la organización lograra desempeñarse en el medio externo y sobresalir. La interacción entre ellos será determinante para un buen desarrollo apropiado como organización.

El modelo MIOS (Grueso y Rey, 2013) es un modelo hipotetizado que plantea una serie de supuestos los cuales pueden ser puestos a consideración. Pero es claro que para poder hablar de una organización como sistema, la Salud se da si todas las partes de dicho sistema se encuentren libres de cualquier enfermedad.

El manejo integral de la salud organizacional concierne a todos los involucrados, desde los grandes empresarios hasta los emprendedores, incluso a los mismos empleados quienes son los que forman el clima laboral en la organización (Zwetsloot & Pot, 2004), es por ello que las actividades saludables son aplicables tanto a procesos y procedimientos existentes como a nuevos a implementar, resultando ser un valor de la organización, de los stakeholders y de los seres humanos.

Para lograr formar una organización saludable hay que trabajar con mucho esfuerzo, es un proceso que requiere paciencia, tiempo y dedicación por parte de todos los afectados por la organización e incluso colaboración entre las mismas organizaciones, es por ello que Zwetsloot y

Pot (2004) desarrollo seis elementos a tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de una organización saludable que se mencionan a continuación (Zwetsloot & Pot, 2004):

1. La salud como un interés estratégico de la empresa
2. La realización de procesos primario de Salud
3. Generación de ambientes físicos de trabajo seguros
4. La creación de un ambiente social inspirador
5. Gente vital
6. Relaciones fluidas con el ambiente organizacional y la comunidad local.
7. Productos/Servicios saludables.

### *5.2.1 Cultura Organizacional*

Al ser el ambiente laboral de la empresa New Care Company el objeto de estudio principal es requerido un análisis de las condiciones culturales de la organización que se enfoque en los valores, el sentido de responsabilidad, liderazgo y ambiente de trabajo que permita tener un punto de referencia de partida en esta implementación estratégica. Los modelos teóricos presentados son los siguientes:

#### *Modelo de Hofstede*

Hospede (1990) nos sugiere que las organizaciones que quieren romper algunos límites que el medio externo les marca deben desarrollar una cultura propia que debe ser adoptada por los que se encuentran en lo más alto de la estructura de las organizaciones ya que de ellos depende la toma de decisiones

Dentro de su especialidad, Hofstede realiza un estudio donde cubre más de 70 países y un sin fin de ciudades y en el logro identificar diferentes dimensiones dentro de la cultura organizacional, investigación que le permite a Hospede identificar 4 dimensiones básicas dentro de cultura organizacional.

El trabajo de Hospede concluyo que existen grupos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo, que se detallan de la siguiente de manera (Hofstede 1990):

La dimensión “distancia de poder” se define el grado en el que los integrantes de una organización promueven o están abiertos a ejercicio de poder. Esta dimensión es alta si dentro de la organización la inequidad es aceptada y por lo tanto los de abajo son atraídos a no llevarle la contraria a sus superiores, en otras palabras, existe una comodidad cuando ellos toman decisiones sin tomar con su consideración (Hofstede 1990).

La "aceptación del nivel de incertidumbre" puede definirse en que tan abiertos al cambio pueden llegar a estar dentro de la organización. Cuando el nivel de la incertidumbre es alto los empleados suelen estar con ansiedad o estrés, haciéndolos sentir en incomodidad constante (Hofstede 1990).

La tercera dimensión, “individualismo”, tiene en cuenta el grado en que la cultura se orienta hacia aspectos muy de una sola persona. El individualismo es contrastado con el colectivismo, y evalúa el grado al que la gente espera valerse por sí misma o, actúa principalmente como miembro de un grupo u organización (Hofstede 1990).

En la cuarta dimensión Hofstede llama “masculinidad” a la preferencia en la sociedad por el cumplimiento de logros, la asertividad y la recompensa material por el éxito. Su opuesto, la feminidad, se refiere a una preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida (Hofstede 1990).

Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

El otro modelo de Hofstede (1992) es el llamado Modelo multifocal, en este se plantean seis dimensiones autónomas que categorizan a las organizaciones de acuerdo a su orientación cultural y forma de actuar frente a las diferentes situaciones en el mercado.

La primera de ellas categoriza a la organizaciones en su orientación interna, describiendo una dimensión en la que la empresa estaría orientada al logro o meta o si por el contrario se enfoca al proceso o forma de hacer las cosas, este aspecto afecta la efectividad de la misma, en donde la cultura enfocada en el proceso se rige por el “cómo” en donde las personas perciben más las consecuencias de sus acciones y evitan riesgos, solamente que el esfuerzo que realizan en sus actividades es limitado; aquellas culturas enfocadas en la meta se rigen por el “que”, estas culturas las personas solo se preocupan por cumplir la meta propuesta incluso si estas conllevan a tomar grandes riesgos (Hofstede 1992).

Seguido de esta dimensión Hofstede (1990) describe la toma de decisiones de la organización basados en acciones Internas o Externas, en donde en la primera guían sus acciones de acuerdo al mundo exterior, teniendo en cuenta la ética en los negocios y la honestidad son los factores primordiales y en donde ellos saben qué es lo mejor para sus clientes y para el mercado en el que están compitiendo. En la segunda se basan únicamente en satisfacer los requerimientos de los clientes, sin importar la ética o lo que se tenga que hacer para ello.

La flexibilidad o disciplina en el trabajo hace referencia a la estructura interna, control y disciplina exigida a los trabajadores, las culturas que son en este aspecto flexibles carecen de una estructura interna estable, son poco predecibles y ejercen poco control o disciplina a sus trabajadores; en comparación a las culturas que son disciplinadas en el trabajo, en las que los empleados son conscientes de los costos, personas muy puntuales y serias. (Hofstede 1992).

Al evaluar si las culturas son Locales y Profesionales observamos factores como identidad de trabajo, direccionamiento al corto o largo plazo, enfoque interno o externo y control social. En las culturas locales encontramos que la identidad de trabajo se ve de acuerdo al tipo de jefe que tenga, su enfoque de trabajo es a corto plazo, enfocados internamente y presionados para ser y hacer lo que los demás. En las culturas profesionales ocurre exactamente lo opuesto, la identidad

de los empleados se rige únicamente por su profesión o por su trabajo, los empleados son direccionados a resultados a largo plazo y normalmente se destacan por su comportamiento único y por su forma de actuar y de pensar. (Hofstede 1992).

Las organizaciones también pueden ser categorizadas por el manejo de sistemas abiertos o cerrados, en el primero las novedades son aceptadas e implementadas, lo que hace que también sean abiertos a nuevo personal sin importar si este es del extranjero o local, las nuevas ideas son muy valoradas y muchas de ellas tienden a realizarse; en los sistemas cerrados es totalmente lo contrario, son culturas mucho más conservadoras, en donde la antigüedad prevalece, en donde los novatos deben comenzar en un punto y difícilmente pueden ascender (Hofstede 1992).

Otra de las categorías hace referencia a la orientación hacia el empleado, en donde el bienestar de los empleados es lo más importante, cualquier problema que tengan los empleados es tenido en cuenta y solucionado lo más pronto posible, incluso si la solución al problema impide que el empleado trabaje. O también puede ser orientado hacia el trabajo, en donde ocurre lo contrario, pues la presión existente en el espacio de trabajo para el cumplimiento de este es grande, de hecho, los trabajadores deben de hacer lo necesario para cumplir con este (Hofstede 1992).

Esta teoría de Hospede también tiene en cuenta el grado de aceptación de liderazgo, en donde se evalúa el estilo de liderazgo y la respuesta de este con el personal a pesar de que este aspecto no influye en la cultura, ya que esta evalúa tendencias centrales como lo es la última dimensión que mide el grado de identificación de los empleados con la organización, aquí se ve con que aspectos de la organización se identifican los empleados, como lo sería la identidad hacia la misión y la visión de la organización, reconocimiento de los jefes en la organización, de su grupo de trabajo entre otros; como también puede ser posible que los empleados no tengan algún tipo de reconocimiento ante estos factores (Hofstede 1992).

## *Modelo de Schein*

Por otro lado se revisara el modelo de Schein quien planteo la definición de cultura organizacional, desde una perspectiva evolutiva, como “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992)

El modelo de Schein se compone de tres capas que se acumulan unas sobre otras para explicar cómo los valores fundamentales de una cultura organizacional forma a los elementos visibles dentro de las culturas. La cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base. (Shein, 2010)

Los artefactos o elementos visibles son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos; procesos que uno ve, oye o siente una vez entras al grupo por primera vez. Por otro lado, los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Mientras que los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización.

## *Las siete dimensiones Culturales de Trompenaars*

Fons Trompenaars, ha desarrollado un modelo que intenta explicar cómo las personas de diferentes culturas interactúan entre sí y enfrentan los dilemas.

Las Siete Dimensiones de la cultura es el modelo de la teoría cultural más reconocido co-creado por Trompenaars y Hampden-Turner. El modelo Siete Dimensiones fue creado después de 10 años de investigación activa en todo el mundo. Trompenaars y Hampden-Turner descubrieron que personas de diferentes culturas no son sólo de forma aleatoria diferentes, pero que difieren en muy específico, a veces incluso de manera muy predecibles y esto se debe al hecho de que cada cultura tiene sus propios valores, creencias y formas de pensar, así como sus diferentes preferencias colocados en una variedad de diferentes factores (Provenmodels, 2014)

El modelo de Trompenaar se puede utilizar para comprender a las personas de diferentes orígenes culturales mejor ayudando a prevenir malentendidos. Esto es especialmente útil para hacer negocios con un grupo diverso de personas o interacciones globales. Sin embargo, el modelo está limitado en que no se puede medir preferencias de los individuos en cada dimensión; al mejor uso, el modelo debe ser utilizado como una guía general.

Trompenaars ha basado su teoría en siete dimensiones (Provenmodels, 2014):

1. El universalismo contra el particularismo, las normas por las que se miden las relaciones. Las sociedades universalistas son aquellas que en ciertas circunstancias son las mas importantes las reglas, mientras que las particularistas todo depende.
2. El individualismo frente al colectivismo habla sobre el conflicto que puede presentar una persona en el momento de decidir entre un deseo individual y un interes colectivo.
3. Neutral frente a lo emocional, relacionado a que tan capaces son las personas de expresar sus emociones y la interacción que tienen entre razón y emoción.
4. Específico contra difuso que tan capaces somos de ver todo como conjunto o ver las situaciones por partes para sacaruna conclusion.
5. Logro frente atribución, es la cualidad que se le adquiere a una persona bien sea por lo que haya logrado o por lo que esa persona es en esencia

6. Secuencial frente a sincrónica, que tan capaces pueden llegar a ser los empleados de una organización para desarrollar varias tareas al mismo tiempo
7. Control interno versus externo que capacidad tienen un individuo para visualizarse dentro del entorno o situación en particular, es punto de partida o simplemente hace parte de un todo para determinar la acción correcta.

Como vemos en las siete dimensiones Trompenaars se centra en la forma de pensar, sus previsiones, el comportamiento y las expectativas futuras utilizando tres varas de medir básicos; relación con los demás, el tiempo y el medio ambiente. Creía que la cultura es una forma en que un grupo de personas a resolver problemas. Lo que nos impulsa a concluir que Trompenaars se basa en la superficie y no se puede describir mejor las capas culturales analizados críticamente lo que no nos da la oportunidad de tener un conocimiento de fondo sobre las culturas de las organizaciones que consideran el conocimiento de la parte oculta de su forma de vida

### **5.3 Estructura organizacional**

Según la RAE, estructura se define como una distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa y organización se define como disposición, arreglo, orden. Por lo cual podríamos definir que la estructura organizacional es el orden de partes de una empresa dependiendo de los que el clasifique como partes dentro de ella.

Para tener un concepto claro de estructura se es pertinente aclarar algunos conceptos. Las unidades o partes en las que la compañía decida clasificar o dividir la organización, los papeles que desempeñan los miembros o grupos. Las conexiones y relaciones entre ellas. Mintzberg (1979) menciona varios mecanismos mediante los cuales las organizaciones, en función de sus características diferenciadoras, de su entorno, de los objetivos, y las metas que persiguen y de su nivel de desarrollo, coordinan las unidades que las componen.

La estructura organizacional de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los diferentes niveles y en los diversos departamentos de la empresa. Es compleja

y puede ser representada gráficamente mediante un organigrama, definido como la gráfica de autoridad y división especializada de trabajo de una organización por niveles. (Child, 1972)

Según los objetivos, competencia y recursos a su alcance la organización puede estructurarse de diferentes maneras. La estructura que adopte la organización podrá determinar los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que pueda cumplir. (Child, 1972)

La estructura permitirá a los directivos de la organización asignar responsabilidades y diferentes funciones a cada uno de los empleados de la organización. Para ello en organizaciones complejas la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes, seguido del establecimiento de patrones de relación entre estos componentes. Es a esta diferenciación interna y al patrón de relaciones con cierto grado de permanencia a la que se denomina estructura formal (Laurence, Lorsch, 1967).

La estructura formal de la organización son las normas y procedimientos formales existentes en una organización, es decir las normas y procedimientos que están por escritos mediante un documento constituido. Esta estructura facilita el logro de los objetivos de la organización, la coordinación de actividades, la relación de autoridad y la correcta especialización del trabajo. Se representa en esquemas impresos y establece un marco de referencia general, describiendo funciones y responsabilidades prescritas y su interrelación (Laurence, Lorsch, 1967).

Por otro lado, las interacciones no descritas formalmente consolidan lo que se llamara la estructura informal, definida como la manera de trabajar dentro de la practica, es decir en un contexto aplicativo de las normas reguladas en el documento formal. Es un conjunto de relaciones personales, sociales, intereses, (Laurence, Lorsch, 1967).

La estructura informal permite que la compañía tenga una constante evolución se adapte fácil a cambios externos, trate a las personas como individuos independientes e importantes dentro de cada estructura así como se confié en ellos para el desarrollo de tareas y cumplimiento de objetivos comunes de la organización ((Laurence, Lorsch, 1967).

Podemos suponer que la estructura organizacional más apropiada se deriva teniendo en cuenta el entorno, la tecnología y el personal. Pero no es así la estructura de la organizacional debe ser consecuencia de una serie de deliberaciones como lo pueden ser responsabilidad, especialización y división del trabajo y autoridad (Laurence, Lorsch, 1967).

A continuación se analizara brevemente los diferentes tipos de estructuras que tienen las organizaciones para desarrollar cualquier tipo de estrategia que esta escoja. Hitt, Black & Porter (2006) definen las estructuras mas comunes aunque en general las organizaciones generan híbridos.

La primera estructura y quizás la más sencilla es por función, esta estructura define y organiza la empresa en torno a las funciones tradicionales o básicas de la empresa; esta estructura separa la especialidad de cada area, es decir, que agrupa a las personas o áreas que poseen una misma habilidad o conocimiento. En esta estructura los miembros de cada área aprenden a ser mas especializados, eficientes y con mayor calidad, lo que se hace más fácil hacer un seguimiento y evaluación de resultados. Aunque es la adaptación a cambios es lenta y reduce la coordinación entre funciones. Esta estructura es mas usada por empresas por poca variedad de productos y servicios así como de tareas. (Hitt, Black, Porter, 2006)

La segunda definida por Hitt, Black & Porter (2006) es una estructura por división bien sea por producto, geográfica o de mercado, es decir, de acuerdo al tipo de bienes y servicios, al área del país o regiones que opere, o al tipo de clientes que atienda respectivamente. Fomenta la especialización, aumenta la posibilidad de diversificación y focaliza las acciones. Pero se requiere personal altamente calificado, no permite la centralización de funciones con mayor eficiencia y presenta problemas de control de dirección.

Así como se mencionó anteriormente las organizaciones también pueden generar unos híbridos de las estructuras mencionadas anteriormente, es por esto que Hitt, Black & Porter (2006) define una estructura llamada matricial que es una superposición de una estructura por producto y por función, en esta los funcionarios de la compañía deben reportar sus funciones a dos jefes diferentes ya que se debe operar en equipos diferentes, con funciones diferentes para desarrollar

un producto en específico. El objetivo de la estructura híbrida es aumentar las habilidades y la producción de los empleados, los cuales llegan a ser evaluados funcionalmente y por producto. En muchos casos llega a presentar conflictos de autoridad entre de departamentos y requiere de un director de relaciones humanas.

Por último Argüeles (2007) nos referencia una estructura que denomina por proyecto. Es una estructura que se caracteriza por dar una alternativa a la dificultad que se presenta en la estructura matricial. Los empleados son asignados a un equipo funcional cruzado que es liderado por una sola persona y capacitado para un producto, en este equipo se encontraran directivos que llevaran acabo tareas organizacionales con una meta unificada. En esta estructura los cambios organizacionales se dan con mayor facilidad para satisfacer la industria.

Ahora luego de repasar conceptos claves dentro del modelo de organizaciones saludables, se procede a realizar la evaluación pertinente de la situación de la empresas desde el momento en que se comenzó la investigación y el desarrollo del proyecto de aplicación de organización saludable en New Care Company. Un diagnostico que servirá como base para saber el estado en el que la compañía se esta desarrollando y unas herramientas que servirán de apoyo para brindar un panorama mas amplio y claro de lo que se debe trabajar. Todo lo anterior con el fin de generar una propuesta que genere una aproximación de lo que es un modelo de organización saludable, según lo anteriormente estudiado

## 6. MARCO METODOLÓGICO

### 6.1 *Tipo de estudio.*

Con el objetivo de lograr una visión más clara y profunda de la situación actual de la empresa y, como llegaría ser una organización saludable, se propone realizar un estudio de caso de carácter mixto. La metodología mixta es la integración de la metodología cuantitativa y cualitativa y pretende en un solo estudio obtener una imagen más completa de lo que se pretende lograr (Hernandez R., Fernandez C., Baptista P. 2010).

Este método se usara de manera concurrente, es decir, se aplicaran ambos métodos al mismo tiempo, su análisis no se basa en los resultados de alguno de los dos métodos y no se realiza la consolidación hasta que no se tengan los resultados completos. (Hernandez R., Fernandez C., Baptista P. 2010).

### 6.2 *Unidad de análisis*

El proyecto se llevará a cabo en la empresa New Care. Es una compañía que nace en el 2009 con la idea de brindar opciones a sus clientes en pro de una calidad de vida mejor, en sus inicios hace el desarrollo de productos comenzando en el 2011 con Factor Gold, donde su beneficio principal es reforzar el sistema inmunológico para prevenir enfermedades. Más adelante, a finales del 2012 lanzan Only Youth, un concentrado de resveratrol a base de uva que busca activar las fuentes principales de colágeno para retrasar el proceso de envejecimiento. En el 2013 se lanza Less One, un producto a base de l-carnitina y microfibra que inhibe el apetito, quemar grasa localizada generando una mejor apariencia física. Y finalmente en el 2014 deciden hacer una integración con el mercado de fajas, como complemento de Less One.

La empresa está constituida por el Gerente General, y tres grandes divisiones: ventas, Contabilidad y finanzas, y Negocios internacionales. En la división de ventas se encuentra una coordinadora que vela por el trabajo de tres vendedoras, encargadas de comercializar los productos y hacer el trabajo de mercadeo; mientras que las otras dos divisiones son manejadas por dos personas de manera independiente. La marca New Care Company también cuenta con distribuciones en países como Estados Unidos, Panamá y México.

### **6.3 Instrumentos para la recolección de la información**

Para realizar este proyecto se utilizaron los siguientes instrumentos como elementos clave para la recolección de la información necesaria para el desarrollo del mismo:

DOFA: Elemento clave para la evaluación y formulación estratégica de la organización, en donde se observaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía.

Matrices MEFI & MEFE: Con estas matrices se pretende realizar una evaluación de los factores internos y externos de la organización y su influencia, para así determinar el posicionamiento estratégico en el mercado y realizar una planeación estratégica mas exacta.

Encuesta: Con esta encuesta se evaluarán los valores, cultura y clima organizacional de la empresa.

Entrevista: Esta será aplicada dos veces a la gerente para saber cuál es la situación actual de la organización y después de hacer un diagnóstico de esta, se entrevistara de nuevo para desarrollar objetivos estratégicos y actividades para el cumplimiento de los mismos.

### **6.4 Procedimiento**

Para comenzar se realizó un diagnóstico de la compañía, donde se evaluó la condición en la que se encontraba la compañía en el momento de realizar la evaluación. Los elementos estudiados fueron misión, visión, cultura organizacional y lineamientos para la construcción de estos, sugeridos por D'alesio (2008) en su libro "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia". En el desarrollo del análisis del entorno y análisis interno de la compañía, se usaron las matrices sugeridas por D'alesio. Seguido a esto, se analizaron los seis elementos desarrollados por Zweelot y Pot (2004) y generando un vínculo con las nueve dimensiones propuestas por McKinse, con el fin de formular las estrategias internas y externas involucradas dentro del modelo de

organizaciones saludables. Y finalmente, se evaluó el impacto que podría tener la implementación de las estrategias anteriormente sugeridas para generar una conclusión dentro del modelo de organizaciones saludables.

## 7. RESULTADOS

Para comenzar a presentar los resultados se realizará un breve resumen de cómo se encontraba la empresa en el momento de comenzar el proyecto de aplicación, se procede a realizar las evaluaciones y diagnósticos correspondientes para conocer los componentes que requieren de atención, y mejoría para llevar a cabo los objetivos planteados al inicio de la investigación y finalmente se procede a dar una propuesta de lo que podría llegar a implementarse con el fin de que New Care Company se consolide como una organización saludable

### *7.1 Evaluación del direccionamiento estratégico*

La declaración de visión debe describir en donde quiere estar la empresa en un futuro, nos muestra cómo se van a desplegar los acontecimientos en los próximos años generando una meta principal por la cual la empresa debe trabajar, por lo cual esta no debe ser ambigua, debe describir una escena, un futuro próximo que sea realista con la que sea posible comprometerse y alinear las acciones de la organización sin alejarse de los valores de la misma.

La misión plantea una meta holística que se enfoca en lo que se hará, hacia donde se quiere llegar o en el objetivo principal a largo plazo describiendo el por qué, para quien, por quien y para qué, sin embargo existen misiones que plantean una meta que solo describe la dirección, en la cual sin importar como cambie el mercado la dirección de la organización será la misma, dejando la adaptación a la visión y objetivos estratégicos. (A. Diaz y E. Cuéllar 2007)

La organización actualmente no cuenta con objetivos estratégicos a corto o mediano plazo que les permitan alcanzar la misión o visión planteada por la organización, la gerente propone que esta misión y visión se alcanzará a medida en que crece la organización.

A Noviembre del año 2011 la empresa desarrollo una guía estratégica que cita así:

*“MISION: Ofrecer productos naturales con un elevado estándar que benefician a la humanidad, manteniendo el equilibrio en la naturaleza, mediante la integración de personal altamente calificado, estableciendo una política de calidad en nuestros procesos que mantenga los valores de NEW CARE COMPANY.”* (New Care Company, 2011)

*“VISION: En el año 2019 NEW CARE COMPANY, será una Compañía íntegra y reconocida en el mercado por sus productos y aportes al desarrollo del diario vivir, manteniendo a su personal en constante entrenamiento para superar todos los escollos presentes en el crecimiento, de esta manera generando compromiso con NEW CARE COMPANY logrando certificaciones de calidad en sus procesos y productos oferentes a la humanidad.”* (New Care Company, 2011)

Al evaluar el direccionamiento estratégico de New Care encontramos ambigüedad y contradicción en su definición, puesto que en la misión mencionan el producto principal de la organización como productos naturales y, actualmente su producto estrella son las prendas de alta compresión lo que cambia el enfoque directivo de la organización.

Por otro lado la visión de la organización presenta elementos ambiguos en los que no especifica el tipo de “aportes al diario vivir” o los “escollos” que presenta actualmente la organización, tampoco habla de la calidad y tipo de “entrenamiento” que ofrecen a su personal, no especifican el tipo de certificación de calidad a ofrecer y al hablar de tantos temas en su visión dejan claramente una desorganización y falta de enfoque de dirección. La empresa no cuenta con valores o principios organizacionales en los que se basan las acciones de la empresa dejando este direccionamiento estratégico incompleto.

### *7.1.1 Antecedentes:*

New Care Company Ltda es una organización que fue creada en el año 2009, su objetivo principal es generar opciones para el cuidado de la salud y la belleza de los seres humanos, es por ello que desde sus inicios ha desarrollado productos para la prevención de enfermedades y el cuidado corporal de forma natural; sin embargo su penetración en el mercado ha sido nula por falta de recursos económicos, humanos y estratégicos lo que le ha impedido tener un crecimiento espontáneo, manteniéndola como una microempresa hasta el día de hoy.

A comienzos del año 2010, desarrollaron un producto llamado ONLY YOUTH, el cual es creado pensando en la forma de vida que se tiene en la actualidad, ONLY YOUTH es un producto NATURAL a base de extracto de uva de la borgoña francesa, que ayuda a eliminar los radicales libres y presenta un poder antioxidante generando un poder rejuvenecedor.

A Octubre del año 2010 la empresa lanzo un producto adicional llamado FACTOR GOLD, el cual es un activador de defensas enfocado a todos los pacientes con enfermedades terminales que presenten en sus cuadro clínicos su sistema inmunitario bajo, y todo persona que necesite reforzar su sistema inmune para crear barrera de protección frente a las agresiones del medio ambiente.

Esta empresa quería ingresar al mercado a través de comercializadoras naturistas, ofreciendo productos al por mayor y menor, también quería ingresar a cajas de compensación a nivel nacional, sin embargo no contaba con los contactos y su capacidad productiva era pequeña por lo cual sus propuestas no eran aceptadas.

Por esta razón la empresa comenzó a ampliar su catálogo de productos, con la creencia de que lanzando un producto que se moviera mucho más en el mercado este tendría mayor acogida y rotaría mucho más fácil que los productos iniciales, entonces creo un producto adelgazante natural llamado LESS ONE en el año 2011.

LESS ONE Es un suplemento dietario natural muy efectivo que se obtiene ante todo de las plantas naturales, tiene una propiedad extraordinaria que lo convierten en uno de las más completos productos que ayudan al metabolismo con efectos adelgazantes.

Para este último producto la empresa empleo estrategias similares de distribución que no fueron efectivas, hasta el día de hoy la empresa se ha mantenido con negocios pequeños que permiten su sostenimiento.

A principios del año 2015 la empresa pensó en impulsar el producto adelgazante utilizando productos complementarios que permitieran una mayor rotación del producto LESS ONE, obteniendo por sorpresa mayor acogida de estos complementarios que del producto que se pensaba era el principal. Este producto es una línea de fajas especializadas en moldear y ayudar a adelgazar.

Estas prendas son fabricadas con productos colombianos de la más alta calidad -tipo exportación- que permiten moldear la silueta de manera natural y controlar zonas críticas como el abdomen: definen de manera armónica cada zona del cuerpo. Son ideales como complemento de cirugías estéticas y tratamientos corporales. Actualmente, contamos con 24 referencias de fajas en dos tipos:

Fajas Tipo Estilo: Son prendas hechas a base de Powernet de Alta Densidad. Ayudan a moldear y a adelgazar por su alto grado de compresión. Ideales para pacientes postquirúrgicos. Se pueden usar durante un máximo de 12 horas al día.

Fajas Tipo Esbelta: Son prendas hechas a base de material Lycra. Ayudan a moldear de manera natural la silueta. Son ideales para el control corporal de uso diario por su grado de compresión medio. Se pueden usar las 24 horas del día.

## 7.2 *Análisis del Entorno*

Para realizar la planeación estratégica enfocada al concepto de organizaciones saludables la empresa New Care Company debe ser diagnosticada internamente para así obtener un punto de partida con el cual empezar a trabajar. Los elementos evaluados en esta etapa diagnóstica son los siguientes:

- DOFA
- Mefe: factores externos
- Mefi: Factores Internos

### 7.2.1 *Análisis Dofa*

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) se encarga de explorar correctamente oportunidades y riesgos (amenazas) futuros de una empresa, y realizar una interacción imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja. (David, 1988, p. 35)

Tomando los enfoques de Gerencia Estratégica" (David, 1988, p. 35) y el análisis DOFA, Steiner (1991) se podría concluir que el objetivo principal del análisis DOFA es la creación de estrategias que permitan a la empresa actuar de manera coherente con las oportunidades que el entorno eterno le presente y así mismo poder prevenir el impacto que las amenazas en el entorno le genere, tomando sus fortalezas como base y minimizando sus debilidades.

Una fortaleza en una organización es una función que se realiza de manera correcta, elementos internos de la organización que la hacen fuerte como lo son sus habilidades, su capacidad de personal y los atributos internos que evidencian la competencia y competitividad de la misma en el mercado, brindando así situaciones favorables que generan valor a la organización. Una debilidad se caracteriza por ser un aspecto que carece de fortaleza, una situación interna que no es beneficiosa para la organización y que refleja carecimiento de habilidades y capacidad dentro

de la organización. (Chapman, 2004)

Las oportunidades son fuerzas ambientales, externas a la organización, de las cuales la empresa no tiene control pero que representan elementos con los que la organización puede crecer, mejorar y aprovechar como potencial para su avance, permitiendo así modelar estrategias. Las amenazas al igual que las oportunidades son elementos externos a la organización, que representan fuerzas o elementos externos negativos, problemas o escollos para la organización que pueden truncar o afectar de manera negativa a estrategias o planes de acción de una organización debido a que esta no tiene control de las amenazas. (Chapman, 2004)

Para realizar una matriz DOFA es necesario enlistar todos los elementos internos y externos, teniendo en cuenta a todos los organismos que esta afecta, como lo son los clientes, competidores, proveedores, consumidores finales, entre otros, seguido de ello se debe clasificar cada uno de estos items entre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para así continuar con el análisis y formulación estratégica de la organización (Chapman, 2004)

Al no existir una estadística pública del uso de las fajas en el mercado Colombiano ni del porcentaje de mercado que abarca cada uno de los competidores, nos restringimos a las estrategias de mercado que cada uno de ellos utilizan para atacar el mismo y estar a la vanguardia. Las estrategias evaluadas por este estudio son aquellas que influyen en el mercado objetivo de New Care Company el cual fue definido como médicos cirujanos plásticos, spa y centros de estética existentes en Bogotá.

Para realizar la evaluación de factores Externos se tuvo en cuenta los competidores más importantes que tienen gran parte del mercado de fajas y son mayormente conocidos por el público entre los cuales se presentan las empresas Fájate, M&D y Forma tu cuerpo.

De esta manera se definen las oportunidades de la empresa, encontrando un mercado selecto sin atacar como la primera de ellas, de acuerdo con el área de ventas no existe una figura que tenga contacto directo con los Spa y Centros de estética ofrecidas por los competidores principales, así que ven esto como una opción para diferenciarse del mercado.

Otra de las oportunidades observadas por el área de ventas es uno de los mercados objetivos más importantes para la organización es que los médicos cirujanos se encuentran decepcionados por la calidad de las prendas de esas grandes marcas, las vendedoras informan que esas prendas pierden la forma al ser lavadas, la compresión no es la adecuada o el material que se utiliza en el diseño de las prendas no permite la respiración de la piel, es por ello que el diseño que ofrece New Care y el material que utiliza resuelve estos inconvenientes de la prenda, es cómoda en todos los climas que tiene Colombia y mantiene su compresión en comparación a las otras prendas.

En base a esta queja New Care aprendió a diferenciarse ofreciendo no solo prendas de alta compresión, también ofrecen prendas de compresión media para el moldeamiento del cuerpo permitiendo que las mujeres puedan utilizar esas prendas de vestir que tanto les gusta (vestidos, blusas, trajes, faldas, entre otros) siendo más competitiva en el mercado, siendo esta nueva oferta una de las nuevas oportunidades expuestas por el área de ventas.

Sin embargo no hay que negar el hecho de que los competidores principales tengan mayor cobertura es una de las amenazas que aplacan a New Care, la publicidad y la fama que han llegado a tener permiten que sea el público el que los busque a ellos y el que acepten sus diseños fácilmente. Es por ello que sus precios llegan a ser más bajos permitiendo que los médicos cirujanos las prefieran por el margen de ganancia que obtienen al usar esas prendas en los paquetes operatorios que ofrecen.

Internamente la organización presenta fortalezas que le han permitido mantenerse en pie, la gerente de la organización nos comenta que la calidad de las prendas es un factor importante para competir en el mercado como se menciona anteriormente, pero no solamente la calidad de la prenda en si, también se ofrece un precio competitivo dentro del promedio de los precios ofrecidos en el mercado, lo que significa que el valor de una de las prendas de New Care es similar al de una prenda con diseño parecido y menor calidad que ofrecen los competidores.

Las prendas están siempre a disposición de los clientes, no existe oportunidad en la que no exista stock de alguna de las prendas o que se tenga que esperar hasta alguna temporada para adquirir el producto cosa que si ocurre con algunos de los competidores según el área de ventas, haciendo este factor una de las fortalezas que ha generado fidelidad a New Care.

La educación es uno de los problemas más grandes al momento de uso de prendas íntimas como lo son las fajas, ya que la guía para su uso no es clara al público, según el departamento de ventas existen problemas de circulación sanguínea y cardiacos por uso excesivo de las prendas o por el uso de ellas mientras se hace ejercicio, también se presenta maltrato a la piel o brotes alérgicos por arropamiento de la transpiración que ocurre con materiales como el latex, por último el acondicionamiento de la prenda, la limpieza de ella y el trato hacia la misma al momento de vestirla en ocasiones lleva a la ruptura de la misma lo que refleja ante los clientes un problema de calidad.

Ante esta situación New Care ha diseñado un programa de educación, en donde explican tanto a los médicos cirujanos, centros de estética, spas y escuelas de estéticas los beneficios y la forma de uso de este tipo de prendas, lo que permite que no solamente los profesionales estén capacitados para el uso de esta, si no también para que se genere una red de educación comenzando por el departamento de ventas, los profesionales de la salud y terminando con el cliente final quien es el que usa la prenda.

Estas son las fortalezas que presenta New Care en el mercado y que hacen de en esta organización un factor diferenciador que los ha mantenido en pie y les ha permitido crecer en el corto tiempo que llevan; sin embargo existen debilidades que opacan estas fortalezas, estas debilidades fueron expuestas por la gerente de la misma forma que las fortalezas, indicándonos las fallas internas con las que lidia la organización.

El personal de ventas en New Care es escaso, pues la organización no tiene la fuerza económica aun para darle crecimiento a esta área, por lo que actualmente cuenta con 4 vendedoras siendo estas el único soporte de ingresos que tiene la organización. Por otro lado el proveedor que maquila las prendas es lento en su producción, según nos cuenta la gerente encargada manipula

las ordenes de pedido y entrega prendas que no se han mandado a fabricar o cambia los precios de producción impidiendo mantener un inventario más estable. Por último la gerente manifiesta que actualmente en el mercado de cirugías plásticas se necesitan mas elementos complementarios que los productos adelgazantes o las prendas de compresión mismas y, la falta de estos productos complementarios han frenado o impedido algunas negociaciones con los médicos cirujanos plásticos, afectando los ingresos de New Care ya que ellos son los clientes que mas pedidos hacen y que mas prendas rotan.

| FORTALEZAS                           | DEBILIDADES                      |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| Precio Vs Calidad                    | Falta personal de ventas.        |
| Calidad Fisica de producto           | Proveedor lento y manipulador    |
| Disponibilidad del producto          | portafolio integral de productos |
| Educación y guia de uso del producto |                                  |

| AMENAZAS                           | OPORTUNIDADES   |
|------------------------------------|---|
| Protocolos más altos en el mercado | Mercados selectos sin atacar  |
| amplia cobertura de otras marcas   | Desepcion de otras marcas grandes por parte de los medicos cirujanos plasticos. |
| publicidad en medios masivos       | Incursion de nuevos materiales de fabricacion en el mercado                     |

Fuente: elaboración propia

Así pues cruzando las cuatro variables de nuestro análisis DOFA, podemos concluir creando estrategias que permitirán a New Care Company mejorar su desempeño.

Luego de realizar las consideraciones necesarias obtenemos algunas estrategias como son el ataque de mercados favorables basados en educar al consumidor acerca del producto para

generar una fidelidad, aumentar las opciones de producto al consumidor para cubrir necesidades de manera integral, así como mantenerse a la vanguardia.

Ahora es pertinente que se considere la evaluación de los factores en otras herramientas para complementar resultados, obtener diferentes enfoques y generar estrategias más completas

### 7.2.2 Matriz De Evaluación De Los Factores Internos Y Externos (Mefi & Mefe)

Las matrices MEFI y MEFE son herramientas adicionales para formular estrategias. Detalla y evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y fuera de ella, y proporciona una base para poder interactuar entre ellas. Es importante entender a fondo los factores que se incluyen que las ponderaciones que estas incluyan. Se desarrolla siguiendo cinco pasos (David, 2003)

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas identificados mediante un proceso en donde se involucre al personal. Identificar tantos factores como sea posible, sea específico y muy claro en las razones por las cuales incluirlas en la matriz.

2. Asignar una ponderación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. La ponderación será directamente proporcional a la importancia que el factor adquiere al momento de alcanzar el éxito en la empresa. Para encontrar la ponderación objetiva de dicho factor es importante interrelacionar los factores y determinar si este es predominante sobre los demás.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar el resultado de esta multiplicación para obtener un total.
6. Realizar el mismo procedimiento descrito anteriormente para las variables Amenazas y Oportunidades.
7. Ubicar en un plano carteciano los totales obtenidos en los dos procedimientos para observar que tipo de estrategias son las que debe implementar la organización, de esta manera le sera mas clara y acertada la toma de decisiones (David, 2003).

|                                      | Precio Vs Calidad | Calidad Fisica de producto | Disponibilidad del producto | Educación y guia de uso del producto | Falta personal de ventas. | Proveedor lento y manipulador | portafolio integral de productos |   |
|--------------------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---|
| Precio Vs Calidad                    | X                 | N                          | N                           | N                                    | N                         | N                             | S                                | 1 |
| Calidad Fisica de producto           | S                 | X                          | N                           | N                                    | N                         | N                             | S                                | 2 |
| Disponibilidad del producto          | N                 | N                          | X                           | N                                    | N                         | S                             | S                                | 2 |
| Educación y guia de uso del producto | S                 | S                          | N                           | X                                    | N                         | N                             | N                                | 2 |
| Falta personal de ventas.            | N                 | N                          | N                           | S                                    | X                         | N                             | N                                | 1 |
| Proveedor lento y manipulador        | N                 | N                          | S                           | N                                    | N                         | X                             | S                                | 2 |
| portafolio integral de productos     | N                 | N                          | S                           | N                                    | N                         | N                             | X                                | 1 |

11

Fuente: Elaboración propia

|   | PONDERACION | CLASIFICACION | RESULTADO  |
|---|-------------|---------------|------------|
| Precio Vs Calidad                         | 9%          | 3             | 0,3        |
| Calidad Fisica de producto                | 18%         | 4             | 0,7        |
| Disponibilidad del producto               | 18%         | 3             | 0,5        |
| Educación y guia de uso del producto      | 18%         | 4             | 0,7        |
| Falta personal de ventas.                 | 9%          | 2             | 0,2        |
| Proveedor lento y manipulador             | 18%         | 1             | 0,2        |
| Falta un portafolio integral de productos | 9%          | 2             | 0,2        |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>100%</b> |               | <b>2,8</b> |

Fuente: Elaboración propia

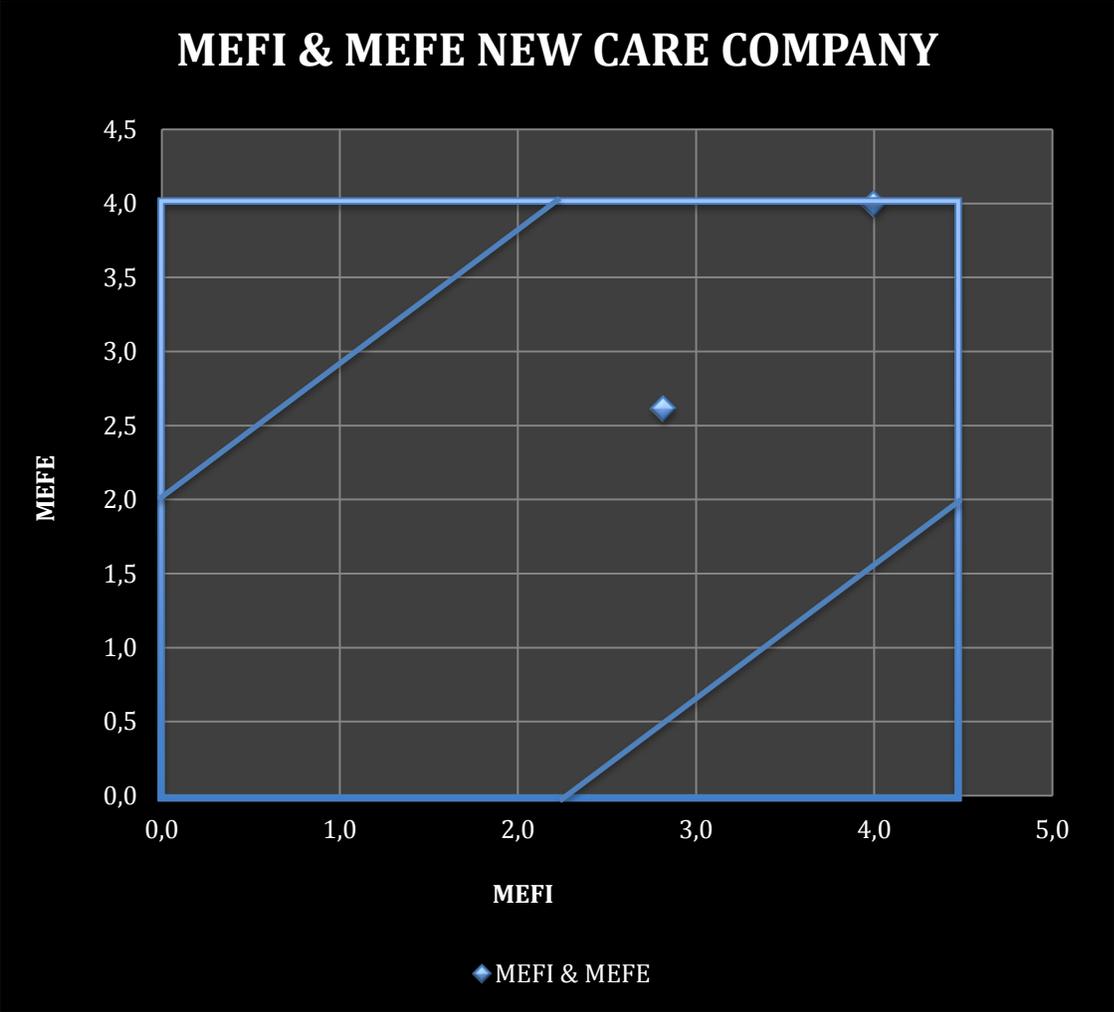
|   | Mercados selectos sin atacar | Deseccion de otras marcas grandes por | Incurcion de nuevos materiales de fabricacion | Protocolos más altos en el mercado | amplia cobertura de otras marcas | publicidad en medios masivos |    |      |
|---|------------------------------|---------------------------------------|---|------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----|------|
| Mercados selectos sin atacar  | X                            | N                                     | N   | N                                  | S                                | S                            | 2  | 0,15 |
| Deseccion de otras marcas grandes por parte de los medicos cirujanos plasticos. | N                            | X                                     | S   | N                                  | N                                | N                            | 1  | 0,08 |
| Incurcion de nuevos materiales de fabricacion en el mercado                     | N                            | S                                     | X   | S                                  | N                                | N                            | 2  | 0,15 |
| Protocolos más altos en el mercado  | N                            | N                                     | S   | X                                  | S                                | N                            | 2  | 0,15 |
| amplia cobertura de otras marcas  | S                            | N                                     | S   | S                                  | X                                | N                            | 3  | 0,23 |
| publicidad en medios masivos  | S                            | S                                     | N   | N                                  | S                                | X                            | 3  | 0,23 |
|   |                              |                                       |   |                                    |                                  |                              | 13 |      |

Fuente: Elaboración propia

|   | PONDERACION | CLASIFICACION | RESULTADO |
|---|-------------|---------------|-----------|
| Mercados selectos sin atacar  | 15%         | 4             | 0,62      |
| Deseccion de otras marcas grandes por parte de los medicos cirujanos plasticos. | 8%          | 4             | 0,31      |
| Incurcion de nuevos materiales de fabricacion en el mercado                     | 15%         | 3             | 0,46      |
| Protocolos más altos en el mercado  | 15%         | 2             | 0,31      |
| amplia cobertura de otras marcas  | 23%         | 2             | 0,46      |
| publicidad en medios masivos  | 23%         | 2             | 0,46      |
| TOTAL   | 100%        |               | 2,6       |

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el proceso anteriormente descrito obtenemos una posición en la que se recomienda utilizar implicaciones estrategicas en las que se proteja y mantenga la organización.



Fuente: Elaboración propia

Al evaluar la posición en la que se encuentra la organización encontramos algunas estrategias clave en las que se debe basar la organización como son el ataque de mercados favorables basados en educar al consumidor acerca del producto para generar una fidelidad, aumentar las opciones de producto al consumidor para cubrir necesidades de manera integral, así como mantenerse a la vanguardia.

Ahora es pertinente que se considere la evaluación de los factores en otras herramientas para complementar resultados, obtener diferentes enfoques y generar estrategias mas completas

|               | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|---------------|--|---|
| OPORTUNIDADES | Apoderarse de mercados sin atacar basados en la educacion y uso de producto, generando asi fidelidad a la marca.       | Crear un portafolio mas amplio para cubrir necesidades de forma integral      |
|               | Mantener un inventario de producto Constante   | Buscar otros proveedores para fabricacion (una segunda opción)                |
|               | Mantener productos con funcionalidad a la vanguardia   | Mantener y controlar la proporcion Clientes/Asesor                            |
|               | Cultivar una ideologia de trabajo internamente (Basados en la Filosofía) para que esta se vea reflejada en el exterior |   |
| AMENAZAS      | Mantener un "perfil bajo" en medio de publicidad masiva.   | Montar un taller propio de producción   |
|               | Contacto constante (Educacion, guia, entre otros) con los clientes   | Crear productos innovadores Costo-Beneficio                                   |
|               | Infundir la filosofia de New Care con las vendedoras para generar preferencia y voz sobre la empresa.                  | Crear y cambiar el concepto de uso de prendas moldeadoras                     |
|               | Estandarizar precios (Medicos cirujanos plasticos - Spa & Centros de Estetica)   | Crear un nuevo concepto de Belleza para dar al mercado un "por que" cuidarse. |

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Estructura organizacional actual de New Care Company:

La empresa está constituida por el Gerente General, y tres grandes divisiones: ventas, Contabilidad y finanzas, y Negocios internacionales. En la división de ventas se encuentra una coordinadora que vela por el trabajo de cuatro vendedoras, encargadas de comercializar los productos y hacer el trabajo de mercadeo; mientras que las otras dos divisiones son manejadas por dos personas de manera independiente. La marca New Care Company también cuenta con distribuciones en países como Estados Unidos, Panama y Mexico.

Este tipo de estructura se define como división. Fomenta la especialización de cada una de las tareas que se desarrolla en la compañía. Requiere personal altamente calificado, con capacidades altamente desarrolladas y efectivas.

### **7.3 Auditoria Interna: Cultura Organizacional, clima y valores organizacionales.**

Para realizar esta evaluación se tendrán en cuenta las 9 dimensiones de Mc Kinsey en las que se evaluará aspectos referentes a la Salud organizacional como lo son la Dirección, Contabilidad, Coordinación y control, Orientación Externa, Liderazgo, Innovación y aprendizaje, Competencias, Motivación, Cultura y Clima organizacional (De Smet, Schaninger, & Smith, 2014). Para evaluar el aspecto de cultura y clima organizacional se tendrá en cuenta el modelo de Hofstede que evalúa seis dimensiones, en ellas se determinan valores culturales que determinan el comportamiento de los miembros de una sociedad y sus preferencias de acuerdo a la forma de actuar de otros individuos (Hofstede, 1991). De esta manera Hofstede evalúa El distanciamiento del poder, Abordaje de la incertidumbre, Individualismo, Masculinidad, Orientación a largo plazo y la Indulgencia frente a la restricción.

Estos aspectos fueron evaluados a través de una encuesta enfocada en la evaluación los valores característicos que promueve New Care Company en sus empleados y el desempeño de la misma como una organización saludable, esta encuesta fue aplicada a 7 personas que son las que actualmente hacen parte de la organización obteniendo los siguientes resultados:

#### ***Dirección:***

Cuando se pregunta a los trabajadores de New Care Company sobre la misión y objetivos del año de la empresa no se obtiene una respuesta clara, cada uno de ellos tiene una opinión diferente al respecto, el mercado objetivo es definido satisfactoriamente en todas las respuestas siendo esta Spas, Centros de Estética y Médicos Cirujanos Plásticos. El slogan de la compañía es identificado claramente por todos los participantes de la encuesta siendo este “Somos felices al verte feliz”.

### ***Contabilidad:***

En cuanto a las metas individuales la mayoría del personal respondió de acuerdo a la dirección dada por la persona que consideran líder en la organización quien todos consideran es la gerente general. 85.7% de los encuestados dijeron que sienten que su trabajo es importante para la organización.

### ***Coordinación y control:***

71.4% de los encuestados dijeron que les hacían seguimiento diario, para el 25.5% respondieron que el seguimiento que se les realizaba era semanal.

### ***Orientación Externa:***

54.14% de los encuestados son los que tienen contacto directo con los clientes principales, ellos se encargan de evaluar las diferentes necesidades y exponerlas a la gerencia quien directamente se encarga de tomar las decisiones.

### ***Liderazgo:***

Cuando tienen dudas la persona que las aclara al 85.7% de los encuestados es la Gerente; reflejando así la percepción de eficiencia de los jefes directos al resolver problemas o dudas siendo esta para el 28.5% de los encuestados muy eficiente y para 71.4% de ellas lo suficiente. El apoyo dado por la persona considerada jefe directo es siempre constante, representando para las empleadas guía, apoyo y retroalimentación.

### ***Innovación y Aprendizaje:***

El desarrollo de las habilidades de las empleadas se percibe aprovechado por 57.14% la mayoría de las veces, cuando el restante respondieron que siempre. Entre las habilidades desarrolladas en la organización se considera el compromiso, el análisis y la persuasión las más

importantes para todas ellas. El 100% del personal se siente escuchado siempre que tienen una opinión, ya que sienten confianza para hablar y expresar sus ideas; 85.7% de los encuestados respondieron que New Care Company siempre educa a su personal cuando 1 de ellas responde que la mayoría de las veces.

### ***Motivación:***

Allí encontramos que 28.5% de los encuestados no siempre se encuentran motivadas a trabajar con la organización, solamente 71.4% de ellas considera que si están motivadas para su trabajo. De esta manera al preguntar por la percepción de los incentivos ofrecidos por la organización 14.28% de ellos respondió que no son buenos, 42.8% de ellos dijeron que no siempre y solo 42.8% están conformes y respondieron que siempre son buenos los incentivos.

De las personas encuestadas 42.8% dijeron que a veces se toman acciones preventivas para evitar problemas experimentados en otras ocasiones, cuando el resto encuentra que siempre son tomadas estas acciones preventivas. En cuanto a la visita de clientes solamente 71.4% de los encuestados visitan clientes y hacen control a estos 1 vez por semana.

### ***Cultura y Clima:***

De los encuestados 85.7% personas respondieron que nunca hacen planes con sus compañeras fuera del trabajo para hacer algo no relacionado con este. 42.8% de los encuestados sienten que no siempre tienen posibilidad de ascender y proyectar una vida profesional en New Care Company, cuando 42.8% de ellas opinan que siempre, el resto de ellas no siente responsabilidad alguna al respecto. El ambiente de trabajo es considerado pesado la mayoría de las veces por una minoría que representa el 14.28% de la población encuestada, para el restante 85.7% el ambiente de trabajo no es pesado.

El respeto es un valor primordial para cualquier ser humano, y la percepción que tienen de este el 85.7% de la población encuestada en New Care Company es que son siempre respetados. A pesar de ello, 28.5% opina que no siempre son respetados los espacios personales y el 71.4% de

ellas opinan que siempre. La presión para cumplir el trabajo es poco o nulo para dos de los empleados, 42.8 de los encuestados están de acuerdo en que en algunas ocasiones y 28.5% de ellos opinan que a veces si son presionados para cumplir resultados.

## 8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El proceso estratégico propuesto inicialmente por las directivas de New Care Company resulta ser contradictoria a sus acciones, ya que su producto principal son las prendas de alta compresión, lo que hace que esta tenga una misión errada en la que proponen “ofrecer productos naturales”; adicionalmente esta hace referencia a valores y una política de calidad que no existe actualmente y que no es tenida en cuenta en su visión.

La visión de New Care Company es ambigua, pues no especifica a que tipo de “...aportes al desarrollo del diario vivir...” se refiere, habla de “...escollos...” y de “...personal en constante entrenamiento...” pero no especifica un problema o punto en específico a direccionar la organización, este problema se presenta también al final de esta cuando habla de “...certificaciones de calidad...” en la que no hace referencia a alguna certificación en específico, de esta manera se observa la dispersión y falta de claridad en el direccionamiento.

La falta de una definición de valores destacados en la empresa influye en la cultura organizacional, ya que estos valores deben ser el pilar que promueve y guía el comportamiento de todos aquellos colaboradores en la organización, influye igualmente en la manera en la que los individuos observan e interpretan las amenazas u oportunidades que se les presentan diariamente en el mundo de los negocios, el definir el conjunto de creencias y valores de las personas que representan la organización generan sentido de pertenencia y un modo de actuar en el personal y la falta de valores definidos en New Care Company le puede costar fuerza de trabajo a esta.

Para comenzar el personal de la empresa no tiene clara la orientación de la organización, no saben cual es el objetivo de la empresa a corto o largo plazo por lo que no saben hacia donde van, logran identificar el mercado objetivo al cual atacan pero no consiguen entender el direccionamiento de New Care.

Las metas y la contribución a la empresa son claras, la importancia del trabajo es entendible por el personal pues en su mayoría sienten que su trabajo es valorado y de gran relevancia para la

organización, la distancia de poder es corta ya que tienen fácil acceso y atención de la persona que controla y toma las decisiones en la organización, es entendible ya que es una micro empresa en la que la percepción de eficiencia al resolver problemas es alta, al igual que las acciones para prevenirlos.

El personal encuentra clara la identificación de un jefe, la gerente general, todos apuntan a que ella es la que toma todas las decisiones, sin embargo en la estructura organizacional de la empresa existe una figura de coordinación de ventas que al parecer no es tenida en cuenta por ninguna de las vendedoras, al parecer pueden existir problemas de delegación y empoderamiento de personal, es por ello que sienten que es la gerente la que les hace un control regular adecuado en su trabajo en el cual se percibe guía, enseñanza, motivación, soporte en sus tareas diarias; la motivación y el apoyo interno es grande, lo que hacen que el personal se sienta firme e identificado con la empresa.

El personal además de apoyado siente que su potencial es aprovechado, siente que son educadas lo suficiente para ejercer su trabajo, con lo que se motivan para continuar, en su mayoría se encuentran satisfechas con el programa de incentivos ofrecido sin embargo existe parte del personal que no está de acuerdo con lo ofrecido.

Las sugerencias del personal son siempre tenidas en cuenta, sumando eso a la idea de eficiencia en la resolución de problemas podemos definir poca incertidumbre en la empresa, la confianza y el apoyo que se refleja en la organización es alto por lo que las empleadas no encuentran incomodidad al respecto, la indulgencia frente a las decisiones de los superiores es alta, las empleadas, a orden de cumplir con algún cometido en ventas refutan y discuten en ocasiones con la gerente general para cambiar su decisión u opinión al respecto del tema tratado.

Las relaciones informales no se presentan en el grupo de empleadas, la comunicación es netamente formal y referente a temas laborales y, a pesar de ello es agradable a percepción de todos el trabajar en la empresa, solo que la proyección profesional es dudosa para algunas de ellas.

La presión percibida en el trabajo para el cumplimiento de metas es regular, los espacios

personales son respetados al igual que la percepción de trato que se da a las empleadas, el ambiente de trabajo se considera poco pesado y encuentran agradable el trabajar en New Care Company. En esta organización trabaja personal netamente femenino, el personal masculino no es aceptado actualmente en ninguno de los cargos, ni si quiera para el área de ventas.

Estratégicamente la organización se encuentra en una posición en la que debe proteger y mantener lo que ha logrado actualmente, así que se recomendó utilizar estrategias que le permitan penetrar mucho mas el mercado actual, es por ello que el desarrollo de productos complementarios a los que maneja actualmente es clave para impulsar las estrategias de penetración en el mercado.

La estructura organizacional que maneja New Care Company es bastante plana y es entendible por su tamaño, es por ello que es tan fácil el acceso y contacto con la persona que se encarga de dirigir la organización, los flujos de información son efectivos por su tamaño y organización funcional de la estructura de la empresa. Sin embargo la estructura informal es muy baja en la organización, el nivel de toma de decisiones por parte de los empleados es muy bajo, lo que dificulta en si la adaptación no regulada a cambios del mercado.

Al ser una estructura dada por fusión, los miembros de cada área tienen a especializarse en sus funciones, permitiendo que cada uno de los miembros realice sus labores con calidad y de manera eficiente; adicionalmente por su tamaño y estructura es mucho más fácil realizar un seguimiento o evaluación de resultados.

## 9. PROPUESTA

Para realizar esta propuesta del plan estratégico se hizo una reunión con la gerente general en la que se expuso la importancia del direccionamiento estratégico y se direcciono la creación del mismo de acuerdo a los objetivos de la organización y la definición de la misma.

### **9.1 *Plan Estratégico:***

Para comenzar a realizar el plan estratégico era necesario definir la organización, darle una identidad y un porqué a las acciones que se realizan en la misma, seguido de ello definimos los valores principales a promover en la organización como guía en el comportamiento no solo de los individuos, si no a su vez de la empresa misma, para así realizar una propuesta de misión y visión que guíe a la organización y permita crear objetivos estratégicos para el cumplimiento de estos.

#### **9.1.1 Definición de la organización:**

New Care Company es una organización que cuida a las personas brindándoles posibilidades, guiándolas con sentido de empatía, acompañándolas en su diario vivir. En esta organización brindamos comodidad, alegría y satisfacción; ya que en New Care somos felices al verte feliz.

#### **9.1.2 Valores organizacionales:**

En New Care creemos que los valores son la base para el comportamiento en una sociedad o frente a los demás, es por ello que son nuestra guía en el día a día, siempre presente en nuestras planeaciones, toma de decisiones y ejecución de las mismas.

Entendemos que todos los valores son importantes, sin embargo New Care destaca algunos de ellos siendo estos mucho más representativos para nosotros; entre ellos encontramos la Responsabilidad, un valor que demuestra consecuencia y acción ante la realidad optando por ejercer una actividad frente a los compromisos con la sociedad y el medio ambiente que nos rodea.

La Perseverancia vista desde la valentía, el ánimo de no rendirse, de evaluar en que nos hemos equivocado e intentarlo de nuevo con el objetivo de obtener no solo el resultado deseado, algo aún mejor.

La Empatía es uno de los valores más importantes en New Care, ya que si no somos capaces de estar en los zapatos de los demás, sentir lo que ellos sienten y evaluar su realidad no podríamos brindarles posibilidades ni darles comodidad, alegría y satisfacción.

En New Care somos personas Honestas, limpias en nuestras acciones, capaces de aceptar la verdad y actuar ante ella, no escondemos lo que hacemos, somos sinceros y rectos en nuestro actuar.

Aceptamos el cambio y entendemos que gracias a este hay evolución y diferencias en la humanidad, es por ello que el Respeto es una de nuestras bases para la buena convivencia, bases para vivir con calidad, para vivir con felicidad y comodidad en nuestro entorno diario.

Entendiendo que los resultados de lo que hacemos son mejores cuando nos comprometemos y hacemos las cosas porque nos nace hacerlas, desciframos que el amor es importante en lo que hacemos, siento esta palabra entendida desde cualquier punto de vista, la pasión y el sentimiento que genera un vínculo es esa chispa que produce emoción y todos los sentimientos que concluyen con la satisfacción por lo que hacemos.

### 9.1.3 Misión Propuesta:

Generar bienestar y alegría a todas las personas.

### 9.1.4 Visión Propuesta:

La meta principal de New Care Company para el mes de Junio del año 2018 es ser reconocida en todos los Spa, Centros de Estética y por Médicos Cirujanos de Bogotá como una organización que provee Belleza y los mejores cuidados para las personas.

## 9.2 Estrategias internas y externas:

De acuerdo con la posición estratégica en la que se encuentra la empresa, su entorno previamente analizado y el direccionamiento que se planteó anteriormente enfocado en el modelo saludable de Mc Kinsey expuesto por De Smet, Shaninger & Smith (2014) y en el modelo de Zwetsloot & Pot (2014) se plantearon los siguientes objetivos estratégicos y actividades a realizar para alcanzarlos:

- I. Apoderarse del mercado sin atacar
  - Generar un concepto de belleza para dar un “por qué” al mercado de cuidarse y cambiar el concepto de uso de prendas moldeadoras
  - Cultivar una ideología de trabajo a nivel interior. (Cultura Organizacional)
  - Difundir ese concepto a todos los stake holders.
  
- II. Crear un portafolio más amplio de productos
  - Mantener la línea de productos actuales de acuerdo a su funcionalidad.
  - Crear una línea de productos especializados en cicatrización y moldeamiento para complementar la línea de producto existente.
  - Mantener un inventario acorde a la rotación.
  
- III. Mantener un perfil bajo frente a “la publicidad masiva”
  - Mantener contacto directo con los clientes.
  - Estandarizar precios a médicos cirujanos y spa.

IV. Buscar otros proveedores

- Montar un taller de costura propio
- Conseguir otros proveedores

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. Diaz y E. Cuéllar (2007). *Administración Inteligente*. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas.

Andrade, L. F. (2011). Salud organizacional: El desempeño de las empresas se explica en más de un 50% por su salud organizacional. *Revista Dinero (376)* Recuperado el 19 de 05 de 2015, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/376>

Bretones, F. D. y Jáimez, M. J. (2011). *Organizaciones saludables: más allá de la prevención de Riesgos laborales*. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Chapman Alan, (2004) Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de: [http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod\\_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf)

D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Ed Pearson

David, F.R. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial REGIS., Colombia.

De Smet, A., Schaninger, B., & Smith, M. (Abril, 2014). The hidden value of organizational health and how to capture it. Recuperado el 19 de 05 de 2015, de: <http://www.ohisolution.com/media/5755/The-Hidden-Value-of-Organizational-Health.pdf>

Grueso-Hinestroza, Merlin Patricia; Rey-Sarmiento, Claudia Fabiola *Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables* Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIX, núm. 4, octubre-diciembre, 2013, pp. 625-638

Hernandez Orozco, Carlos. (2007) *Análisis Administrativo: Técnicas y métodos*. San Jose, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia

Hitt, Michael Porter Lyman Black Steward, (2006) Administración, Mexico, Pearson Educación

Hofstede, G. (1990). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/>

Child, Jhon. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. SAGE Social Science Collections

López, Alberto. (2009). Las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede. Managers Magazine. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/05/>

Laurence, Paul R. and Lorsch. Jay W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly,

New Care Company LTDA. (2011). Presentación New Care Company. Documento no público. Obtenido directamente de la organización.

Provenmodels, 2014. Las siete dimensiones de la cultura. Consultado el 27/10/2015. <http://www.provenmodels.com/580/seven-dimensions-of-culture/charles-hampden-turner--fons-trompenaar>

Schein, Edgar, "Organizational Culture and Leadership", Jossey Bass, San Francisco, EE.UU 4ta Edición 2010

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana De Salud Pública*, Vol 41 (no 1).

Steiner, G. A. (1991). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso. México: CECOSA, Editorial Continental, S.A. México

Wilson, Mark, Dejoy, David., Vandenberg, Robert., Richardson, Hettie, and McGrath, Allison. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Zwetsloot, G., & Pot, F. (2014). The Business Value of Health Management. *55*, pp. 115–124.