



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA MI PYME  
FARMACIA ARIMERID”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**MARÍA DE LA LUZ BRAVO MILLÁN  
CÉSAR MORENO CASILLAS**

**DIRECTOR**

**M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ**

**REVISORES**

**I. EN A. GRACIELA MARÍA ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ  
DR. EN U. ENRIQUE MORENO SÁNCHEZ**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, JUNIO DE 2016.**

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN. ....  | 1  |
| CAPÍTULO I. PLANEACIÓN: ESTRATÉGICA Y TÁCTICA.....          | 9  |
| 1.1 Definición de planeación. ....                          | 9  |
| 1.2 Ventajas de la planeación. ....                         | 9  |
| 1.3 Desventajas de la planeación. ....                      | 10 |
| 1.4 Planeación estratégica.....                             | 10 |
| 1.4.1 Análisis externo.....                                 | 11 |
| 1.4.2 Análisis interno.....                                 | 11 |
| 1.4.3 Análisis SWOT y el modelo de negocios. ....           | 11 |
| 1.5 Planeación táctica. ....                                | 12 |
| 1.6 Enfoque de la planeación estratégica y la táctica. .... | 12 |
| CAPÍTULO II. EJECUCIÓN DE PLANES ADMINISTRATIVOS .....      | 15 |
| 2.1 ¿Qué es un plan?.....                                   | 15 |
| 2.2 Definición de plan.....                                 | 15 |
| 2.3 Principales pasos del plan. ....                        | 15 |
| 2.4 Porque y como de los planes.....                        | 17 |
| 2.5 Razones por que los planes salen mal. ....              | 18 |
| 2.6 Tipos de planes.....                                    | 19 |
| 2.7. Plan de mejora.....                                    | 21 |
| 2.8 Etapas del plan de mejora. ....                         | 23 |
| 2.9 Componentes del proyecto. ....                          | 24 |

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....  | 26 |
| 3.1 Breve Historia de la Farmacia Arimerid.....   | 27 |
| 3.2. Análisis de los factores evaluados por los cuestionarios aplicados a<br>empleados. ....              | 27 |
| IMPLICACIÓN .....   | 30 |
| CLARIDAD .....  | 30 |
| PRESION .....   | 31 |
| ORGANIZACIÓN.....   | 31 |
| 3.2.1. Conclusiones obtenidas de la evaluación del Clima Organizacional. ...                              | 35 |
| 3.3. Análisis de la Calidad del Servicio a Clientes. ....   | 36 |
| 3.3.1. Análisis de cada ítem aplicado a los clientes con su resultado y<br>comparación porcentual.....    | 41 |
| 3.3.2. Conclusiones obtenidas de las encuestas realizadas a clientes.....                                 | 42 |
| 3.4. Información obtenida a través de la entrevista realizada al Director de la<br>Farmacia Arimerid..... | 42 |
| 3.5. Información obtenida a través de la observación directa. ....  | 45 |
| 3.6. Análisis FODA o WOST-UP.....   | 47 |
| CAPÍTULO IV. PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA MI PYME<br>FARMACIA ARIMERID. ....                     | 50 |
| ANEXOS .....  | 76 |
| Anexo 1. Cuestionario aplicado a empleados.....   | 76 |
| Anexo 2. Cuestionario aplicado a clientes. ....   | 78 |
| Anexo 3. Entrevista dirigida al Director de la empresa Farmacia Arimerid. ....                            | 79 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 80 |
| CONCLUSIONES.....   | 81 |
| RECOMENDACIONES .....   | 83 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 1. Factores de calificación para la encuesta “clima organizacional” ..... | 30 |
| Cuadro 2. FODA de la empresa Farmacia Arimerid.....                              | 47 |
| Cuadro 3. Descripción del puesto de Dirección.....                               | 56 |
| Cuadro 4. Descripción del puesto de Contabilidad.....                            | 58 |
| Cuadro 5. Descripción del puesto de supervisión de ventas. ....                  | 60 |
| Cuadro 6. Descripción del puesto d ventas. ....                                  | 61 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Diferencias entre planeación estratégica y planeación táctica. ....  | 13 |
| Tabla 2. Puntuaciones del Clima Organizacional .....                          | 28 |
| Tabla 3. Referencia contra mejor práctica.....                                | 32 |
| Tabla 4. Resultados obtenidos a través de encuesta realizada a clientes. .... | 39 |
| Tabla 5. Resultados porcentuales de encuestas realizadas a clientes .....     | 40 |

## ÍNDICE DE CRONOGRAMAS

|   |    |
|---|----|
| Cronograma 1. Primera etapa del plan de mejora.....                 | 65 |
| Cronograma 2. Capacitación en ventas. ....                          | 69 |
| Cronograma 3. Curso de primeros auxilios. ....                      | 73 |
| Cronograma 4. Segunda etapa del plan de mejora.....                 | 74 |
| Cronograma 5. Cronograma general de aplicación de estrategias. .... | 75 |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

|   |    |
|---|----|
| Imagen 1. Organigrama para la Farmacia Arimerid ..... | 54 |
| Imagen 2. Cuestionarios aplicados a clientes. ....    | 78 |

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente tesis plantea la creación de un plan de mejora organizacional para la MI PYME (Micro Pequeña y Mediana Empresa) “Farmacia Arimerid” la cual ha llevado una gestión de forma empírica, carente de un proceso administrativo adecuado, que le permita aprovechar todas sus capacidades y ventajas competitivas y de este modo disminuir sus debilidades. El plan de mejora se sustentara a base del análisis obtenido gracias a la aplicación de herramientas de diagnóstico prediseñadas y diseñadas específicamente para su evaluación.

Teniendo presente la repercusión que tiene una buena estructura organizacional para los propósitos de una empresa y en especial para la “Farmacia Arimerid”, objeto de estudio para este plan de mejora, es precisamente la motivación a realizar un análisis interno de cómo es que está siendo administrada y organizada esta MI PYME y finalmente crear un plan de mejora acorde a sus necesidades.

La “Farmacia Arimerid” es una MI PYME dedicada a brindar servicios de atención médica y venta de medicamentos y tratamientos económicos. La empresa comienza sus actividades en el año 2006, ofreciendo servicios al público en general. El Dr. Luis Enrique García Parra, Director de la empresa, toma la decisión de crear una fuente de empleo propia, que nace de la carencia de plazas en instituciones públicas así como en privadas.

El presente trabajo de investigación persigue proponer un plan de mejora que favorezca la capacidad organizativa de la empresa, así como, mejorar su capacidad de respuesta ante las problemáticas que enfrenta una empresa día a día. Fundamentado en el análisis interno de la empresa “Farmacia Arimerid”.

Las aportaciones del presente trabajo permitirán darle un carácter más formal y metódico a las tareas que cada individuo realiza dentro de la empresa. Los resultados que ésta propuesta podrá generar estarán atados a la capacidad, que el sujeto de cambio tenga de mantener las acciones de mejora en funcionamiento, así como, de medir los resultados y la satisfacción de los que serán sujetos a cambio, lo que para los alcances de este trabajo no serán tomados en cuenta, ya que sólo se persigue crear la propuesta de mejora.

La investigación fue cualitativa. Para la obtención de información se utilizaron; una herramienta de diagnóstico organizacional prediseñada, cuestionarios a clientes, una entrevista con el Director de la empresa y la observación directa. Los datos obtenidos por la herramienta de diagnóstico creada en conjunto por Nacional Financiera (NAFIN) y las Naciones Unidas (ONU), quienes tienen gran interés en apoyar a aquellos pequeños empresarios que no tienen los recursos económicos suficientes para ser apoyados por un Consultor Certificado, Y los cuestionarios los cuales fueron procesados en Excel, con técnicas estadísticas de nivel cualitativos para realizar posteriormente su análisis.

La investigación proporcionó una visión global de la organización con respecto a la opinión del Director, los empleados, los clientes y finalmente de un punto de vista ajeno a la empresa. Evidenciándose la necesidad de crear puestos de mando medio, planes de capacitación y motivación. Por lo tanto los resultados del mismo facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejora de la estructura organizacional, líneas de mando y supervisión, así como, la capacitación y motivación, traduciéndose en una mejora orgánica.

Los empresarios y emprendedores mexicanos que han logrado establecer una empresa, en su mayoría están regidas bajo un control poco técnico y carente de metodología, ya que sus líderes carecen de conocimientos propios de la gestión y administración de empresas, es por ello que un gran número de empresas en el país desaparecen en sus primeros años de existencia.

De acuerdo al estudio “Esperanza de Vida de los Negocios” realizado por el INEGI en el 2014, desarrollo una línea de investigación donde da a conocer los principales indicadores de niveles de supervivencia, muerte y años de vida de los negocios en México: Para los sectores de comercio y servicios privados no financieros, este indicador es de poco más de 6 de cada 10 que ingresan a la actividad económica llegan con vida al cumplir el primer año, el de servicios privados no financieros con 8 años de vida... En promedio general de los tres sectores en conjunto se estiman 7.7 años de vida al nacer.

Una empresa y su líder necesitan aplicar el proceso administrativo a su actividad ya que el planear y organizar aportan orden y estabilidad a las empresas y de una dirección y control, los cuales mantendrán los estándares previamente establecidos, de la misma forma las metas estipuladas en un comienzo. Como es sabido, la situación de los emprendedores mexicanos está en riesgo ya que carecen de conocimientos y habilidades teórico prácticas que les permitan aprovechar al máximo su tiempo y sus recursos.

Gran número de empresarios toman toda la responsabilidad del negocio en sus manos, ya que la idiosincrasia mexicana es hacerlo todo por sí mismo y se olvidan de delegar responsabilidades y evitan contratar profesionales para disminuir costos, lo cual la realidad nos muestra que es todo lo contrario ya que un profesional deberá implementar las técnicas y principios básicos para llevar a cabo sus tareas, así como, un pensamiento metodológico y técnico en la planeación de sus actividades.



Por tanto es indispensable que las empresas mexicanas implementen herramientas administrativas para su mejor funcionamiento como; planes de acción, manuales administrativos, herramientas de evaluación y diagnóstico entre otros.

Para este trabajo de investigación se tiene por objeto: Crear un plan de mejora organizacional para la empresa “Farmacia Arimerid” basados en los resultados que originen las herramientas empleadas para diagnosticar a la misma y determinar sus áreas de oportunidad. Para fines de creación de un plan como el siguiente es necesario mencionar algunas particularidades del objetivo anteriormente mencionado:

- Realizar un diagnóstico interno de la empresa a base de entrevistas, cuestionarios y observación directa a aquellos que se encuentren involucrados en el funcionamiento de la misma.
- Hacer uso de la herramienta “Diagnostico Organizacional” creado por NAFIN y la ONU, a la empresa “Farmacia Arimerid” con el fin de obtener información que permita determinar cómo perciben el ambiente los integrantes de dicha organización.
- Desarrollar un plan de mejora organizacional tomando los resultados obtenidos para su creación y que finalmente le permita a la empresa impulsar sus fortalezas y oportunidades.

Esta investigación da inicio bajo la hipótesis siguiente: “Si se aplican herramientas de diagnóstico a la empresa Farmacia Arimerid se podrán detectar áreas de oportunidad y en base a ello crear un plan de mejora organizacional”. Donde la variable independiente son las herramientas de diagnóstico, ya que para efectos del trabajo indagatorio las herramientas no dependen de un plan previamente diseñado ya que la organización a evaluar no los tienen contemplados a ser aplicados, más sin embargo, un plan de mejora necesita crearse bajo la información que derive del análisis que cada instrumento de evaluación otorgue. Por lo que esta tesis

deberá responder a la pregunta siguiente, ¿Las herramientas de diagnóstico aplicadas a una empresa brindaran información suficiente para crear un plan de mejora organizacional para la MIPYME Farmacia Arimerid?

Por lo que este trabajo se justifica en que una organización bien establecida le permite a una empresa llevar a cabo sus labores diarias de forma metódica y estandarizada, la cual puede ser evaluada y mejorada continuamente, más sin en cambio, si se carece de la misma, las tareas se hacen siempre de forma diferente y en desorden lo cual un empresario no debe permitirse ya que se crean malos hábitos en la organización y comienzan a aparecer dificultades. Por lo tanto los directores de las empresas deben tener a su alcance herramientas de diagnóstico y la capacidad de desarrollar estrategias que les permitan explotar sus oportunidades y disminuir sus amenazas. Es importante expresar que en México las MIPYMES se han convertido en uno de los principales motores que mueven la economía nacional, más sin en cambio sufren un declive importante poco después de su creación ya que sus líderes (emprendedores) llevan a cabo sus actividades de forma empírica y contingencialmente, por tanto organismos nacionales e internacionales, así como, privados públicos, los cuales crean herramientas que permitan al nuevo empresario hacerse de información de su empresa y a partir de ello implementar medidas que permitan explotar áreas de oportunidad y obtener beneficios en el futuro, creando planes y estrategias los cuales les dan la posibilidad de tener un mayor control de sus operaciones, así mismo, la capacidad de imponerse objetivos reales y permitirse ser parte de un mundo competitivo con ventajas internas en comparación con aquellas que carecen de ellas.

En base a lo mencionado es que se distingue este tema de estudio para el trabajo de tesis debido al interés cultivado por profesores de la Carrera de Administración, así mismo, del contacto tenido con la Incubadora de Empresas del Centro Universitario UAEM Texcoco, quienes brindaron su conocimiento y preocupación sobre la necesidad de muchas MIPYMES en el país de ser más eficientes y competitivas en un mercado globalizado. El objeto de estudio fue elegido gracias a

la experiencia personal vivida en la empresa Farmacia Arimerid la cual a pesar de ya tener diez años en el mercado se ha enfrentado a conflictos comunes y repetitivos que los emprendedores en este país enfrentan diariamente y es el bajo nivel de eficacia, perdidas monetarias, alta rotación de personal, así como, el desconocimiento de herramientas y métodos administrativos; los cuales están diseñados para diezmar esos obstáculos y permitirles mejorar de forma continua y positiva.

Es de gran significado establecer que la presente investigación, se realizó mediante la obtención, revisión y análisis de información y hechos referentes a la situación que presentaba la empresa Farmacia Arimerid y su ejercicio diario, De este modo la base principal para un adecuado desarrollo fue; la Planeación, la Planeación Estratégica y el Desarrollo organizacional. Se hizo uso de diversas fuentes bibliográficas, investigaciones particulares en páginas electrónicas, libros, revistas científicas y la experiencia personal vivida como tal en la organización que fue sujeta a estudio.

Las relaciones establecidas entre la información y los hechos, con respecto a la situación actual de la empresa, siendo la base el Plan de Mejora Organizacional que da pie a obtener una mayor eficacia en los procesos, productividad y control interno. Lo cual se consigue modificando tareas, procesos, estructuras y estrategias para que la organización consiga adaptarse a un entorno globalizado y competitivo.

La investigación presente es cualitativa ya que por el estado actual de la empresa no era posible acceder a información contable, financiera, estadísticas, entre otros datos exactos que pudieran ser útiles para una investigación cuantitativa. Por tanto la indagación se enfocó en evaluar la percepción de aquellas personas involucradas en el funcionamiento de la empresa como; el Director de la empresa, empleados, clientes, los investigadores y finalmente la experiencia vivida en la empresa.

Para la obtención de información se hará uso de instrumentos empíricos para obtener información de personas específicas que tienen contacto con la empresa como:

Cuestionarios con preguntas cerradas a clientes para determinar si los servicios y productos ofertados por la empresa cubren sus necesidades, así como determinar qué tan satisfechos están con respecto a lo anterior.

Entrevista con el Director de la empresa para conocer el alcance que podrá tener la propuesta de mejora, así como su opinión respecto a factores importantes para el desarrollo de las estrategias que conformaran el plan de mejora.

Observación directa: Será realizada con el motivo de comprender de manera más cercana el funcionamiento de la empresa, las conductas de los empleados y clientes, sus procedimientos, su ambiente laboral, conocer las instalaciones y lograr hacer una evaluación de los factores vivenciales en la organización.

Para determinar los puntajes y lograr hacer el análisis de los datos que cada uno de los instrumentos brindará será imprescindible emplear análisis porcentuales los cuales serán cargados y procesados en hojas electrónicas en Excel y métodos estadísticos no probabilísticos ya que esta investigación es de carácter cualitativo; para determinar la población y muestra necesarias para lograr garantizar valores confiables.

# **Capítulo I.**

## **Planeación:**

### **Estratégica y Táctica**

# CAPÍTULO I. PLANEACIÓN: ESTRATÉGICA Y TÁCTICA

Para la comprensión de este capítulo es importante definir como interviene la planeación estratégica y táctica dentro de un plan de mejora. La planeación estratégica es aquella etapa del plan en la cual se realiza la investigación y análisis de la situación actual del objeto de estudio. La planeación táctica es aquella etapa del plan en la que se determinan quienes, como y con qué recursos se desarrollaran las estrategias y el periodo en que se llevaran a cabo. A continuación se desarrollan los siguientes conceptos.

## 1.1 Definición de planeación.

“La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias, para realizar los objetivos organizacionales. (Terry, Franklin;, 1999)

## 1.2 Ventajas de la planeación.

Existen muchas ventajas para la planeación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización a continuación se mencionan algunas.

- 1. Requiere actividades con orden y propósito.** Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad de logro. (Terry, Franklin;, 1999)
- 2. Señala la necesidad de cambios futuros.** Ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los cambios clave para posible participación. (Terry, Franklin;, 1999)
- 3. Contesta a las preguntas “y que pasa si...”.** Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que se desea aprender. (Terry, Franklin;, 1999)
- 4. Proporciona una base para el control.** Se ejecuta para cerciorarse que la planeación está dando los resultados buscados. (Terry, Franklin;, 1999)

- 5. Estimula la realización.** El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes orientación y el impulso de realizar. (Terry, Franklin;, 1999)

### **1.3 Desventajas de la planeación.**

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones al uso de la planeación.

- 1. La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.** Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan o debe ser ejecutado cambian en forma significativa de las supuestas por el planeador. (Terry, Franklin;, 1999)
- 2. La planeación cuesta mucho.** Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real. (Terry, Franklin;, 1999)
- 3. La planeación tiene barreras psicológicas.** Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro. El presente es más deseable y tiene certidumbre. El futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones. (Terry, Franklin;, 1999)
- 4. La planeación ahoga la iniciativa.** Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo. (Terry, Franklin;, 1999)
- 5. La planeación demora las acciones.** Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. (Terry, Franklin;, 1999)

### **1.4 Planeación estratégica.**

Una estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización. Para la mayoría de las organizaciones, si no es que para todas, una meta dominante es alcanzar un desempeño superior al de los competidores. (Charles W. , Hill; Gareth R., Jones;, 2005)

En gran parte la administración estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones. Muchas de estas estrategias son genéricas, es decir, se aplican a todas las organizaciones, grandes y pequeñas, de manufactura y de servicios, lucrativas y no lucrativas. (Charles W. , Hill; Gareth R., Jones;, 2005)

#### **1.4.1 Análisis externo.**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es un análisis del ambiente externo de operación de las organizaciones. El propósito de este es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que cumplen su misión. (Charles W. , Hill; Gareth R., Jones;, 2005)

En esta etapa deben examinarse tres ambientes interrelacionados: el inmediato o ambiente de la industria en el que opera una organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente. (Charles W. , Hill; Gareth R., Jones;, 2005)

#### **1.4.2 Análisis interno.**

Sirve para aislar las fuerzas y debilidades de la organización aquí se consideran aspectos tales como identificar la cantidad y calidad de recursos y capacidades de una compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva. (Charles W. , Hill; Gareth R., Jones;, 2005)

#### **1.4.3 Análisis SWOT y el modelo de negocios.**

El siguiente componente del pensamiento estratégico requiere la generación de una serie de estrategias alternativas, o alternativas de estrategias futuras a perseguir,



dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas. A la comparación de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas generalmente se le denomina análisis SWOT (acrónimo en inglés de los cuatro términos anteriores). (Charles W. , Hill; Gareth R., Jones;, 2005)

### **1.5 Planeación táctica.**

La planeación táctica implica tomar decisiones respecto a que se hará, quien y como lo hará, por lo cual con un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos. Los gerentes de nivel medio y de primera línea y sus equipos tienen una importante participación en la planeación táctica. Por lo normal esta incluye cursos de acción específicos para implementar las nuevas iniciativas o mejorar las operaciones actuales. (Hellriegel, 2008)

Los gerentes de los departamentos y equipos de empleados elaboran planes tácticos para participar o lidiar con las acciones de los competidores, coordinarse con otros departamentos, gerentes y proveedores, e implementar los planes estratégicos.

### **1.6 Enfoque de la planeación estratégica y la táctica.**

La información que presenta el siguiente cuadro demuestra que la planeación táctica difiere de la planeación estratégica sobre todo en un término de marco de tiempo más breve, del monto de los recursos asignados y del nivel de detalle. (Hellriegel, 2008)

Tabla 1. Diferencias entre planeación estratégica y planeación táctica.

| Dimensión   | Planeación estratégica                                   | Planeación táctica                              |
|---|--|---|
| <b>Objeto pretendido</b>                              | Garantizar la efectividad y el crecimiento a largo plazo | Medios para implementar los planes estratégicos |
| <b>Donde de las cuestiones abordadas</b>              | Cómo sobrevivir y competir                               | Cómo alcanzar metas específicas                 |
| <b>Horizonte de tiempo</b>                            | Largo plazo (por lo habitual dos años o más)             | Corto plazo (por lo habitual un año o menos)    |
| <b>Frecuencia con el que se hace</b>                  | En un plazo de entre uno y tres años                     | En un plazo de entre seis meses y un año        |
| <b>Condiciones en las que se toman las decisiones</b> | Incertidumbre y riesgo                                   | Un riesgo entre moderado y bajo                 |
| <b>Nivel en el que se elaboran los planes</b>         | Entre gerencias media y alta                             | Empleados, hasta la gerencia media              |
| <b>Nivel de detalle</b>                               | Entre bajo y moderado                                    | Alto  |

Fuente: “Enfoque de la planeación estratégica y táctica” (Hellriegel, 2008)

# Capítulo II.

# Ejecución de Planes Administrativos

## CAPÍTULO II. EJECUCIÓN DE PLANES ADMINISTRATIVOS

### 2.1 ¿Qué es un plan?

Es importante definir lo que es "...La palabra previsión (de pre-ver: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes". (Reyes Ponce, 2010)

Por tanto se puede decir que la planeación se basa en la capacidad humana de prevenirse ante cualquier decisión.

### 2.2 Definición de plan.

Para comprender a fondo en que consiste un plan de mejora es fundamental definir y entender en que consiste un plan.

Un plan es un escrito o un proyecto. Sobre un modelo sistemático que es elaborado previo a realizar acciones con el objeto de dirigirlo y encausarlo, que detalla los pasos necesarios para el logro de un objetivo.

### 2.3 Principales pasos del plan.

Los principales pasos para ejecutar los planes están íntimamente relacionados con el modelo de la planeación estratégica.

- **Aclaración del problema.** Visualizar con claridad el problema. Enunciarlo en forma concisa. Las preguntas que nos pueden servir.
  - a) ¿Cuál es la mira del plan que se va a formular?
  - b) ¿Requiere un nuevo plan esta mira, la modificación de un plan existente o la eliminación de cualquier plan actual?
  - c) ¿Qué significara la realización de esta mira para la empresa?  
(Terry, Franklin;, 1999)

- **Obtención de información completa sobre las actividades involucradas.** El conocimiento de las actividades que se va a planear y su efecto sobre otras actividades tanto internas como externas de la empresa es necesario para una planeación inteligente. La experiencia, las soluciones pasadas a los problemas, las prácticas de otras empresas, observaciones, registros y los datos procurados por la investigación son fuentes populares de información. (Terry, Franklin;, 1999)
- **Análisis y clasificación de información.** Se examina cada uno de los componentes de información por separado y también en relación con toda la información. La información perteneciente a temas similares se clasifica, así que los datos similares quedan juntos como guía. (Terry, Franklin;, 1999)
- **Establecimiento de las premisas y restricciones de la planeación.** Con base en los datos pertinentes al problema, así como de las creencias que se consideren de importancia en la determinación del plan se procede a hacer ciertas suposiciones sobre las cuales se basara la planeación. Esta premisa y restricciones señalan los antecedentes que se suponen existen para validar el plan. (Terry, Franklin;, 1999)
- **Determinación de planes alternos.** Por lo general existen planes alternos para ejecutar el trabajo que debe hacerse, y las diversas posibilidades se generan en este paso. Se requiere de ingenio y creatividad para llegar a varios planes. (Terry, Franklin;, 1999)
- **Elección del plan propuesto.** Ahora se llega a la decisión respecto a cuál plan adoptar. Las consideraciones que contribuyen a la selección adecuada incluyen:
  - a) ¿El plan tiene flexibilidad para ajustarse a condiciones variables?
  - b) ¿Es el plan aceptable para el personal de operaciones?
  - c) ¿Qué nuevo equipo, espacio, personal, entrenamiento y supervisión se necesitara? (Terry, Franklin;, 1999)

- **Arreglo de la secuencia detallada y la oportunidad para el plan propuesto.** La conversión del plan en realidad y relacionarlo con todas las actividades afectadas. Los detalles de donde debe tener lugar la acción planeada, por quien y cuando, se ponen en el orden adecuado para el propósito intentado. (Terry, Franklin;, 1999)
- **Provisión de una comprobación progresiva para el plan propuesto.** El éxito del plan se mide por los resultados. Por tanto se debe estipular en el trabajo de planeación un seguimiento adecuado para determinar el cumplimiento y los resultados. (Terry, Franklin;, 1999)

## 2.4 Porque y como de los planes.

Para que sea efectivo el proceso de la planeación, el gerente constantemente debe cuestionar los planes existentes. Las respuestas a las preguntas que siguen proporcionan la sustancia para mejorar el proceso. (Terry, Franklin;, 1999)

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Por qué debe hacerse?    | 4. ¿Cuándo tendrá lugar? |
| 2. ¿Qué acción es necesaria? | 5. ¿Quién lo hará?       |
| 3. ¿Dónde tendrá lugar?      | 6. ¿Cómo se hará?        |

A continuación se desarrollan los conceptos y la explicación de cada pregunta.

**Por qué** debe hacerse estimular al gerente a analizar cuidadosamente y a incluir solo las actividades necesarias en los planes a corto plazo. (Terry, Franklin;, 1999)

**Que acción** es necesaria identifica los tipos específicos y la secuencia de actividades necesarias para alcanzar el objetivo u objetivos. (Terry, Franklin;, 1999)

**Donde** designa las instalaciones físicas o el lugar para llevar el plan a la práctica. (Terry, Franklin;, 1999)

**Cuándo** enfatiza la oportunidad apropiada y la disponibilidad de instalaciones para expedir el plan. (Terry, Franklin, 1999)

**Quién lo hará** designa la responsabilidad individual para que la variedad de actividades requeridas requiera del grupo que formuló el plan. (Terry, Franklin, 1999)

**Cómo se hará** obliga al gerente a revisar en forma sistemática y a medir en todo el proceso, comprobando la integridad del plan y la dirección adecuada hacia los objetivos declarados. (Terry, Franklin, 1999)

## **2.5 Razones por que los planes salen mal.**

“Los planes mejor formulados” con frecuencia salen mal, aun cuando haya habido un análisis cuidadoso y una entrega mental total a los planes. Hay varias razones del porque algunos planes no tienen éxito, y lo que sigue debería evitarse. (Terry, Franklin, 1999)

1. Tener demasiadas metas y poco realistas.
2. Dejar de desarrollar planes actuales tanto estratégicos como tácticos.
3. Ignorar la planeación en las actividades diarias.
4. Dejar de estimular la creatividad en la planeación.
5. Utilizar planes estandarizados para todos.
6. Centrarse solo en los planes a corto plazo.

## 2.6 Tipos de planes.

Los gerentes tratan diariamente con muchos diferentes tipos de planes; algunos se refieren a una sola actividad o individuo en tanto que a otros pertenecen a todo un departamento o toda la compañía. Existen siete tipos de planes: concernientes a política, procedimiento, método, estándar, presupuesto, programa y tecnofactor. (Terry, Franklin;, 1999)

**Política:** revela las intenciones del gerente para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones. Una política es una guía general verbal, escrita o implicada que establece los límites que proporciona la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa. (Terry, Franklin;, 1999)

**Procedimiento:** es una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse; un procedimiento debe ser un tanto estable, pero lo bastante flexible para permitir que ocurran emergencias y situaciones especiales. (Terry, Franklin;, 1999)

**Método:** el método es fundamental para toda acción, el cual puede definirse como la manera prescrita para el desempeño de una tarea dada consideraciones adecuada al objetivo, instalaciones disponibles y gastos totales de tiempo, dinero y esfuerzo. Un método trata con una tarea que comprende un paso en un procedimiento y especifica cómo se va ejecutar este paso. (Terry, Franklin;, 1999)



**Estándar:** un estándar es una unidad de medida establecida para servir como criterio o nivel de referencia para el desempeño; se pueden establecer estándares sobre la base de la experiencia, la evaluación o por el método científico., los estándares también deben contener cierto grado de flexibilidad para ajustarse a las cambiantes condiciones y confrontaciones administrativas únicas. (Terry, Franklin;, 1999)

**Presupuestos:** un presupuesto es un plan de ingresos, de egresos o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudara en los esfuerzos administrativos; siempre se aplican a determinado periodo y nuevamente, los datos que componen el presupuesto por lo general se agregan para periodos pequeños. (Terry, Franklin;, 1999)

**Programa:** es un plan que abarca una empresa relativamente grande. Se puede definir un programa como un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados. Trazan las acciones que se deben emprender, por quien, cuando y donde. (Terry, Franklin;, 1999)

**Tecnofactor:** el tecnofactor es un plan que utiliza dispositivos técnicos de información y sistemas para calcular los tiempos de determinación para los proyectos de planeación. (Terry, Franklin;, 1999)

## **2.7. Plan de mejora.**

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implementar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones.

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

Cabe destacar que el plan de mejora no es un fin o solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

Para generar un plan de mejora que vaya acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

El plan de mejora permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir. Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión. (Consultoría en Herramientas para la Productividad y Competitividad, 2007)

## 2.8 Etapas del plan de mejora.

Enseguida se presenta un esquema que describe la postura del autor en tanto como deberían de ser las etapas que intervienen en el desarrollo de un plan de mejora, el cual no es considerado un método universal para la elaboración de los mismos.

- |                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| 1. CONCEPTUALIZACIÓN | → | Identificar e involucrar al responsable.<br>Afinar objetivos y acciones.<br>Asegurar el apoyo de los involucrados.<br>Identificar la fuente del financiamiento. |
| 2. LANZAMIENTO       | → | Realizar ajustes al plan de trabajo.<br>Apoyar el lanzamiento del proyecto.<br>Conseguir los recursos.<br>Dar seguimiento al lanzamiento.                       |
| 3. OPERACIÓN         | → | Dar seguimiento al desempeño.<br><br>Vigilar y asegurar la concreción de las acciones.<br><br>Vigilar que los recursos se asignen oportunamente.                |
| 4. MADURACIÓN        | → | Dar seguimiento a los objetivos y resultados del proyecto.<br>Evaluar el ciclo de vida.   |

(Consultoría en Herramientas para la Productividad y Competitividad, 2007)

## 2.9 Componentes del proyecto.

A continuación se presentan algunos componentes que se deben tomar en cuenta en el plan de mejora.

- **Justificación y definición del problema.** Responde a la pregunta por qué abordarlo.
- **Análisis de causas.** Responde a la pregunta por qué ocurre.
- **Objetivos y metas.** El objetivo responde a la pregunta QUE. La meta responde a las preguntas que resultados nos proponemos obtener y en qué plazo.
- **Plan de acción.** Responde a la pregunta cómo lo solucionamos, quien y cuando.
- **Forma de evaluación y seguimiento.** Responde a la pregunta como sabremos si lo logramos.
- **Identificación del proyecto.** Responde a la pregunta quien conforma el equipo de mejora.
- **Autorización del proyecto.**

(Consultoría en Herramientas para la Productividad y Competitividad, 2007)

# **Capítulo III.**

## **Análisis de**

### **Situación Actual**

#### **de la Empresa**

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

El análisis interno está adaptado al tipo de información que esta empresa puede brindar, ya que la organización carece de un área contable y financiera, así como de instrumentos contables (estados financieros) que permitan realizar una auditoría y un análisis cuantitativo. Es por ello que el estudio será dirigido a evaluar el Clima Organizacional, el Servicio a Clientes, Aptitud de la Estructura Organizacional, Políticas y Estrategias Principales. Mediante cuestionarios, entrevistas, observación directa y la experiencia personal vivida en la organización.

Conforme a lo establecido, para efectos del plan es imprescindible hacer un análisis cualitativo interno del estado actual de las actividades, actitudes, opiniones, aptitudes, capacidades, preparación, organización, entre otros para el diseño y establecimiento de las acciones de mejora y estrategias que el siguiente plan desarrollara.

El clima organizacional ha sido definido como la percepción que tienen los miembros de una organización sobre la misma, la importancia de medir y conocer las opiniones que tienen los integrantes, se encuentra; en que de este modo pueden ser diseñadas estrategias que permitan mejorar la percepción que se tiene sobre la Farmacia Arimerid.

El clima organizacional es percibido a través de la comodidad que brindan los espacios y mobiliario, la iluminación, su cultura organizacional, el trato entre los que la componen, entre otros aspectos que modifican la percepción del lugar de trabajo en forma positiva o negativa.

### **3.1 Breve Historia de la Farmacia Arimerid.**

La Farmacia “Arimerid” es una MI PYME dedicada a brindar atención médica y la venta de medicamentos y tratamientos económicos. La empresa comienza sus actividades en el año 2006, ofreciendo servicios al público en general, el Dr. Luis Enrique García Parra, director de la misma toma la decisión de crear una fuente de empleo propia, que nace de la carencia de plazas en instituciones públicas así como en privadas. A partir de su creación la farmacia se ha enfrentado a diversos problemas los cuales han afectado su estabilidad, de los cuales él emprendedor reconoce una de ellas como la inestabilidad de las ventas. La visión que este emprendedor tiene del mismo es lograr que este prospere y llegue a convertirse en un distribuidor de medicamentos al por mayor.

### **3.2. Análisis de los factores evaluados por los cuestionarios aplicados a empleados.**

Conforme a lo establecido previamente en el **Capítulo I planeación administrativa: estratégica y táctica**. Se comprende que para la realización de un plan de mejora es importante determinar la situación actual en la que se encuentra el objeto de estudio de forma interna y externa. Es por ello que este plan evalúa la situación actual interna con la ayuda de un diagnóstico de clima organizacional diseñado en cooperación de NAFIN (Nacional Financiera) y NU (Naciones Unidas), el cual permite identificar las debilidades de esta empresa y de esa forma desarrollar estrategias para dichas debilidades.

El diagnóstico de clima organizacional permite conocer la situación que prevalece dentro de la empresa de acuerdo a la percepción del personal que en ella labora a todos los niveles. Este es un factor importante para el desarrollo de la empresa, ya que un clima organizacional sano facilitará enormemente la transformación de la organización dentro de la cadena de valor cliente-proveedor.



A continuación se muestra el análisis correspondiente a la evaluación realizada a la Farmacia Arimerid. El cual se conforma de diez factores a revisar, donde se han calificado a distintos niveles. Los cuales habrán de aportar información valiosa para determinar en qué aspectos se deberá concentrar el plan de mejora. Como se puede observar en la Tabla 1; donde es posible observar los resultados que arrojó la herramienta de diagnóstico, la cual fue aplicada a 5 personas que integran la empresa a diferentes niveles jerárquicos.

Tabla 2. Puntuaciones del Clima Organizacional

| ESCALA              |           | PD's      |           | ESC       | Puntaje |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
|                     |           | Sumatoria | Máxima    |           |         |
| <b>Implicación</b>  | <b>IM</b> | 40        | <b>45</b> | <b>IM</b> | 88.9%   |
| <b>Cohesión</b>     | <b>CO</b> | 36        | <b>45</b> | <b>CO</b> | 80.0%   |
| <b>Apoyo</b>        | <b>AP</b> | 32        | <b>45</b> | <b>AP</b> | 71.1%   |
| <b>Autonomía</b>    | <b>AU</b> | 31        | <b>45</b> | <b>AU</b> | 68.9%   |
| <b>Organización</b> | <b>OR</b> | 33        | <b>45</b> | <b>OR</b> | 73.3%   |
| <b>Presión</b>      | <b>PR</b> | 10        | <b>45</b> | <b>PR</b> | 22.2%   |
| <b>Claridad</b>     | <b>CL</b> | 28        | <b>45</b> | <b>CL</b> | 62.2%   |
| <b>Control</b>      | <b>CN</b> | 27        | <b>45</b> | <b>CN</b> | 60.0%   |
| <b>Innovación</b>   | <b>IN</b> | 14        | <b>45</b> | <b>IN</b> | 31.1%   |
| <b>Comodidad</b>    | <b>CF</b> | 33        | <b>45</b> | <b>CF</b> | 73.3%   |

Fuente: Herramienta de Diagnostico Organizacional.

Para realizar el análisis la herramienta proporciona en la tabla la cual permite observar directamente las diferencias entre los estándares previamente ponderados los cuales facilitan hacer las comparaciones siguientes en base a la Tabla 2. Para

comprender mayormente la definición de cada factor a continuación se expresa a que aspectos del clima organizacional se refiere cada una.

El diagnóstico utilizado contempla la medición del Clima Organizacional a través de 3 dimensiones, divididas en 10 sub-escalas.

Las sub-escalas permiten entender las condiciones en que se encuentran los empleados, en el lugar de trabajo y bajo la estructura organizacional en que están desempeñando sus funciones. El significado de cada una de estas es el siguiente:

1. **Implicación (IM).** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. **Cohesión (CO).** Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. **Apoyo (AP).** Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
4. **Autonomía (AU).** Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias.
5. **Organización (OR).** Grado en que subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. **Presión (PR).** Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral.
7. **Claridad (CL).** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.
8. **Control (CO).** Grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener control a los empleados.
9. **Innovación (IN).** Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

10. **Comodidad (CF).** Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Para una mayor comprensión de los factores en el Cuadro 1 se muestran las características que cada uno evalúa, el cual del mismo modo permite desarrollar el análisis de forma precisa.

Cuadro 1. Factores de calificación para la encuesta “clima organizacional”

|                                       |                         |
|---------------------------------------|-------------------------|
| <i>IMPLICACIÓN</i>                    | <i>CLARIDAD</i>         |
| Trabajo Estimulante                   | Desorganización         |
| Espíritu de Grupo                     | Planificación           |
| Motivación por elevar el trabajo      | Responsabilidades       |
| Esfuerzo trabajo, entusiasmo, etc.    | Funciones               |
| Interés en el trabajo                 | Información Reglamentos |
| <i>COHESION</i>                       | <i>CONTROL</i>          |
| Ayuda a los empleados                 | Disciplina              |
| Amistad                               | Reglamentos             |
| Franqueza                             | Vigilancia              |
| Confianza                             | Supervisión             |
| Verdad                                |                         |
| <i>APOYO</i>                          | <i>INNOVACIÓN</i>       |
| Trato a empleados                     | Ideas                   |
| Felicitaciones, reconocimientos, etc. | Iniciativas             |
| Fomento del Espíritu Crítico          | Variedad                |

|                           |                                      |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Libertad                  | Cambio                               |
| Confianza con el Jefe     | Métodos                              |
|                           | Procedimientos                       |
|                           | Reconocimientos                      |
|                           | Fomento Espiritu Crítico             |
|                           | Libertad                             |
| AUTONOMIA                 | COMODIDAD                            |
| Responsabilidad           | Instalaciones                        |
| Libertad de actuación     | Iluminación                          |
| Iniciativa                | Recreación                           |
| Confianza entre sí        | Colores                              |
| Oportunidad de Desarrollo | Ventilación                          |
|                           | Iluminación                          |
| <i>PRESION</i>            | <i>ORGANIZACIÓN</i>                  |
| Urgencia, prisa, etc.     | Concluir el Trabajo                  |
| Relajación                | Eficacia, eficiencia, práctica, etc. |
| Trabajo arduo/duro.       | Responsabilidad                      |
| Rutina, Barreras, etc.    | Trabajo Constante                    |
| Trabajo Extra             |                                      |

Fuente: Diagnostico de Clima Organizacional.

Tabla 3. Referencia contra mejor práctica

| Escala              | PUNTUACIONES |       |       |      |            |        |
|---------------------|--------------|-------|-------|------|------------|--------|
|                     | E            | Ideal | Real  | %    | Diferencia | %      |
| <b>Implicación</b>  | <b>IM</b>    | 72.0% | 88.9% | 123% | -16.9%     | -23.5% |
| <b>Cohesión</b>     | <b>CO</b>    | 71.0% | 80.0% | 113% | -9.0%      | -12.7% |
| <b>Apoyo</b>        | <b>AP</b>    | 71.0% | 71.1% | 100% | -0.1%      | -0.2%  |
| <b>Autonomía</b>    | <b>AU</b>    | 75.0% | 68.9% | 92%  | 6.1%       | 8.1%   |
| <b>Organización</b> | <b>OR</b>    | 75.0% | 73.3% | 98%  | 1.7%       | 2.2%   |
| <b>Presión</b>      | <b>PR</b>    | 76.0% | 22.2% | 29%  | 53.8%      | 70.8%  |
| <b>Claridad</b>     | <b>CL</b>    | 81.0% | 62.2% | 77%  | 18.8%      | 23.2%  |
| <b>Control</b>      | <b>CN</b>    | 70.0% | 60.0% | 86%  | 10.0%      | 14.3%  |
| <b>Innovación</b>   | <b>IN</b>    | 83.0% | 31.1% | 37%  | 51.9%      | 62.5%  |
| <b>Comodidad</b>    | <b>CF</b>    | 71.0% | 73.3% | 103% | -2.3%      | -3.3%  |

Fuente: Herramienta de Diagnostico Organizacional.

**Implicación:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojó una puntuación positiva, ya que obtuvo una calificación mayor a la estandarizada del 72% por la herramienta de diagnóstico, con un 88.9% lo que muestra que esta empresa cuenta con un personal realmente interesado por su trabajo, se siente cómodo con sus obligaciones y que existen buenas relaciones entre ellos.

**Cohesión:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojó una puntuación positiva, ya que obtuvo una calificación mayor a la

estandarizada del 71% por la herramienta de diagnóstico, con un 80% lo que determina que la empresa está compuesta por personas que confían entre sí, que se apoyan entre ellos (espíritu de equipo), en la que sus relaciones se basan en la amistad la verdad y la confianza; características que toda empresa debería tener.

**Apoyo:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojo una puntuación positiva, ya que obtuvo una calificación mayor a la estandarizada del 71% por la herramienta de diagnóstico, con un 71.1% apenas por encima del ideal, lo cual implica que los jefes se han ocupado en crear un buen ambiente de trabajo, brindándoles confianza hacia ellos, libertad y finalmente un trato respetuoso entre ellos.

**Autonomía:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojo una puntuación negativa, ya que obtuvo una calificación menor a la estandarizada del 75% por la herramienta de diagnóstico, con un 68.9% muy cerca del expresado lo cual implica que esta empresa debe prestar atención en brindar mayores responsabilidades a los empleados, prestar atención a sus sugerencias para la mejora de su trabajo, lograr que sean más autosuficientes y así no depender de la presencia de sus superiores para poder solucionar problemas.

**Organización:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojo una puntuación negativa, ya que obtuvo una calificación menor a la estandarizada del 75% por la herramienta de diagnóstico, con un 73.3% con una pequeña diferencia, esta empresa debe dedicar tiempo en terminar el trabajo, en la eficiencia y eficacia de los empleados y principalmente de sus planes y en mantener a los empleados con trabajo constante.

**Presión:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojó una puntuación negativa, ya que obtuvo una calificación menor a la estandarizada del 76% por la herramienta de diagnóstico, con un 22.2% muy por debajo del esperado en este factor. Lo cual puede ser positivo o negativo para la empresa ya que se puede determinar que el estrés laboral no es un factor que aqueje a esta organización, mientras que es claro que los empleados deben estar bastante relajados en sus puestos de trabajo, lo cual puede ser mejorado otorgando mayores responsabilidades y así evitar que los empleados lleguen al aburrimiento.

**Claridad:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojó una puntuación negativa, ya que obtuvo una calificación menor a la estandarizada del 81% por la herramienta de diagnóstico, con un 62.2% este valor es resultado de una mala comunicación por parte de los jefes ya que puede faltar claridad en las instrucciones o bien puede existir una carencia de comunicación lo que produce dudas al momento de realizar tareas, da muestra de la carencia de una buena planeación y organización de los mismos y una carencia de manuales y de todo el proceso administrativo.

**Control:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojó una puntuación negativa, ya que obtuvo una calificación menor a la estandarizada del 70% por la herramienta de diagnóstico, con un 60% por tanto esta empresa carece de formas y métodos para controlar a los empleados, así mismo se entiende que existe poca supervisión y vigilancia por los superiores, lo cual debe cambiarse ya que la indisciplina y el libertinaje dentro de una organización siempre termina causando problemas, así mismo, debe hacerse uso de herramientas que le permitan crear buenos hábitos y mantener la conducta y determinar que comportamientos son aceptables y cuáles no y así fomentar un ambiente más estable y armónico.

**Innovación:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojo una puntuación negativa, ya que obtuvo una calificación menor a la estandarizada del 83% por la herramienta de diagnóstico, con un 31.1% siendo una calificación bastante baja esto se traduce en que la empresa ha pasado mucho tiempo haciendo las cosas del mismo modo; ya sean practicas buenas o malas, por lo que el uso del factor de cambio deberá ser muy importante y de mucho cuidado para esta empresa, así mismo se comprende que la aplicación de nuevas ideas, el espíritu crítico no tiene fuerza en esta organización por lo que deberá ser motivado a través de alguna herramienta motivacional.

**Comodidad:** Los resultados obtenidos a través del ejercicio de encuesta realizado, arrojo una puntuación positiva, ya que obtuvo una calificación mayor a la estandarizada del 71% por la herramienta de diagnóstico, con un 73.3% lo que muestra que esta empresa cuenta con instalaciones cómodas y que fomentan el buen clima organizacional, por tanto es importante mencionar que esta empresa debe concentrarse en mantener ese nivel e incluso mejorarlo, claramente dando mayor importancia a los factores que más atención necesitan.

### **3.2.1. Conclusiones obtenidas de la evaluación del Clima Organizacional.**

La herramienta de diagnóstico organizacional a través de sus diez factores de evaluación ha reflejado que esta empresa se encuentra en un desequilibrio ya que las personas que forman parte de esta se encuentran muy cómodos haciendo su trabajo y estando en las instalaciones, la carencia de mayores responsabilidades y tareas han fomentado que el personal se encuentre bastante relajado lo cual puede afectar al buen desarrollo de sus funciones. Es claro que las responsabilidades se concentran en muy pocas personas lo cual debe cambiar ya que esto impide que los demás sean capaces de resolver problemas y tomar decisiones cuando sus superiores no se encuentran. Cabe destacar que los empleados deben ser más supervisados y vigilados, ya que su ambiente se ha vuelto muy relajado. Motivar a



los empleados a tener una mayor participación, a proponer y realizar mejoras deberá ser una tarea que el plan deberá trabajar para estimular un cambio y una mejora en este aspecto.

Este diagnóstico vislumbra la necesidad de establecer mayores controles y desarrollar planes y estrategias que le permitan desarrollar sus actividades de forma más estandarizada, así como herramientas de medición del rendimiento, calidad, conducta y motivación, ya que los empleados están muy poco involucrados con su trabajo y como resultado hay poca retroalimentación y comunicación entre superiores y subordinados. Siendo la comunicación asertiva una de sus debilidades en su cadena de mando. Así mismo la carencia de una supervisión más directa sobre los empleados ha creado que estos se encuentren demasiados pasivos con respecto a la realización de sus tareas y realizarlas bien y de forma exacta.

### **3.3. Análisis de la Calidad del Servicio a Clientes.**

Es de suma importancia evaluar a los empleados a través de la percepción que los clientes de esta empresa tiene asía ellos. Por tanto se diseñó una serie de cuestionarios, los cuales brindaron la información necesaria para evaluar el servicio a clientes, la imagen general de la empresa, de sus productos, servicios, precios y vendedores.

Los cuales apegados a lo establecido en la planeación estratégica es que se evaluó la situación actual externa de la empresa a través de la opinión de los clientes. Para lograr obtener información directa de los usuarios y consumidores de la Farmacia Arimerid, fue importante realizar una investigación a base de cuestionarios sencillos

y rápidos de contestar que permitieran evaluar la calidad de los servicios que brinda la misma. A continuación se muestran en la Tabla 3 cada uno de los ítems aplicados así como el valor obtenido en cada una de las respuestas múltiples diseñadas para la evaluación que posteriormente serán utilizados para su análisis.

La información de los clientes será obtenida a través de una encuesta que consta de diez preguntas de opción múltiple, la cual nos dará la oportunidad de conocer su opinión así como evaluar la calidad de servicio, de las instalaciones, de los productos ofertados, precios y capacidad para satisfacer sus necesidades.

Objetivo de la encuesta.

La aplicación de una encuesta permite la obtención de información específica, a través de su diseño, el cual debe tomar en cuenta al encuestado, ya que debe ser clara y concisa cada una de sus partes; instrucciones y cuestionamientos. Esta herramienta permitirá la evaluación de la empresa por parte de los clientes, así como obtener la opinión individual para después generar un análisis que muestre en que aspectos habrá de enfatizarse en el plan de mejora organizacional.

### **Determinación del tamaño de muestra de clientes para aplicación de cuestionarios.**

Para este ejercicio la muestra será determinada a través de una técnica de muestreo no estadístico, la cual es un tipo de muestreo proporcional, ya que para este ejercicio será una investigación cuantitativa, ya que el objetivo que se persigue es evaluar, graficar y analizar los datos que la muestra puede arrojar.

Formula:

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q}$$

e = limite aceptable de error en la estimación de la muestra

n = Tamaño de la muestra

K = nivel de confianza deseado

N = Población de donde se obtendrá la muestra

p = Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q = Proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio

Datos

K = 2.58

p q = 0.5

N = 45

e = 0.5

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q}$$

$$n = \frac{(2.58)^2 (45) (0.5)}{(0.5)^2 (45-1) + (2.58)^2 (0.5)}$$

$$n = \frac{(6.6564) (22.5)}{(0.25)(44) + 6.6564 (0.5)}$$

$$n = \frac{149.769}{14.3282}$$

$$n = 10.4527 = 11$$

Para la aplicación de los cuestionarios fue necesario determinar qué cantidad de clientes que serán objeto para la investigación, por ello se determinó de forma estadística haciendo uso de la fórmula siguiente  $n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q}$  para determinarlo.

El resultado obtenido a través de la sustitución de la misma es de diez punto cuatro mil quinientas veintisiete millonésimas, redondeando el valor a once, este será el valor de la población muestra. Por tanto este valor será cubierto por cada uno de

los vendedores que trabajan en la farmacia en sus diferentes turnos dando así un total de 33 cuestionarios aplicados.

En la tabla 3 se expresan los resultados obtenidos por las encuestas aplicadas por cada vendedor a los clientes muestra, en la cual es notoria que la percepción de los clientes es muy positiva.

Tabla 4. Resultados obtenidos a través de encuesta realizada a clientes.

| N° | PREGUNTAS                                    | EXCELENTE | PUEDE MEJORAR | DEBE MEJORAR | TOTAL |
|----|--|-----------|---------------|--------------|-------|
| 1  | EL TIEMPO DE ESPERA ES...                    | 14        | 19            | 0            | 33    |
| 2  | EL SERVICIO DE VENTA ES...                   | 22        | 11            | 0            | 33    |
| 3  | LA ATENCION RECIBIDA POR EL VENDEDOR ES...   | 26        | 7             | 0            | 33    |
| 4  | LAS INSTALACIONES SON...                     | 20        | 13            | 0            | 33    |
| 5  | LA UBICACION DE LA FARMACIA LE PARECE...     | 17        | 16            | 0            | 33    |
| 6  | LOS PRECIOS LE PARECEN...                    | 21        | 12            | 0            | 33    |
| 7  | EN GENERAL LA ATENCION RECIBIDA ES...        | 28        | 5             | 0            | 33    |
| 8  | LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LE PARECE...     | 21        | 12            | 0            | 33    |
| 9  | LA VARIEDAD DE PRODUCTOS LE PARECEN...       | 18        | 15            | 0            | 33    |
| 10 | ¿SE SIENTE COMODO(A) AL VISITAR LA FARMACIA? | 26        | 7             | 0            | 33    |

Fuente: Creación Propia.

Para realizar un análisis más óptimo y comprensible se elaboró una tabla en Excel que permitiera transformar los valores numéricos a valores porcentuales. Como se muestra en la Tabla 4 a continuación.

Tabla 5. Resultados porcentuales de encuestas realizadas a clientes

| N° | PREGUNTAS                                    | EXCELENTE<br>% | PUEDE<br>MEJORAR<br>% | DEBE<br>MEJORAR<br>% | TOTAL% |
|----|--|----------------|-----------------------|----------------------|--------|
| 1  | EL TIEMPO DE ESPERA ES...                    | 42.42          | 57.58                 | 0.00                 | 100.00 |
| 2  | EL SERVICIO DE VENTA ES...                   | 66.67          | 33.33                 | 0.00                 | 100.00 |
| 3  | LA ATENCION RECIBIDA POR EL VENDEDOR ES...   | 78.79          | 21.21                 | 0.00                 | 100.00 |
| 4  | LAS INSTALACIONES SON...                     | 60.61          | 39.39                 | 0.00                 | 100.00 |
| 5  | LA UBICACION DE LA FARMACIA LE PARECE...     | 51.52          | 48.48                 | 0.00                 | 100.00 |
| 6  | LOS PRECIOS LE PARECEN...                    | 63.64          | 36.36                 | 0.00                 | 100.00 |
| 7  | EN GENERAL LA ATENCION RECIBIDA ES...        | 84.85          | 15.15                 | 0.00                 | 100.00 |
| 8  | LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LE PARECE...     | 63.64          | 36.36                 | 0.00                 | 100.00 |
| 9  | LA VARIEDAD DE PRODUCTOS LE PARECEN...       | 54.55          | 45.45                 | 0.00                 | 100.00 |
| 10 | ¿SE SIENTE COMODO(A) AL VISITAR LA FARMACIA? | 78.79          | 21.21                 | 0.00                 | 100.00 |

Fuente: Creación Propia

### **3.3.1. Análisis de cada ítem aplicado a los clientes con su resultado y comparación porcentual.**

El 42.42% de los clientes encuestados opina que el tiempo que se toma en brindarle el servicio que desea; es excelente y el 58.58% considera que puede mejorar.

El 66.67% de los clientes encuestados opina que el servicio de venta es excelente y el 33.33% considera se puede mejorar.

El 75% de los clientes encuestados considera que el vendedor lo atendió de forma excelente y el 25% de ellos opino que puede mejorarse más.

El 60.61% de los clientes considera el lugar en excelentes condiciones, para dar servicio y el 39.39% restante considera que sus condiciones podrían hacerse más cómodas.

El 51.52% de los clientes encuestados considera que la ubicación de la farmacia es excelente y poco menos de la mitad el 48.48% considera que esta podría ser reubicada.

El 63.64% de los clientes considera que los precios ofertados son excelentes y el 36.36% considera que pueden mejorar.

El 84.85% de los clientes considera que la atención que reciben es excelente y el 15.15% considera que el servicio podría ser mejorado.

El 63.64% de los clientes considera que los productos ofertados son de excelente calidad y el 36.36% restante consideran que podrían mejorarse la calidad de los mismos.

El 54.55% de los clientes encuestados considera que existe una excelente variedad de productos mientras que el 45.45% considera que el catálogo de estos debería ser más variado.

El 78.79% de los clientes encuestados considera que las instalaciones son muy cómodas y el 21.21% restante considera que podrían mejorarse las instalaciones.

### **3.3.2. Conclusiones obtenidas de las encuestas realizadas a clientes.**

En base a los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes se pueden hacer conclusiones:

- El tiempo que los clientes esperan para recibir los servicios debe ser menor al que se maneja ahora.
- El servicio otorgado por los vendedores se puede mejorar a través de ciertas estrategias de venta, oferta de descuentos y capacitándolos para brindar otros servicios a los clientes.
- Es necesario ampliar el catálogo de artículos farmacéuticos ya que los clientes desean tener la sensación de poder elegir de una mayor diversidad de productos y precios.
- Las instalaciones son aptas para brindar el servicio aunque, se podría hacer más cómoda la estancia de los clientes.

Es importante mencionar que la evaluación hecha por los clientes en su mayoría fue positiva lo que brinda la información necesaria para determinar que la actitud y el servicio a clientes son una gran fortaleza para esta organización. Para este plan será evidente cuidar y promover lo mencionado, así como, desarrollar acciones que permitan mejorar esta opinión y reafirmar esta virtud y hacerla un factor que la diferencie de las demás.

### **3.4. Información obtenida a través de la entrevista realizada al Director de la Farmacia Arimerid.**

Complementando la información de la situación interna de la empresa se toma en cuenta la opinión del Dr. Luis Enrique García Parra, director de la farmacia Arimerid.

Para ello se realizó una entrevista durante la cual fue fácil percibir a través de la comunicación establecida ciertas debilidades en la organización, control y administración que a continuación se especifican.

Para la obtención de información por parte del Director de la empresa fue importante diseñar una entrevista que permitiese conocer la perspectiva que tiene sobre la organización, ya que para las necesidades del plan deberá conocerse internamente a diferentes niveles las opiniones de aquellos que la constituyen.

Siendo esta empresa una MI PYME tiene la particularidad de carecer de herramientas administrativas que podrían ser útiles para realizar un análisis de áreas funcionales, por lo que se realizó una entrevista prediseñada para obtener información relevante para el diseño del plan de mejora.

Fue posible detectar que el Director y único dueño y jefe de la Farmacia Arimerid es un emprendedor que tiene sólido conocimiento de las funciones y aspectos concernientes a su negocio, pero no los suficientes para explotar sus fortalezas. Es de suma importancia hacer notar que el Director de esta organización se encuentra dispuesto a mejorar y que esta consiente que esa mejora necesitara de tiempo, atención y recursos, materiales, de personal y financieros para ser llevado a cabo y en el mediano y largo plazo vislumbrar los resultados de las acciones de mejora.

La información que el emprendedor nos otorgó gracias a la entrevista fue la siguiente: existe el conocimiento de que en su empresa existen diversas debilidades y fortalezas que pueden ser explotadas para desarrollar una mayor estabilidad en la organización, del mismo modo fue notable la necesidad que este emprendedor tiene de mejorar y hacer evolucionar su empresa, lo cual reconoce no podrá lograr con la situación actual que ha venido desarrollando la misma. Durante la entrevista



fueron mencionadas problemáticas que ha experimentado durante su funcionamiento tales como; descontrol, desconocimiento de causas exactas de problemas, abuso de confianza por parte de clientes y empleados, inestabilidad en las ventas, afectaciones notables a causa de la devaluación del peso frente a divisas y desconocimiento exacto de ganancias, pérdidas, niveles de productividad y satisfacción de empleados y clientes.

Es precisamente la necesidad de mejora constante lo que da la iniciativa de crear planes que permitan a las organizaciones evolucionar y crecer, así como su nueva creación y/o reestructuración lo que da una razón más para fomentar y desarrollar planes que permitan a las organizaciones constituirse, mejorarse, adaptarse y ser finalmente más competitivas y estables.

### **3.5. Información obtenida a través de la observación directa.**

Siendo una de las herramientas más utilizadas para evaluar la organización, ya que permite vislumbrar de forma más personalizada los aspectos que intervienen en el funcionamiento diario, en este caso de la empresa farmacia Arimerid; se finaliza la evaluación de la situación actual interna y externa. Este análisis permitió desarrollar una evaluación objetiva y externa de esta empresa

Los aspectos que se pudieron observar tras las visitas a las instalaciones del objeto de estudio son las siguientes.

Siendo la naturaleza de esta empresa las ventas, lo que salta a la vista es que solo cuenta con vendedores de piso, carecen de un supervisor establecido, ya que el director es quien funge como supervisor o gerente de ventas, pero su actividad se encuentra limitada a sus conocimientos y a su tiempo, ya que en tanto los vendedores hacen su trabajo él se encuentra consultando a pacientes en un consultorio cerrado.

La farmacia es poco visible desde fuera ya que tiene una entrada estrecha, carece de una fachada distintiva para una farmacia y/o señalamientos que logren atraer la atención desde fuera. Tiene un cancel donde se exhiben algunos productos a la venta, pero la exhibición es carente de variedad o mayor espacio.

Al entrar a las instalaciones es posible ver un poco de publicidad de laboratorios clínicos y de productos farmacéuticos, así como algunas indicaciones para el público general para el cuidado de las instalaciones, carece de ofertas a la vista. En ningún espacio tiene señalamientos de cómo está constituida orgánicamente la empresa, tampoco se encuentra a la vista su misión y visión.

Los vendedores han sido capacitados por personal más antiguo en la organización y por el director mismo, carecen de entrenamiento y capacitaciones con respecto a ventas, servicio a clientes y de más servicios que les demandan los clientes.

De inmediato se observó que sobre quien recaen todas las responsabilidades es en el director de esta organización, también es el quien concentra la información para tomar decisiones, él es quien le da solución a las problemáticas propias de su empresa.

La infraestructura no está diseñada para un crecimiento del negocio, ya que inevitablemente necesitaría cambios estructurales para lograr mayores espacios.

La atención otorgada por parte de los empleados es muy personalizada y directa, por lo que la empresa ha logrado crear vínculos con algunos clientes, al grado de conocerlos por nombre. Esta puede ser una de sus mayores fortalezas en cuanto a lo comercial ya que la publicidad de la que más depende y más ha logrado explotar es la publicidad de boca en boca. También es notable que necesita hacerse de nuevos clientes con el mismo perfil de los que ya tiene cautivos.

### 3.6. Análisis FODA o WOST-UP.

El siguiente análisis FODA se basa en la información obtenida de los previos análisis realizados a la empresa farmacia Arimerid, análisis interno: análisis de clima organizacional y entrevistas a director. Externo: cuestionarios a clientes y observación directa. Los cuales a través de este análisis se pueden sintetizar sus fortalezas y oportunidades, que son aspectos internos y sus debilidades y amenazas, que son factores externos. Cubriendo así las necesidades de información para el desarrollo de este plan.

Cuadro 2. FODA de la empresa Farmacia Arimerid

| Fortalezas  | Oportunidades   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio a clientes.</li><li>• Precios bajos.</li><li>• Reputación y reconocimiento.</li><li>• Presencia en el mercado.</li><li>• Experiencia.</li></ul>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de nuevas sucursales.</li><li>• Buscar en el mercado laboral personal capacitado.</li></ul>      |
| Debilidades   | Amenazas  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fachada y publicidad</li><li>• Falta de Organización.</li><li>• Falta de personal capacitado.</li><li>• Concentración de información y funciones.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Publicidad.</li><li>• Nuevos competidores.</li><li>• Encarecimiento de productos farmacéuticos.</li></ul> |

Fuente: Creación propia

## **Análisis FODA**

El análisis FODA basado en las conclusiones de cada una de las herramientas de diagnóstico efectuadas para la elaboración del siguiente plan de mejora, brinda la siguiente información.

- **Fortalezas:** La Farmacia Arimerid cuenta con un personal que brinda servicios de atención de calidad el cual le ha forjado gran reputación y reconocimiento en la zona donde se encuentra el inmueble, así mismo cumple 10 años de funcionamiento dándole a esta empresa una gran confiabilidad notable entre sus clientes.
- **Oportunidades:** El personal con el que cuenta actualmente ha venido realizando sus labores diarias de forma empírica, aun así, ha arrojado buenos resultados por lo que es posible mejorarlo con tan sólo capacitarlos
- **Debilidades:** La empresa se encuentra actualmente bajo una dirección centralizada lo que perjudica en gran medida la independencia de todos sus empleados y su incapacidad de dar soluciones a problemas por sí mismos, así como desinterés por mejorar. A simple vista es difícil identificar que clase de negocio es, ya que no cuenta con una fachada adecuada como las farmacias comunes, así como, una entrada angosta y carencia de anuncios que indiquen que es una farmacia,
- **Amenazas:** La carencia del desarrollo de publicidad y falta de promociones al alcance de los posibles nuevos clientes propicia la pérdida de los mismos y el no conocer la existencia de esta empresa, lo que también puede causar que las personas consuman con la competencia. Siendo que la producción de diversos productos farmacéuticos depende de materias primas extranjeras la fluctuación en los precios del dólar y la estabilidad económica del país propician su encarecimiento y escases.

**Capítulo IV.**

**Plan de Mejora**

**Organizacional para la**

**empresa Farmacia**

**Arimerid.**

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA MI PYME FARMACIA ARIMERID.**

El presente plan persigue la mejora organizacional de la empresa Farmacia Arimerid que fue objeto de investigación. La información en la cual se basa el mismo para su creación, es conforme a la percepción que tienen, los empleados, los clientes, el director de la empresa y la observación directa realizada por los creadores de este plan, finalmente un análisis WOST-UP o FODA, todo esto para el diseño específico de las necesidades de la misma.

La percepción de los empleados fue evaluada a través de una herramienta de diagnóstico que evalúa el clima organizacional, el cual es un cuestionario de 90 ítems, las cuales sirven para analizar el entorno en diez factores.

La opinión de los clientes fue obtenida a través de una encuesta conformada por diez reactivos de respuesta múltiple, la cual fue aplicada a una muestra de la población específica de la misma, haciendo uso de una herramienta de cálculo no probabilístico.

Las observaciones y necesidades que la empresa presenta, conforme al punto de vista del director de la empresa fue obtenido a través de una entrevista prediseñada, la cual constaba de diez y siete preguntas abiertas las cuales perseguían obtener la opinión y objetivos que él tiene sobre su empresa.

La información también fue obtenida a través de la observación directa de la empresa la cual fue aplicada de forma general, para así lograr comprender el funcionamiento de esta organización.

El FODA o WOST-UP fue realizado gracias a la información obtenida a través de los instrumentos anteriormente mencionados, para así lograr la mayor objetividad posible.

### **Objetivo general del plan**

Contribuir a mejorar la situación actual de la empresa en aquellas áreas de oportunidad que se ha identificado con deficiencias, a través de las diferentes herramientas de evaluación aplicadas a la misma

### **Objetivos particulares del plan**

Crear una serie de estrategias que permitan disminuir las deficiencias presentes en la organización.

Diseñar un organigrama el cual represente una nueva forma de organización, que permita especificar tareas y a su vez logre mejorar el desempeño de cada uno de los puestos, así como, proponer unidades de mando medio para la mejora de comunicación, servicio y eficiencia de la Farmacia Arimerid.

Elaborar estrategias de motivación y capacitación para los empleados que permitan brindar atención estandarizada, mejores y mayores servicios, así como la calidad en cada uno de ellos.

### **Áreas de oportunidad de la empresa Farmacia Arimerid.**

Basados en los análisis realizados previamente se logró identificar que las áreas de oportunidad se encuentran en la gestión del personal, ya que aquí se concentran las mayores debilidades y fortalezas de esta organización, realizando una propuesta de capacitación, actualización y motivación de los mismos

Del mismo modo se observó que es posible desconcentrar las responsabilidades que ha venido desarrollando el Director de la empresa, con la creación de un puesto de mando medio el cual disminuirá las debilidades a nivel organizacional y permitirá que el director desempeñe de mejor manera sus actividades.

Un aspecto importante que se considera una debilidad es la falta de uso de publicidad y promociones en su establecimiento.



## **Estrategias de mejora.**

- Estrategia 1.- Formalizar la estructura orgánica de la empresa: Las acciones de mejora irán enfocadas al diseño de un Organigrama el cual contemplara un nuevo puesto de mando medio que cubrirá las necesidades que esta empresa tiene con respecto a la supervisión, mayor control, descentralizar las responsabilidades y la división del trabajo.
- Estrategia 2.- Capacitación y desarrollo: las acciones de mejora en este apartado del plan irán dirigidas a mejorar las capacidades y habilidades de los integrantes de la organización y de esta forma crear una imagen más prolija y especializada hacia clientes y competencia.
- Estrategia 3.- Formalizar la razón de ser de la Farmacia Arimerid: creando la misión y visión de la farmacia.
- Estrategia 4.- Normas internas de conducta: establecer ciertas normas que vayan acorde a las necesidades y carencias de la farmacia.
- Estrategia 5.- Proceso de formación de vendedores.
- Estrategia 6.- Curso en primeros auxilios.

## **Estrategia de mejora 1. Mejora de Estructura Organizacional.**

Organigrama: La necesidad de establecer una estructura orgánica, permite ordenar las responsabilidades, tareas, funciones, salarios y reconocer cada uno de los puestos que intervienen en el desarrollo de las funciones de una empresa.

Para este plan se ha determinado gracias al análisis de la información realizado; que es necesario establecer un organigrama el cual previamente solo existía de manera informal, por lo que para efectos de este plan esta acción se enfocara en el diseño y elección del tipo de organigrama que será más útil y que podrá expresar como es que esta empresa se encuentra estructurada.

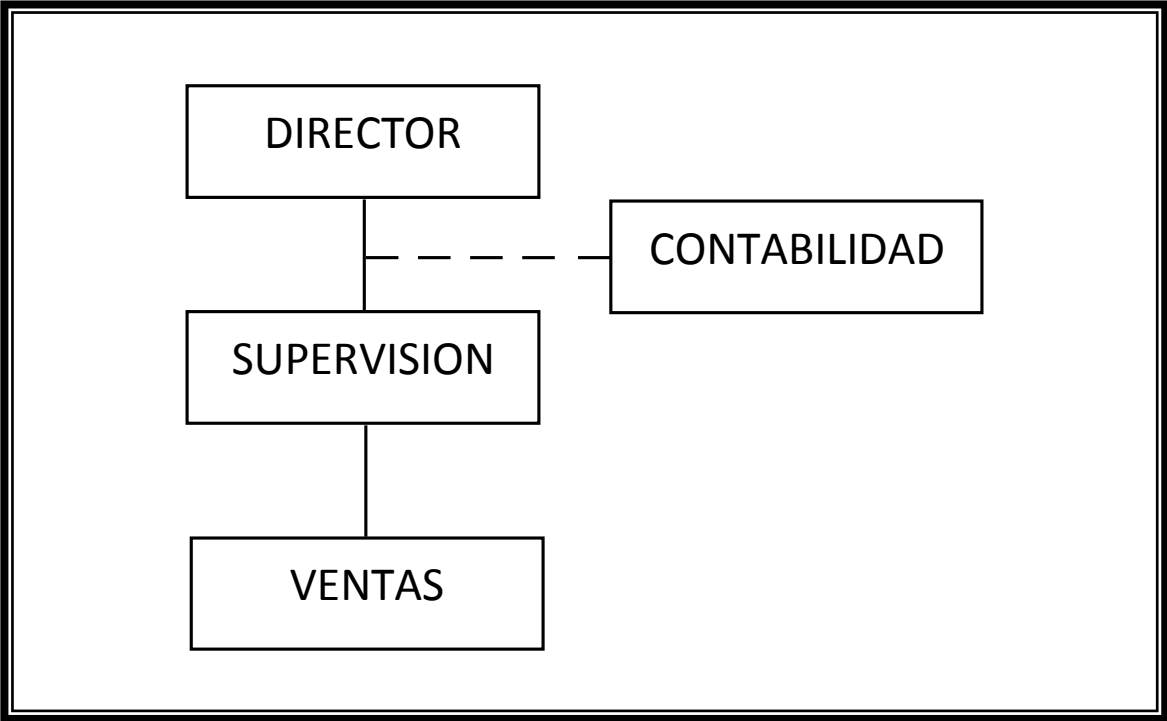
Para la creación del organigrama se ha tomado en cuenta la necesidad que existe de crear nuevos puestos que permitan a la empresa estructurarse adecuadamente, así mismo, le permitan un eficiente flujo de información, y del mismo modo ser más eficiente en cada una de sus actividades. El tipo de organigrama que permitirá que esta empresa pueda expresarse gráficamente será lineal y por departamentalización, lo que significa que las líneas de autoridad estarán claras ya que se expresan de forma vertical y la departamentalización será muy básico ya que la complejidad estructural de la empresa no es muy grande.

Por tanto en el organigrama aparecen dos unidades de mando las cuales son la Dirección en lo más alto y enseguida la Supervisión de Ventas; los cuales deberán mantener una comunicación constante para determinar acciones, objetivos, entre otros que intervengan en el logro del objetivo de la empresa.

El departamento de contabilidad se expresa con una línea punteada lo que significa que es un Staff el cual llevara a cabo las funciones de cálculo de impuestos, realización de estados financieros, reportes de la contabilidad ante el SAT y demás funciones concernientes a su departamento y necesidades de la empresa.

El departamento de Ventas es el más bajo dentro del organigrama ya que al ser la naturaleza de esta empresa la venta de productos y servicios no tiene ningún departamento debajo de él en la cadena de mando, el cual se concentrara en mantener contacto con los clientes, así mismo, atenderlos y tomar sus pedidos. Su mando inmediato es el Supervisor el cual se encargara de comunicarle aspectos importantes brindados por la dirección, evaluarlo, motivarlo y mantenerse en constante comunicación.

Imagen 1. Organigrama para la Farmacia Arimerid



Fuente: Creación propia.

## **Estrategia 2. Descripción de puestos.**

A continuación se presentara la descripción de los siguientes puestos: Dirección, Contabilidad (Staff), Supervisión de Ventas y Ventas. Los cuales conforman la estructura orgánica propuesta para la empresa Farmacia Arimerid, de los cuales el puesto de Supervisión de Ventas es parte de las propuestas de mejora que este plan desarrollara para mejorar las actividades y brindar mayor control a las actividades diarias de la empresa y al mismo tiempo ordenar y asignar responsabilidades a cada empleado según su nivel jerárquico.

A continuación se detallan en cada uno de los Cuadros las actividades y responsabilidades a realizar por cada uno de los puestos.

Por lo tanto se comienza por describir cada puesto que conforma la estructura orgánica comenzando por el puesto de Dirección el cual es el más alto en la cadena de mando y el cual es desempeñado por el Dr. Luis Enrique García Parra dueño y fundador de la empresa Farmacia Adinerad, en el **Cuadro 3** se describen cada una de las funciones a desempeñar por el Director.

Cuadro 3. Descripción del puesto de Dirección.

| Descripción del puesto  |           |
|---|-----------|
| Puesto  | Dirección |
| Código de puesto  | 02        |
| Rango   | Director  |
| Funciones   |           |
| <p>Establecimiento de objetivos</p> <p>Pago de nomina</p> <p>Pago a proveedores</p> <p>Contacto con laboratorios clínicos</p> <p>Análisis de reportes de ventas</p> <p>Establecer objetivos</p> <p>Promover buenas relaciones entre el personal</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Vigilar al supervisor</p> <p>Comunicación constante con la supervisión</p> <p>Evaluar al supervisor</p> <p>Promover la capacitación de empleados</p> <p>Planear y organizar</p> <p>Supervisar al contador</p> <p>Revisar informes del departamento de contabilidad</p> |           |

Fuente: Creación Propia (Plan de Mejora Organizacional).

En el **Cuadro 4** se presenta el puesto de Contabilidad que funcionara como Staff en el desarrollo de actividades propias del puesto, el cual debe cubrir ciertos requisitos y conocimientos en las áreas económicas, financieras y administrativas, el cual su función principal es la presentación de estados financieros ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y derivadas, así como, asesorías al puesto de Dirección de sr requeridas, de este modo no podrá involucrarse en áreas que no sean propias para el desempeño de sus funciones descritas.

Cuadro 4. Descripción del puesto de Contabilidad.

| Descripción del puesto (STAFF)   |                 |   |                         |
|--|-----------------|---|-------------------------|
| Puesto   | Contabilidad    |   |                         |
| Código de puesto   | 03              |   |                         |
| Rango  | Contador        |   |                         |
| Escolaridad  |                 |   |                         |
| Nivel de escolaridad   | Grado de avance | Áreas de estudio                                    | Carrera Genérica        |
| Licenciatura o Profesional   | Certificado     | Ciencias económicas<br>sociales<br>administrativas. | Contabilidad y Finanzas |
| Licenciatura o Profesional   | Certificado     | Ciencias económicas<br>sociales<br>administrativas. | Administración          |
| Funciones  |                 |   |                         |
| <p>Realizar estados financieros como: Balance General, Estado de Resultados, Situación Financiera y Estados Proforma.</p> <p>Declaraciones al SAT.</p> <p>Pago de impuestos.</p> <p>Realizar presupuestos.</p> <p>Control de entradas y salidas.</p> <p>Asesoramiento a la dirección.</p> <p>Recopilar información para la dirección.</p> <p>Desarrollar informes financieros a la dirección.</p> <p>Registrar ante el IMSS a empleados.</p> |                 |   |                         |

Fuente: Creación Propia (Plan de Mejora Organizacional).

El siguiente **Cuadro 5** describe el puesto de supervisión el cual habrá de brindar mayor control al funcionamiento diario de las actividades propias de la Farmacia Arimerid, este puesto es parte de las propuestas que este plan desarrolla para la mejora de la empresa el cual tiene como objetivo delegar responsabilidades a diversos puestos y lograr así un mayor rendimiento en cada empleado y del mismo modo fomentar la solución de problemas y que cada uno de ellos se sientan más involucrados en su trabajo y logren desempeñarse de una forma objetiva y profesional.

Este deberá brindar apoyo lineal en la estructura organizacional, ya que será el puente de comunicación entre los puestos de Dirección y Ventas, así como, lograr mejores resultados en ámbitos como el control de entradas y salidas de mercancías, control de inventarios y la confiabilidad que esta información brinde al puesto de Dirección.



Cuadro 5. Descripción del puesto de supervisión de ventas.

| Descripción del puesto  |                       |   |                  |
|---|-----------------------|---|------------------|
| Puesto  | Supervisión de Ventas |   |                  |
| Código de puesto  | 02                    |   |                  |
| Rango   | Supervisor de área    |   |                  |
| Escolaridad   |                       |   |                  |
| Nivel de escolaridad  | Grado de avance       | Áreas de estudio                              | Carrera Genérica |
| Licenciatura o profesional  | Trunco                | Ciencias económico-sociales y administrativas | Administración   |
| Licenciatura o profesional  | Trunco                | Ciencias económico-sociales y administrativas | Contabilidad     |
| Funciones   |                       |   |                  |
| <p>Promover y desarrollar adecuadas relaciones humanas.</p> <p>Supervisar vendedores.</p> <p>Resolución total de problemas internos.</p> <p>Capacitar al personal.</p> <p>Distribuir adecuadamente las funciones.</p> <p>Evaluar al personal de ventas.</p> <p>Desarrollar estrategias de ventas.</p> |                       |   |                  |

|  |
|--|
| Supervisar corte de caja.                              |
| Supervisar a los vendedores.                           |
| Recepción de pedidos.                                  |
| Realizar pedido de mercancías.                         |
| Realizar informe de faltantes para la Dirección.       |
| Realizar nómina de sueldos                             |
| Recibir y revisar la entrega de mercancías             |
| Hacer pago a proveedores                               |
| Revisar fluctuaciones en los precios de las mercancías |
| Dar información proveniente de la Dirección.           |
| Supervisar realización de inventarios                  |

Fuente: Creación Propia (Plan de Mejora Organizacional).

El siguiente **Cuadro 6** describe el puesto de Ventas el cual gracias a la creación de un puesto de supervisión su labor será de mayor calidad y habrá de repercutir en la calidad del servicio a clientes, así como en el volumen de ventas y la confiabilidad que su puesto demanda.

Cuadro 6. Descripción del puesto d ventas.

| Descripción del puesto |          |
|------------------------|----------|
| Puesto                 | Ventas   |
| Código de puesto       | 03       |
| Rango                  | Vendedor |

| Escolaridad  |                 |  |                  |
|--|-----------------|--|------------------|
| Nivel de escolaridad   | Grado de avance | Áreas de estudio   | Carrera Genérica |
| Preparatoria o Bachillerato  | Certificado     | Ciencias económicas<br>sociales<br>administrativas.<br><br>Tecnologías de la información | Informática      |
| Preparatoria o Bachillerato  | Certificado     | Ciencias económicas<br>sociales<br>administrativas.<br><br>Tecnologías de la información | Contabilidad     |
| Funciones  |                 |  |                  |
| <p>Realizar inventario</p> <p>Recepción de pedidos por parte de clientes.</p> <p>Limpieza de las instalaciones.</p> <p>Atención a clientes.</p> <p>Cobro de mercancías.</p> <p>Corte de caja.</p> <p>Auxiliar en el consultorio médico.</p> <p>Limpieza y desinfección de instrumental médico.</p> <p>Acomodar mercancías en las estanterías y en almacén.</p> |                 |  |                  |

Repartir fichas para pacientes que entraran a consulta médica.

Realizar toma de presión.

Hacer análisis de glucosa

Aplicar inyecciones intramusculares.

Elabórale presupuestos a clientes.

Dar a conocer ofertas y descuentos.

Hacer visibles las ofertas.

Fuente: Creación Propia (Plan de Mejora Organizacional).

### **Estrategia 3 Formalizar la razón de ser de la Farmacia Arimerid**

En base a la carencia de un rumbo acción por parte de la Farmacia Arimerid este plan desarrolló como propuesta de mejora una Misión y una Visión las cual entendemos por misión: a la razón de ser de cualquier organización y la visión que es aquella proyección a futuro que tienen los fundadores de una organización. En base a los antecedentes y entrevistas con el Director de la empresa se logró formular una misión y una visión acorde a lo que es y lo que desea de la Farmacia Arimerid.

#### **Misión:**

Apoyar al desarrollo de un mejor nivel de vida a nuestra comunidad, aportándole productos y servicios de salud a precios justos, competitivos y de calidad.

#### **Visión:**

Consolidarnos como una empresa reconocida por la calidad de sus productos y servicios, así como, la generación de confianza tanto para nuestros clientes como para nuestro capital humano y de esta forma crear un sentimiento de pertenencia.

#### **Estrategia 4. Normas internas de conducta.**

Las siguientes normas persiguen homogenizar el comportamiento de cada empleado que conforma a la empresa Farmacia Arimerid, ya que se detectó que no se encuentran presentes de forma documental y mucho menos visual al momento de realizar el análisis de la situación actual fue obvia la carencia de las mismas, así como un código de vestimenta, de conducta, de valores, de trato a los clientes y de responsabilidad hacia su puesto de trabajo. Por ello se propone la implementación de las siguientes normas las cuales habrán de disminuir las problemáticas presentes. Estas normas son de alcance general y aplicado a todos los puestos de trabajo.

##### Normas

- Puntualidad: estar presente en su puesto de trabajo a la hora indicada acorde a su turno y puesto.
- Presentación y limpieza: Portar uniforme completo y limpio
- Respeto entre superiores y subordinados
- Respeto a los clientes y total actitud de servicio.
- Pulcritud en el trabajo
- Atención total a las necesidades de los clientes y al desempeño de labores
- Honestidad en el desarrollo del trabajo
- Cuidado de vocabulario
- No presentarse al trabajo bajo el efecto de drogas (alcohol, alucinógenos, medicamentos, drogas, solventes, entre otros)
- Mantener limpia y despejada su área de trabajo.
- No hacer uso de distractores (teléfono celular, auriculares, videojuegos, internet, aparatos electrónicos).
- Mantener relaciones estrictamente laborales entre empleados y hacia clientes dentro de las instalaciones.
- Maquillaje discreto y no usar piercings y tatuajes visibles
- Trato siempre cordial y respetuoso a clientes y compañeros de trabajo

Cronograma 1. Primera etapa del plan de mejora.

| Estrategias  | Semana 1 | Semana 2 |
|--------------|----------|----------|
| Estrategia 1 | <b>X</b> |          |
| Estrategia 2 | <b>X</b> | <b>X</b> |
| Estrategia 3 | <b>X</b> | <b>X</b> |
| Estrategia 4 | <b>X</b> | <b>X</b> |

## **Estrategia 5. Proceso de formación de vendedores.**

La formación de empleados normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a disminuir deficiencias en su rendimiento, se centra únicamente en el trabajo actual, así mismo, es realizada para los empleados individuales. Es decir, es específica al trabajo y se centra en el déficit de rendimiento particular. Por tanto tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización. Finalmente su objetivo es mejorar rápidamente el rendimiento de los trabajadores.

La capacitación es una necesidad que toda empresa requiere para lograr un mayor nivel competitivo, así como, mejorar sus procedimientos y la calidad de vida de los empleados y a su vez facilitar sus actividades diarias dentro de la misma. Por lo que el siguiente plan propone la realización de capacitación de cada vendedor, ya que actualmente la capacitación es impartida por empleados más antiguos los cuales carecen de habilidades de convencimiento, negociación, liderazgo y estrategias de ventas que un curso de capacitación en ventas debe brindar. Es por esta razón que se propone capacitar al área de ventas.

Con base a los resultados obtenidos, este plan de mejora logro identificar que los empleados presentes en la organización carecen de un proceso de inducción adecuado a sus puestos de trabajo. Por lo que este plan presenta la propuesta de realizar capacitaciones a los empleados actuales en ventas. A través de la asistencia a un curso de capacitación ajeno a la empresa el cual cubra las necesidades propias que el puesto requiere.

La estrategia de mejora será la siguiente:

La importancia de mantener a los empleados capacitados, actualizados no sólo es una necesidad de la empresa sino también de los empleados, ya que es obligación de las empresas brindar empleos que dignifiquen a las personas, así mismo cumpliendo con la LFT la cual estipula que las empresas y/o patrones están obligados a capacitar a sus empleados por lo menos una vez al año. Por los siguientes hechos para efectos del plan se ha realizado la selección de un curso de

capacitación en ventas, el cual permitirá a los miembros de ésta organización capacitarse y desarrollarse y a la entidad a tener en sus instalaciones personal con mayores conocimientos y capacidades más exactas en lo que respecta a ventas.

A continuación se desglosa el temario del curso de ventas seleccionado.

Curso de Ventas Integrales.

- Sesión I. Introducción a la comunicación de negocios
  - Definiciones.
  - Proceso natural de relaciones públicas aplicado a ventas.
  - El cierre de ventas.
  - Representación del valor principal de producto o servicio:
    - Frases y preguntas de impacto.
    - Manejo de objeciones.
- Sesión II. Diseño y promoción de ventas.
  - Definiciones.
  - Técnicas de posicionamiento de productos y servicios.
  - Mercado general.
  - Mercado local.
  - Mercado natural.
  - Redes de usuarios.
  - Retención de clientes.
  - Elaboración del diseño y promoción de ventas del producto o servicio del alumno.
- Sesión III. Elaboración del guion de ventas eficaz.
  - Presentación personal.
  - Entrevista y detección de necesidades.
  - Introducción al servicio o producto y establecimiento de compromisos con el cliente.
  - Demostración o explicación de impacto contundente.
  - Pre-conclusión del negocio y manejo de órdenes de compraventa.
  - El dinero y la conclusión del negocio: aprender a cobrar la venta.



- Asentamiento y detalles finales de la venta.
- Sesión IV. Taller de aplicación práctica.
- Sesión V. Complementos, revisión final.
  - Negociación.
  - Revisión de plan de diseño y promoción de ventas.
  - Revisión guiones de venta.
  - Plan o modelo de diseño y promoción de ventas.
  - Guión de ventas escrito.
  - Guión de ventas esquemático.
  - Diseño de publicidad impresa de alto impacto.
  - Entrega de reconocimientos.

El temario se encuentra dividido en cinco sesiones las cuales son tomadas en una semana con una duración de cuatro horas cada una, el horario en que el curso será tomado será de 10:00 am a 02:00 pm. El lugar de impartición del mismo es: Calle Lima 690, Col. Lindavista, Del. Gustavo A. Madero, México, Distrito Federal.

Para efectos del curso el registro y petición del mismo habrá de realizarse de dos a cuatro semanas antes, el cual es realizado vía internet, el pago puede realizarse en diversas formas de pago tal y como se indica en su portal ([www.ventasintegrales.com](http://www.ventasintegrales.com))

Cronograma 2. Capacitación en ventas.

| Empleados    | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Costo                      |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------------------------|
| Empleado 1   | X        |          |          |          | \$ 5,500.00                |
| Empleado 2   |          | X        |          |          | \$ 5,500.00                |
| Empleado 3   |          |          | X        |          | \$ 5,500.00                |
| Empleado 4   |          |          |          | X        | \$ 5,500.00                |
| <b>Total</b> |          |          |          |          | <b><u>\$ 22,000.00</u></b> |

## **Estrategia 6. Curso en primeros auxilios.**

Con base a las necesidades propias de la empresa es que este plan propone asistir a un curso de primeros auxilios ya que los servicios que presta como consultorio requiere de un personal con conocimientos básicos de primeros auxilios, tales como: toma de presión arterial, inyecciones intramusculares, limpieza de heridas y curaciones, toma de peso y talla, toma de glucosa, manejo de instrumental médico y quirúrgico, entre otros. Dicho curso será obligatorio para todos los vendedores, ya que actualmente es quien apoya al médico dentro del consultorio, y es la persona que tiene el primer contacto con los pacientes, además que podrá brindar los servicios de aplicación de medicamentos vía intramuscular y demás actividades expresadas anteriormente.

Los gastos que el curso origine serán cubiertos por la empresa Farmacia Arimerid ya que es en beneficio a los servicios que presta como consultorio, del mismo modo cabe mencionar que con este curso la empresa cumple con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo.

El siguiente curso será tomado por los empleados que dentro de sus funciones se encuentre el apoyar al médico dentro del consultorio (vendedores), ya que para la buena ejecución de sus funciones es necesario comprender de forma básica la forma en cómo se llevan a cabo las funciones de un auxiliar en enfermería. Dicho curso fue seleccionado gracias a la indagación realizada con fines de encontrar el curso ideal para las necesidades de la empresa y que fuese impartido por un organismo con valides y reconocimiento en primeros auxilios.

A continuación se desglosa la información que se encontró referente al los cursos impartidos por la Cruz Roja.

## **REANIMACION CARDIOPULMONAR INTEGRAL**

### **DIRIGIDO A:**

Brigadistas de primeros auxilios, personal relacionado con la seguridad, personal de escuelas, guarderías, restaurantes y amas de casa.

### **OBJETIVO:**

Al finalizar el curso los participantes aplicarán las técnicas de reanimación cardiopulmonar para dar soporte básico de vida en paro respiratorio.

### **TEMARIO:**

- Paro respiratorio en adulto. • Obstrucción de la vía aérea en adulto. • Paro cardiorrespiratorio en adulto. • Paro respiratorio en bebés. • Obstrucción de la vía aérea en bebés. • Paro cardiorrespiratorio en bebés. • Paro respiratorio en niños. • Obstrucción de la vía respiratoria en niños. • Paro cardiorrespiratorio en niños. • Evaluación primaria y secundaria. • Soporte básico de vida. • Quemaduras. • Heridas. • Trauma en extremidades. • Víctima inconsciente. • Hemorragias. • Estado de shock. • Vendajes. • Intoxicaciones. • Movilización de lesionados. • Botiquines.
- **Duración:** 8 hrs.
- **Horario:** De 09:00 a 17:00 horas.
- **Precio por persona:** \$ 1,200.00
- **Dirección:** Juan Luis Vives No. 200-2 Col. Los Morales Polanco, Delegación Miguel Hidalgo D.F.
- **Teléfonos:** (55) 5014-9047 (55) 10844602 y (722) 285-0132
- **Correo:** informacioncencad@cruzrojamexicana.org.mx
- **Objetivo General:** Al finalizar el curso el participante:

- Aplicará las técnicas de soporte básico de vida y primeros auxilios, con base a las prioridades de atención en la víctima que lo requiera, en tanto recibe ayuda profesional por parte de un Médico o Técnico en Urgencias Médicas calificado.

**Dirigido a:**

- Población mayor a 18 años de edad
- Brigadistas
- Personal de seguridad industrial

**Temas:**

- Evaluación Primaria
- Soporte Básico de Vida
- Hemorragias
- Estado de choque
- Heridas y Quemaduras
- Reconocimiento y atención de fracturas

Para llevar a cabo la asistencia de cada empleado este curso será tomado por una persona a la vez, ya que es importante mantener las actividades de la empresa en función y sin pausas, para esto este plan desarrollara un cronograma de actividades donde se especificaran los tiempos y fechas que permitirán la asistencia de cada al curso.

Cronograma 3. Curso de primeros auxilios.

| <b>Empleados</b>  | <b>Asistencia de<br/>9:00 a 17:00<br/>hrs. un día .</b> | <b>Costo<br/>individual</b> |
|-------------------|---|-----------------------------|
| <b>Empleado 1</b> |   | \$ 1,200.00                 |
| <b>Empleado 2</b> |   | \$ 1,200.00                 |
| <b>Empleado 3</b> |   | \$ 1,200.00                 |
| <b>Total</b>      |   | <u>\$ 3,600.00</u>          |

Cronograma 4. Segunda etapa del plan de mejora.

| Estrategias | Día 1    | Día 2    | Día 3    | Costo              |
|-------------|----------|----------|----------|--------------------|
| Empleado 1  | <b>X</b> |          |          | \$ 1,200.00        |
| Empleado 2  |          | <b>X</b> |          | \$ 1,200.00        |
| Empleado 3  |          |          | <b>X</b> | \$ 1,200.00        |
| Total       |          |          |          | <u>\$ 3,600.00</u> |

Cronograma 5. Cronograma general de aplicación de estrategias.

| SEMANAS  | ESTRATEGIA 1 | ESTRATEGIA 2 | ESTRATEGIA 3 | ESTRATEGIA 4 | ESTRATEGIA 5        | ESTRATEGIA 6       |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|--------------------|
| SEMANA 1 | <b>X</b>     |              |              |              |                     |                    |
| SEMANA 2 | <b>X</b>     | <b>X</b>     | <b>X</b>     | <b>X</b>     |                     |                    |
| SEMANA 3 |              | <b>X</b>     |              |              |                     |                    |
| SEMANA 4 |              |              |              |              | <b>X</b>            |                    |
| SEMANA 5 |              |              |              |              | <b>X</b>            |                    |
| SEMANA 6 |              |              |              |              | <b>X</b>            |                    |
| SEMANA 7 |              |              |              |              | <b>X</b>            |                    |
| SEMANA 8 |              |              |              |              | <b>X</b>            |                    |
| SEMANA 9 |              |              |              |              |                     | <b>X</b>           |
| COSTO    | <b>//</b>    | <b>//</b>    | <b>//</b>    | <b>//</b>    | <b>\$ 22,000.00</b> | <b>\$ 3,600.00</b> |



## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario aplicado a empleados

1. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
2. No se meten prisas para cumplir con las tareas.
3. Normalmente se explican los detalles de las tareas encomendadas.
4. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
5. Se han utilizado los mismos métodos por mucho tiempo.
6. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
7. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
8. A menudo los empleados comen juntos a medio día.
9. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
10. Generalmente los empleados no intentan sobresalir ni ser especiales o independientes.
11. Se toma en serio la frase el trabajo antes que el juego.
12. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
13. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
14. Los jefes están siempre controlando al personal y lo supervisan muy estrechamente.
15. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
16. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
17. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
18. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan muy bien entre sí.
19. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
20. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
21. Los empleados trabajan muy intensamente.
22. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
23. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
24. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.

25. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
26. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
27. Es difícil conseguir que el personal desempeñe su trabajo mejor de lo normal.
28. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
29. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
30. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
31. El personal parece ser muy poco eficiente.
32. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una berrera para hacer algo.
33. Las normas y los criterios cambian constantemente.
34. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
35. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
36. El mobiliario esta, normalmente, bien colocado.
37. Normalmente, el trabajo es muy interesante.
38. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
39. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
40. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
41. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
42. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
43. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
44. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
45. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
46. El lugar de trabajo tiene buena ventilación.

## Anexo 2. Cuestionario aplicado a clientes.

Imagen 2. Cuestionarios aplicados a clientes.

Fecha:

Instrucciones:

A continuación encontrará algunas frases para evaluar la atención brindada por la Farmacia ARIMERID. Marque con una X la celda de la opción que usted crea describa su opinión con respecto a la pregunta señalada.

|    |   | EXCELENTE | PUEDA MEJORAR | DEBE MEJORAR |
|----|---|-----------|---------------|--------------|
| 1  | EL TIEMPO DE ESPERA ES...                     |           |               |              |
| 2  | EL SERVICIO DE VENTA ES...                    |           |               |              |
| 3  | LA ATENCION RECIBIDA POR EL VENDEDOR ES...    |           |               |              |
| 4  | LAS INSTALACIONES SON...                      |           |               |              |
| 5  | ¿LA UBICACIÓN DE LA FARMACIA LE PARECE?       |           |               |              |
| 6  | ¿LOS PRECIOS LE PARECEN?                      |           |               |              |
| 7  | ¿EN GENERAL LA ATENCION RECIBIDA ES?          |           |               |              |
| 8  | ¿LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS LE PARECEN?      |           |               |              |
| 9  | ¿LA VARIEDAD DE PRODUCTOS LE PARECE?          |           |               |              |
| 10 | ¿SE SIENTE COMODO (A) AL VISITAR LA FARMACIA? |           |               |              |

Fuente: Creación propia

### **Anexo 3. Entrevista dirigida al Director de la empresa Farmacia**

#### **Arimerid.**

1. ¿A qué problemas se enfrenta en su negocio?
2. ¿Qué cree usted que necesita mejorar?
3. ¿Qué estrategias serían necesarias para mejorar?
4. ¿Qué área de su negocio le produce más dificultades? ¿Por qué?
5. ¿Cómo ve su negocio en 5 años?
6. ¿Qué debilidades considera usted sufre su negocio?
7. ¿Cuáles son sus fortalezas?
8. ¿Conoce su mercado objetivo? ¿Cuál es?
9. ¿Quiénes son sus principales competidores?
10. ¿Cuál es el estado actual de su empresa?
11. ¿Tiene un plan de expansión?
12. ¿Cree que la farmacia tiene éxito en comparación a su competencia?
13. ¿Qué tantos cambios está dispuesto a realizar en su negocio?
14. ¿Conoce el criterio de compra de sus clientes?
15. ¿Qué opinión tiene usted de sus empleados?
16. ¿Tiene algún control de sus mercancías? ¿Cuál? ¿Funciona?
17. ¿Qué aspectos le gustaría cambiar o mejorar de su negocio?

## BIBLIOGRAFÍA

(Charles W. , Hill; Gareth R., Jones;, 2005)

(Consultoria en Herramientas para la Productividad y Competitividad, 2007)

(Hellriegel, 2008)

(Terry, Franklin;, 1999)

(Bernal Domínguez, Deyanira; Mora Palazuelos, Carlos \_Ernesto; Arellano Unzaga,

Geogina Guadalupe; Torres Carrillo, Karla Marcela;, 2014)

(Hernández, Jorge A.; Gallarzo, Manuel; Jose de J. Espinoza, 2011)

(INEGI, 2014)

(MarcadorDePosición1)

(Pérez Duque, Paula Nataly; Suárez Moreno, Oscar Eduardo;, 2010)

(Reyes Ponce, 2010)

(Solarte, 2009)

## CONCLUSIONES

El plan de mejora es una herramienta para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la organización; por tanto es documento elaborado con el objeto de permitir a toda empresa alcanzar mejores resultados, el cual es diseñado bajo las necesidades únicas de cada una y siempre con un objetivo fijo y tomando en cuenta cualquier contingencia, lo que significa que todo plan debe ser flexible. Finalmente un plan es un documento elaborado previamente a la realización de acciones, con el objetivo de darle forma a la serie de actividades que se llevaran a cabo para el logro de objetivos.

La MI PyME farmacia Arimerid presenta debilidades que muchas de las micro empresas Mexicanas sufre y que en muchos casos propician a la desaparición de las mismas, es por ello que el plan de mejora está encausado a disminuir dichas debilidades y que las mismas estrategias de mejora propuestas permitan fortalecer la estructura de la empresa, su rentabilidad, personal más competitivo y capaces de solucionar problemas por sí mismos de igual forma fomentar que se involucren en sus áreas de trabajo.

Para diseñar un plan de mejora es imprescindible tener un conocimiento global de la organización ya que de esta forma le permite al pequeño empresario, tener una visión total de la situación actual de la empresa y con ayuda de herramientas de diagnóstico de alcance público detectar todas y cada una de sus debilidades y finalmente establecer estrategias que las disminuyan y al mismo tiempo fortalecerla. Una vez detectadas las debilidades y que ya se han fijado las estrategias es importante el desarrollo de presupuestos y cronogramas que permitan determinar tiempos, costos y métodos, así como, determinar quienes llevaran a cabo los planes, quienes serán involucrados y quienes los supervisarán y evaluarán.

De esta manera se acepta la hipótesis planteada en esta tesis, la cual menciona “Si se aplican herramientas de diagnóstico a la empresa Farmacia Arimerid se podrán detectar áreas de oportunidad y en base a ello crear un plan de mejora organizacional”; donde la variable independiente son las herramientas de diagnóstico y a su vez la variable dependiente es el plan de mejora organizacional. Ya que al elaborar diversos diagnósticos es posible determinar con mayor exactitud la situación actual de cada empresa y de este modo eliminar la incertidumbre al crear las estrategias y la efectividad de las mismas.

De este modo se comprueba que con la elaboración de diagnósticos, se es capaz de realizar planes que puedan mejorar la situación real en la que se encuentran las empresas y de este modo contribuir a que los pequeños empresarios puedan hacer de su Mi pyme una fuente de empleos y de ingresos más sólida y evitar así su desaparición.

Se concluye que un plan de mejora es una herramienta que permite fortalecer a las empresas, brindando mayor estabilidad y permitiendo que los organismos sean mayor competitivos y se encuentren preparados para los cambios que una economía globalizada presenta día con día.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que este trabajo puede aportar a los empresarios y futuros emprendedores que quieran crear y consolidar su empresa son las siguientes:

- Apoyarse a través de diversas herramientas de diagnóstico poder conocer y evaluar el clima organizacional de la empresa y su situación actual; para así a su vez poder detectar aspectos que carezca.
- Realizar un análisis con toda la información obtenida, para así poder detectar aspectos de la empresa que aún no están bien consolidados o se tengan ausencia de ellas.
- Realizar un análisis FODA, el cual permitirá detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, el cual nos ayudara a su vez percibir un panorama más amplio de la misma.
- Con toda la información obtenida, comenzar a diseñar un plan de mejora.
- El plan de mejora se desarrollara acorde a las necesidades de cada empresa, para que así pueda ser más viable su implementación.
- Dentro de un plan de mejora se deben contemplar el número de estrategias que sean necesarias para lograr su eficiencia, eficacia, mejora, desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Definir quien lo realizara, quienes se contemplaran dentro del plan, en cuanto tiempo se llevara a cabo y el costo que generara aplicarlo.
- Desarrollar y establecer cronogramas para establecer tiempos, formas y precios que se necesitaran.
- Un plan de mejora ayudara también a ver como los empleados perciben a la empresa.
- Tener el personal adecuado, en el puesto correcto y con las funciones y actividades acordes a su puesto y a su vez capacitarlos.