



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA**

**DEL ESTADO DE PUEBLA**

**Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la  
Secretaría de Educación Pública, según acuerdo inscrito en la  
sección primera del libro VI de instituciones educativas a fojas  
42. acuerdo No. de oficio 00001911 de 20 de Febrero de 1984**

**“ LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO  
ACTIVIDAD INDISPENSABLE PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN ADECUADO  
SISTEMA ADMINISTRATIVO “.  
CASO : GABINETE RADIOLÓGICO.**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**L.E. LUCIA DE LA CUEVA GARCIA TERUEL**

**ASESOR**

**L.E. Y M.A. JAVIER MUÑOZ OROZCO**

**NOVIEMBRE DE 2002**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***Gracias Señor por que al ser mi alfarero haz moldeado mi vida.***

*A mis padres por todo el amor que me dieron en vida y por que siempre continuarán siendo un ejemplo a seguir al mostrarme la cimentación de una familia.*

*A Luis, por ser mi complemento ideal, que con su amor incondicional me ayuda a seguir siempre adelante y por su paciente colaboración en la realización de este trabajo.*

*Con todo mi amor a mis hijos Daniela, Leonardo y Bruno, por ser parte de mi ser. Comprométanse y sigan dando su mejor esfuerzo en todas las áreas de su vida y no habrá para ustedes meta inalcanzable.*

*En memoria de Elda, Tita y Santiago*

*Agradezco la asesoría del L.E y M.A Javier Muñoz y sobre todo por animarme en la elección del tema.*

*A Mayra y Lilia Patricia por sus consejos y ejemplo de compañerismo y vitalidad en la diaria labor, pero sobre todo por su amistad.*

*A Mago por su orientación y apoyo en la presentación de este trabajo.*

*A mis compañeros de la UVAQ, que me han distinguido con su amistad.*

***“...ni comimos de balde el pan de nadie, sino que trabajamos con afán y fatiga día y noche, para no ser gravosos a ninguno de vosotros.....” 1| Ts 3: 8***

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo I Bosquejo General.</b>	
1. Problemática general de la micro y pequeña empresa en México. ....	4
2. Hipótesis. ....	6
<b>Capítulo II Marco Conceptual.</b>	
1. Auditoría administrativa. -----	9
1.1 Definición. ....	10
1.2 Métodos. ....	11
2. Aplicaciones específicas. ....	14
<b>Capítulo III Identificación de la empresa.</b>	
1. Antecedentes de la empresa. ....	17
2. Elementos para generar la Misión y la Visión. ....	21
2.1 Filosofía y Misión. ....	22
3. Misión y Visión del Gabinete. ....	23
<b>Capítulo IV Dimensiones y evolución de las empresas.</b>	
1. Dimensión (Micro, Pequeña y Mediana empresa). ....	28
2. Características organizativas de la pequeña empresa. ....	31
2.1 Ventajas y desventajas de la pequeña empresa. ....	32
3. Ciclo de vida de la empresa. ....	34
3.1 Etapas del crecimiento. ....	34
4. Ciclo de vida del Gabinete. ....	36
4.1 Etapas del crecimiento del Gabinete. ....	36
<b>Capítulo V Análisis y diagnóstico de la empresa.</b>	
1. Lucha por la Supervivencia. ....	41

2. Problemas de las empresas pequeñas. ....	41
3. Identificación de la problemática a la que se ha enfrentado el Gabinete.....	47
4. Análisis de los resultados de los cuestionarios aplicados.....	48

**Capítulo VI Planeación estratégica.**

1. Importancia y descripción. ....	66
2. Descripción del análisis FODA. ....	69
3. Análisis FODA del Gabinete.....	71
3.1 Objetivo general. ....	72
3.2 Competitividad y Eficiencia. ....	76
3.3 Confiabilidad y Calidad. ....	82

**Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.**

1. Conclusiones. ....	86
3. Recomendaciones. ....	88

**Anexo**

1 Cuestionarios. ....	93
2 Resumen de gráficos.....	101
3 Matriz de Congruencia. ....	103

<b>Bibliografía</b> .....	107
---------------------------	-----

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una Auditoría Administrativa Interna de una pequeña empresa, dedicada a los servicios de Radiodiagnóstico y ultrasonido, conocido en el ambiente médico como “Gabinete de Rayos X”.

La integración de este documento se desarrolla en 7 capítulos, a lo largo de los cuales se presenta el marco teórico y la exposición del caso específico del Gabinete, de tal manera que al ir presentando los conceptos, estos se van aplicando e identificando con la empresa.

En el Primer capítulo se da un breve bosquejo general sobre la razón de la existencia de las micro y pequeñas empresas en México, así como un análisis de la problemática de este tipo de empresas en México, generándose en la parte final del capítulo, la hipótesis.

El Segundo capítulo contiene un marco conceptual en el que se define la Auditoría Administrativa y su método de aplicación a las pequeñas empresas. Describiendo en su parte final el proceso seguido para el diagnóstico de el Gabinete.

El tercer Capítulo contiene una descripción general del Gabinete y los servicios que ofrece. En este mismo capítulo se introduce un marco teórico sobre la importancia de la Misión y Visión de toda empresa, así como de los pasos para su determinación; concluyendo con la presentación de la Misión y Visión para el Gabinete propuesta por los colaboradores.

En el Cuarto capítulo se presenta una descripción sobre la dimensión y las características de la pequeña empresa, después se incluye una descripción sobre como se va

dando el ciclo de vida de las empresas el cual sirve de marco para identificar el ciclo de vida específico del Gabinete.

El Capítulo 5 describe en un primer apartado la lucha por la supervivencia y prosperidad de las pequeñas empresas. Y en un segundo se habla mas ampliamente de los problemas a los que se enfrentan. Este capítulo es muy importante pues incluye la identificación de la problemática a la que se ha enfrentado el Gabinete desde su inicio hasta la fecha y se concluye con la presentación y el análisis de resultado de los cuestionarios aplicados y que servirán de referencia para la integración del siguiente capítulo.

En el Capítulo 6 se inicia con la definición e importancia de la planeación y sus estrategias dentro de toda empresa; incluyendo la metodología para realizar un análisis FODA, concluyendo con la presentación de este análisis para el Gabinete y un plan de acción para el cumplimiento de cada uno de sus objetivos.

El Séptimo Capítulo se enlista una serie de recomendaciones que surgieron y fueron presentándose a lo largo trabajo. Y por último se presentan las conclusiones y la corroboración de la hipótesis Gabinete .

Al final se integra un anexo con el formato de los cuestionarios aplicados en este trabajo y el índice de los cuadros utilizados.

## CAPITULO I

### BOSQUEJO GENERAL

México es un país cuya economía se rige bajo el sistema capitalista, donde la participación del sector privado, en relación, a las decisiones sobre ¿Qué?, ¿Cómo, cuánto? y ¿Para quien producir? es básica para lograr el crecimiento económico del país; sin embargo este capitalismo ha tenido un desarrollo distorsionado, ya que se ha caracterizado por ser un capitalismo con rasgos de dependencia y atraso, “dependencia que se manifiesta en todos los planos de la vida económico - social.... por lo cual es una dependencia estructural”<sup>1</sup>, reflejada principalmente, por penetración creciente de inversión extranjera directa, fuerte endeudamiento externo, comercio exterior desfavorable y un aparato productivo que depende en gran medida de la tecnología extranjera.

El atraso se manifiesta también en varios aspectos de la vida económica y social del país, básicamente por la concentración del ingreso en pocas manos, bajo ingreso per cápita, bajo nivel cultural, alto nivel de desempleo y subempleo, atraso tecnológico e industrial, malas condiciones de las áreas de salud y vivienda y baja participación política de la población.

Una de las principales razones de este atraso, es la falta de inversión privada nacional que se manifiesta en el bajo número de industrias nacionales y por lo tanto en altos índices de desempleo y de subempleo; la carencia de fuertes capitales nacionales en la economía del país, se refleja en la existencia de pequeños y medianos inversionistas nacionales privados que han generado gran número de pequeñas empresas.

La gran mayoría de las micro y pequeñas empresas activas en nuestro país están dedicadas a la actividad comercial y de servicios con venta a detalle, con menor margen de ganancia, pero también menor riesgo.

---

<sup>1</sup> José S. Méndez “ Problemas económicos de México” ed. Mc Graw Hill

De acuerdo a información proporcionada por el INEGI, Actualmente el 96 % de las empresas registradas en México están catalogadas como micro o pequeñas empresa de las cuales el 90% son microempresas que generaron, según los datos publicados por el Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU), que realiza el INEGI el 43 % de empleo en el año 2000.<sup>2</sup>

### ***1. PROBLEMÁTICA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.***

Estas empresas surgen en su mayoría, como resultado del deseo de independencia de gente emprendedora, que con la experiencia adquirida en su área laboral, ve como una oportunidad el iniciar su propia empresa o negocio sin elevados montos de inversión.

Durante los años que correspondieron al gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se dio un fuerte impulso mediante programas de financiamiento y créditos accesibles a la pequeña empresa, pues se vio en ellas una alternativa para recuperar el empleo en México e impulsar el PIB con su aportación. La mayoría de estas pequeñas empresas se dirigieron al sector servicios, reflejando una participación promedio del sector servicios del 60.5% al PIB y que ha sido la mayor hasta la fecha.

Las micro empresas en México han surgido como resultado de la profunda crisis económica que ha abrumado a nuestro país desde hace mas de dos décadas, ya que han representado una forma de buscar nuevas alternativas para lograr una mejoría en la economía familiar dándoles cierta estabilidad. El creciente número de estas empresas se ha visto reflejado en la actividad económica nacional, pues al extenderse hacia todas las ciudades de el país, han generado un importante porcentaje del empleo en México.

La pequeña empresa representa un importante soporte para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de ellas depende que sus productos lleguen en condiciones

---

<sup>2</sup> Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo (ENEU) 2001

satisfactorias a su mercado y sirve de enlace para actividades que difícilmente la gran empresa podría cubrir debido a su compleja estructura.

Estas empresas son parte fundamental en el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, sin embargo el surgimiento de las mismas, se ha dado en forma muy irregular, pues el establecimiento de muchas de ellas ha carecido de estrategias, y de una adecuada planeación, lo que ha distorsionado su funcionamiento y por consecuencia su crecimiento; pues sus utilidades se ven mermadas por una baja eficiencia y limitada productividad.

Realizar una Auditoría Administrativa a este tipo de empresas resulta de gran interés, pues al detectar su problemática interna se podrán dar las pautas a seguir para lograr mejorar su eficiencia. Aplicar este tipo de estudios no es una tarea fácil pues la mayoría de estas empresas no cuentan con una organización administrativa interna, no tienen definidos instrumentos formales, como, Misión. Visión, organigramas, clasificación de puestos, etc., y generalmente han tenido una evolución histórica llena de problemas que si no siempre son graves, si han distorsionado su proceso evolutivo.

En estas empresas al realizar una Auditoría Administrativa propiamente se parte “de cero”, término que se hace mas complejo aún, cuando algo ya esta establecido y ha tenido un desarrollo “torcido”.

El objetivo de este trabajo es realizar una Auditoría Administrativa, a una pequeña empresa. Se ha escogido este tipo de empresa, por que se ha detectado, que en México existe un sinnúmero de micro y pequeñas empresas que funcionan internamente en forma muy irregular, pues no han contado con la orientación administrativa adecuada por lo que no han tenido una correcta planeación, no solo en el inicio de actividades, sino a lo largo de su existencia, lo cual ha mermado su eficiencia, sus utilidades y deteriorado sus relaciones laborales.

La empresa a estudiar está dedicada al Servicio médico de Radiodiagnóstico y Ultrasonido y la finalidad de este trabajo es presentar a la dirección de la empresa un diagnóstico sobre sus debilidades y fortalezas, dándole las recomendaciones necesarias que requiere para mejorar su situación actual, principalmente en relación con su funcionamiento

interno y lograr una organización administrativa más eficaz y poder así mejorar su labor de atención al público e introducirse y captar mayor mercado.

## ***2. HIPÓTESIS***

Las pequeñas empresas, que en su mayoría iniciaron actividades como microempresas, han surgido sin una adecuada planeación y carecen de una apropiada organización administrativa, sin embargo es posible enderezar su rumbo implementando en ellas un correcto sistema administrativo mediante la asesoría de un profesional en el área administrativa.

Con este trabajo se pretende demostrar en forma particular que esta pequeña empresa, Gabinete de Radiodiagnóstico y Ultrasonido, que inició actividades sin orientación administrativa, puede mejorar su actividad interna y su posicionamiento en el mercado si se asesora de un equipo administrativo que, por medio de una Auditoría Administrativa interna le ayude a mejorar sus sistema administrativo y a identificar sus debilidades y fortalezas.

Al mismo tiempo, se le presentan a la dirección de esta empresa una serie de recomendaciones que se servirán de base para llevar a cabo una estrategia para eficientar su funcionamiento interno logrando una mayor integración y compromiso del equipo humano, que puede traducirse en un incremento en la productividad, y un mejor nivel competitivo para alcanzar un posición mas atractiva en el mercado regional.

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

##### 1.1 Definición.

Existe un sinnúmero de definiciones sobre la Auditoría Administrativa ( A.A) y para este trabajo se han seleccionado las ideas de algunos autores que presentan conceptos que ayudarán a aclarar su significado y objetivo

Conceptos<sup>3</sup>

El Instituto Americano de la Administración dice brevemente: “Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración”

- William P. Leonard define a la A.A como “El examen comprensivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”.

“ La AA pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.”

Por último se incluye un resumen analítico sobre la idea que da José Fernández Arena cuya definición la complementa con la explicación de los términos contenidos en ella.

“ La A.A: es la Revisión *objetiva, metódica y completa* de la satisfacción de los *objetivos institucionales*, con base en los *niveles jerárquicos* de la empresa, en cuanto a su *estructura* y la participación individual de los integrantes de la institución”

---

<sup>3</sup> “La auditoría administrativa” José A. Fernández Arena ed. Diana

De acuerdo al autor, Auditar consiste en términos amplios, en escuchar, investigar y buscar causas y efecto para evaluar las actividades administrativas, las cuales abarcan todos los actos que se realizan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa o institución.

Para tener mayor validez la A.A debe basarse en el método científico porque:

- Debe ser objetiva, sin impresiones personales que puedan desviar la apreciación, o inclinación hacia ciertas áreas. Su alcance debe ser universal, para que cualquiera pueda validarla.
- Debe haber precisión en la medición de los fenómenos, así como en la realización de sistemas y procedimientos, con lo cual tendremos mayor certeza de los resultados registrados
- Por último, debe ser un estudio exhaustivo y completo, para evitar algún error por omisión que podría anular las conclusiones y recomendaciones.

En la A.A debe incluirse un proceso de revisión del grado de satisfacción de objetivos, los cuales deben contener aspectos de Servicios, Sociales y económicos

. \*De Servicios, hacia los usuarios o consumidores

. \*Social , hacia los Colaboradores (integrantes, y trabajadores)

Gobierno Cumplimiento de los compromisos fiscales y legales

Comunidad: Delimitada al área cercana a la empresa

Ecológica: Cuidado del medio ambiente.

\* Económico: con relación a los Inversionistas, pago de dividendos razonables sobre la base del riesgo; hacia los Acreedores, reinvertiendo las utilidades necesarias para garantizar el buen crecimiento de la institución.

La revisión del cumplimiento de objetivos debe ser por niveles jerárquicos:

- a) Dirección área de coordinación de la empresa
- b) Vigilancia para evitar desviación de planes, abusos o actividades ilegales
- c) Planeación y control de los resultados obtenidos revisión periódica de avances

- d) Revisión y control de resultados y avances obtenidos por cada área involucrada en la meta general, pero delimitada por las funciones y políticas de cada área y o departamento.

## **1.2 Métodos.**

La A.A trabaja con gran parte de elementos cualitativos que complementan una apreciación cuantitativa, enfocándose a dar una serie de opiniones que integrarán una calificación numérica final sobre la empresa o institución, con lo cual se logrará cada vez mayor objetividad en el análisis.

Se ha querido analizar por un lado el método del América Institute of Management, por que en su contenido tiene apreciaciones por tipo de giro de la empresa e incluye entre sus divisiones a empresas con fines de lucro y específicamente para empresa de tipo médico (Hospitales) las cuales se apegan mas a las necesidades del análisis por realizar en este trabajo.

Por otro lado se ha incluido el método de revisión que presentan Manuel D' Azaola, y José A. Fernández Arena pues en él se concentran herramientas de varios métodos que pueden ser aplicadas en el análisis que se realizará en esta empresa.

El siguiente cuadro describe dos de las áreas sujetas a clasificación que incluye el American Institute of Management<sup>4</sup> y contiene los elementos a analizar de empresas lucrativas y con enfoque médico, debido a que la empresa objeto de este estudio pertenece al sector salud, específicamente es un Gabinete Radiológico, si se unen los dos métodos se puede resumir y describir las siguientes áreas de interés para una A:A

---

<sup>4</sup> "La auditoría administrativa" José A. Fernández Arena ed. Diana

## AREAS SUJETAS A CLASIFICACIÓN

HOSPITALES	EMPRESA CON FINES DE LUCRO
1. Función Social	1. Función Económica
2. Estructura formal	2. Estructura formal
3. Crecimiento de instalaciones	3. Utilidades
4. Programa de desarrollo	4. Atención a los accionistas
5. Atención al paciente	5. Investigación y desarrollo
6. Políticas financieras	6. Consejo de administración
7. Eficiencias en la operación	7. Políticas fiscales
8. Evaluación del consejo de directores	8. Eficiencia en la producción
9. Evaluación administrativa	9. Distribución
10. Efectividad en la actividad científica	10. Evaluación de ejecutivos

1. *Función Social.* Qué beneficio tiene para la sociedad la existencia de la empresa y cómo enfocarlos positivamente por medio de las buenas relaciones humanas.
2. *Función Económica.* Qué beneficio económico se pretende con esta empresa, protegiendo los intereses de los inversionistas y de sus acreedores.
3. *Estructura formal.* Este punto es de gran importancia, pues con su análisis se pretende determinar la función, la responsabilidad y autoridad que tiene cada uno de sus miembros, (fundamental para la eficiencia de la empresa), logrando la integración utilizando equilibradamente los recursos humanos, materiales y técnicos. Es necesario identificar dentro de la estructura las líneas o canales de comunicación, ya que la toma de decisiones debe apoyarse en este punto. Para analizar la estructura formal de cualquier empresa será indispensable conocer los manuales de la organización y si no lo tienen tratar de ir implementando uno conforme se vaya realizando análisis.

4. *Distribución*: En este aspecto se complementa lo relacionado con la estructura formal, pues representa un motor de las actividades de la empresa y requiere coordinación perfecta entre las diversas áreas de la empresa para determinar la distribución más adecuada de la carga de trabajo.. En este aspecto será necesario evaluar conceptos tales como: selección y entrenamiento de personal, programas de motivación, políticas de salarios y precios
5. *Utilidades* : Un buen funcionamiento de la empresa generalmente genera utilidades, y estas se pueden medir con información estadística que pueda compararse con años anteriores o con los de la competencia.
6. *Crecimiento de instalaciones*. En esta área se podrá analizar el crecimiento físico de la empresa, ya sea internamente o hacia afuera en sucursales
7. *Atención a accionistas*: Cuando se analice esta área se debe revisar cómo se están cubriendo los 4 requerimientos básicos: a) Evitar riesgos innecesarios del capital. b) Aumentar el capital contable por medio de reinversión de utilidades, c) Obtener dividendos razonables y d) Mantenerlos informados sobre estas actividades
8. *Eficiencia en la producción*. Este punto es de vital importancia, ya que la calidad y el precio de su producto o servicio le darán permanencia en el mercado, además al analizar su proceso productivo, resulta de gran apoyo para lograr la máxima eficiencia
9. *Atención al paciente* . Esta área complementa la anterior pues la atención al paciente determina en gran medida el resultado final del servicio e influirá en la conservación del cliente y en posicionamiento en el mercado.
10. *Evaluación*. Este método incluye la realización de evaluaciones de áreas, como administrativa, de directivos, de ejecutivos, con lo cual se tendrá ayuda también para la medición de la eficiencia de las diferentes áreas internas de la empresa.

Apoyándonos en la metodología de D' Azaola<sup>5</sup>, para realizar el análisis en las diferentes áreas contenidas en el cuadro anterior, deberán realizarse las siguientes tareas:  
Recolección de datos mediante técnicas de:

---

<sup>5</sup> Manuel D' Azaola, "La revisión del proceso administrativo", tesis presentada en la FCA de la UNAM para obtener el título de LAE.

- *Investigación* con aplicación de cuestionarios, entrevistas, elaborados en forma específica por área u objetivo específico

-*Observación* Esta es una revisión que debe realizarse en forma simultánea con la investigación. Es fundamental para conocer en forma más fidedigna el funcionamiento de las diferentes áreas de funcionamiento de la empresa.

- *Análisis* Esta consiste en una primera etapa en analizar documentación interna de la empresa, antecedentes e historia, así como información contable, financiera, estadística, etc. y la externa, con información sobre sus proveedores, competencia, mercado, entorno socio- político etc.

La información que se obtenga en las tareas de observación e investigación debe ser analizada en forma concienzuda, ya que de este análisis se derivarán conclusiones y emanarán las recomendaciones.

Es importante resaltar que la A.A debe hacerla el propietario o presidente del negocio, guiado por un consultor con experiencia en Auditoría Administrativa, quien le acompañará e indicará los pasos a realizar en esta labor. Ambos deben ser francos para tratar de crear una atmósfera que permita el libre flujo de información y discusión.

## ***2. APLICACIONES ESPECIFICAS***

Se ha decidido, en la primera etapa de la Auditoría Administrativa que se realizará en la empresa, la aplicación de 7 diferentes cuestionarios,\* de acuerdo a los diferentes aspectos de interés:

**Cuestionario No 1.** Dirigido a pacientes que demandan los servicios del gabinete. En este se trata de cubrir aspectos referentes a la calidad del servicio prestado incluyendo la atención que le prestó el personal; la comodidad y aspecto físico de las instalaciones y la eficiencia que se logra durante la prestación del servicio.

**Cuestionario No 2.** Dirigido a Médicos. Cómo en este tipo de empresa es el médico el que generalmente difiere al paciente, es importante contar con su opinión y observaciones. En este cuestionario se trata de apreciar la calidad de los productos

---

\* Ver anexo en la parte final del trabajo

(estudios clínicos entregados e interpretados), y cambios en la calidad de los mismos a lo largo del tiempo, así como la calidad en la atención del personal del gabinete hacia su paciente.

**Cuestionario No 3.** Al propietario de la empresa y colaboradores. La finalidad de este cuestionario es identificar la Misión y la Visión de la empresa, mediante un auto análisis de los servicios que actualmente ofrece y la perspectiva que ven para su empresa en un futuro cercano. Para complementar el objetivo de este cuestionario fue necesario proporcionar los elementos teóricos necesarios para que los participantes de la empresa entendieran los términos de Misión y Visión y propusieran algunas ideas al respecto.

**Cuestionario No 4.** Para identificar el clima laboral dentro de la organización, al trabajar como un equipo,

Al personal que labora en la empresa:

**Cuestionario No 5.** Para la delimitación (identificación) de sus funciones y grado de responsabilidad dentro de la empresa.

**Cuestionario No 6** Como complemento del anterior para tener las bases en el diseño de la definición de puestos y perfil del puesto.

**Cuestionario No 7.** Para detectar su identificación con el Gabinete y la satisfacción dentro de la mismo al desempeñar su trabajo y en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

Como se mencionó anteriormente es necesario combinar en el análisis la aplicación de entrevistas y cuestionarios, pues ambas se complementan para determinar la situación de la empresa. Durante la realización de este trabajo se mantuvo un contacto directo y continuo con el propietario de la empresa, lo cual fue de gran utilidad para detectar su sentir sobre el presente y el futuro de la empresa.

Por otro lado la observación fue un elemento también muy útil, pues durante la estancia en la empresa se pudo conocer el proceso de atención al paciente así como la funcionalidad de las diferentes áreas físicas del gabinete.

Los resultados y el análisis de estos cuestionarios se presentarán en el capítulo V de este trabajo.

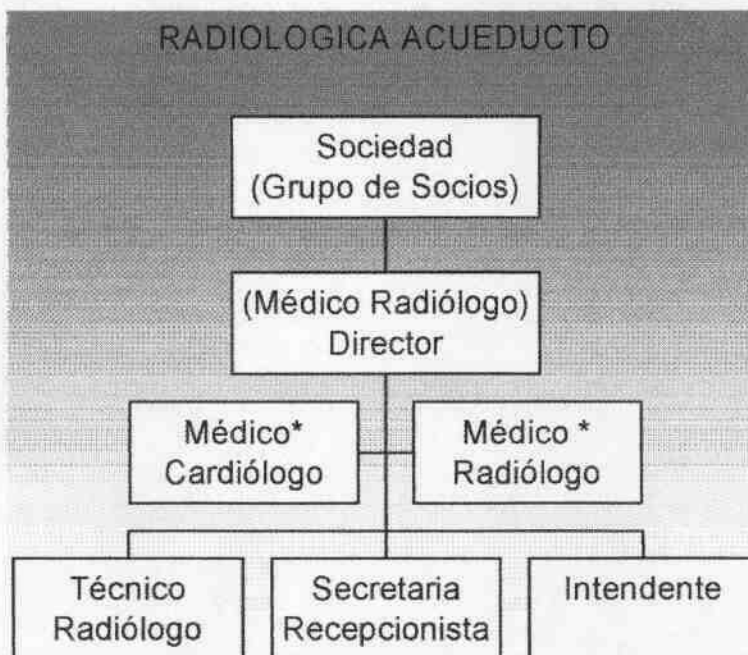
### CAPITULO III

#### IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

##### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa es un gabinete de radiodiagnóstico, que corresponde al área de Servicios Médicos, que atiende a personas con diferentes tipos de afecciones médicas, efectuando estudios Radiológicos, Ultrasonográficos y Cardiológicos, que son utilizados como elementos básicos que requieren los médicos para dar un rápido y más exacto diagnóstico de los padecimientos y enfermedades de sus pacientes.

El organigrama que actualmente presenta el Gabinete es el siguiente:



El servicio que ofrece el Gabinete es de lunes a viernes con horario corrido, de 8am a 8:30pm, y los sábados de 8:30am a 2pm, los empleados trabajan en dos turnos en forma

independiente, en los cuales laboran un Técnico Radiólogo, una secretaria recepcionista y el Médico Radiólogo (Director del Gabinete), una persona de intendencia asiste todos los días de 1 a 3pm.

\*El médico cardiólogo, solo asiste cuando es necesario realizar estudios de tipo eco cardiográficos, eco- Doppler y electrocardiogramas y un segundo médico Radiólogo que asiste los sábados y cubre períodos vacacionales.

La demanda de los servicios que ofrece el gabinete está conformada por los pacientes que son enviados por médicos cuyas especialidades son principalmente: Gastroenterología, Ginecología, Traumatología, Pediatría, Urología, Otorrinolaringología, y Cardiología y Medicina Interna.

El Gabinete inició actividades en febrero de 1994 como microempresa, ofreciendo el servicio Radiológico con un aparato de Rayos X, trabajando únicamente el propietario y una secretaria. En el mes de abril extendió sus servicios hacia estudios Ultrasonográficos, adquiriendo otro equipo específico y en el año 1999 incluyó los de tipo cardiológico (Doppler y Electrocardiograma). Cuenta también actualmente con un equipo portátil semi móvil, que permite ampliar la población por atender.

Por la falta de capital propio para comprar el equipo de Ultrasonido, el propietario del Gabinete tuvo que recurrir a la participación de varios médicos, quienes aportarían parte de los recursos financieros necesarios para la adquisición; la selección de estos médicos se hizo con base a los médicos que enviaban mayor volumen de trabajo al Gabinete considerando también su especialidad.

De esta manera se fueron involucrando algunos médicos en el crecimiento del Gabinete, formándose una sociedad, que se constituyó en Sociedad Civil desde 1998. Para la integración de esta sociedad, recurrieron a la orientación de un despacho contable y un abogado fedatario.

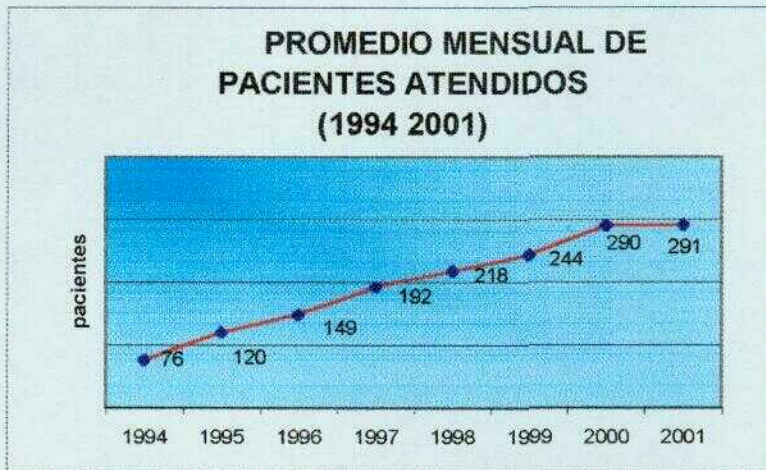
Ya como sociedad se han comprado los equipos de RX semimóvil, y el Ecodoppler.

Esta empresa puede catalogarse como pequeña basándose en varios aspectos como: el hecho de que el mercado que abastece es fundamentalmente local, con relación al

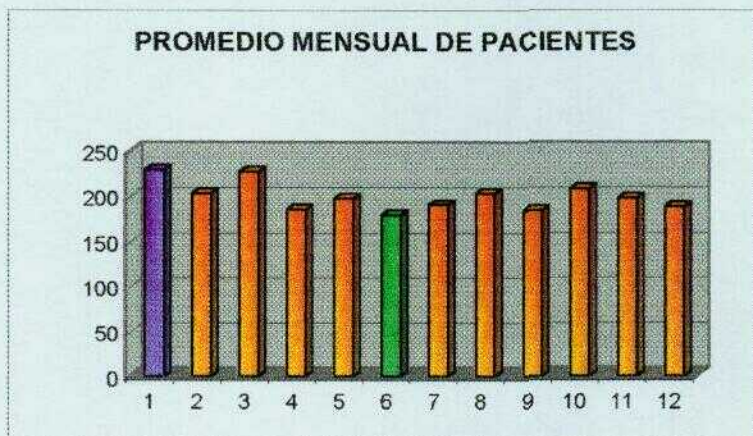
aspecto laboral cuenta con tiene 7 empleados, a los cuales conoce personalmente el director pudiendo calificar su actuación en forma inmediata, internamente tiene una organización muy simple, y es el propietario el que lleva el control y dirección de la misma, su crecimiento se ha basado en la reinversión y recurriendo a la aportación financiera de algunos médicos que se han convertido en socios.

Actualmente el Gabinete da servicio aproximadamente a 65 médicos fijos, que envían a sus pacientes en forma habitual y a un promedio de 10 a 15 médicos que en el año solo mandan uno o dos pacientes (médicos a los cuales se les ha estado visitando para promover mejor el servicio que le ofrece el Gabinete y así poder captarlos como médicos fijos).

En el año de 1994 el promedio mensual de pacientes atendidos era de 76 elevándose a 291 en el año 2001, con un ritmo de crecimiento de 37% anual, aunque como se puede observar en el gráfico 2, hay meses con menor demanda durante el año como son junio y septiembre (coincidiendo con el fin e inicio del ciclo escolar) siendo los meses de enero y marzo los de mayor afluencia de pacientes. Como se aprecia en el siguiente gráfico el año de 2001 tuvo un mínimo crecimiento punto que deberá atenderse forma inmediata, ya que se estima que estas cifras pueden aumentar si el Gabinete mejora su organización interna, eficientando su servicio, al aplicar las recomendaciones que se le darán al finalizar este trabajo de Auditoría Administrativa.



**Gráfico 1**



**Gráfico 2**

El Gabinete no pretende por el momento extender sus servicios fuera de la ciudad, con la instalación de alguna sucursal, pero si desea mejorar su presencia y aumentar su mercado local por lo que el propietario del Gabinete se ha mostrado interesado en la realización de este trabajo de Auditoría Interna e incluso ha empezado a aplicar algunas recomendaciones que se le han hecho hasta ahora, convenciéndose además de la necesidad de contar con los servicios de un Administrador que se encargue del área administrativa de la empresa.

## **2. ELEMENTOS PARA GENERAR LA MISIÓN Y VISIÓN.**

Definición de la razón de ser y rumbo organizacional, propósito o misión<sup>6</sup>

“Si hay visión .... ¡la gente se integra! Cuando no hay visión el pueblo se relaja”, pensamiento muy acertado del sabio Salomón.<sup>7</sup>

Sin lugar a dudas una visión claramente definida es el elemento vital para integrar al personal en pensamiento y acción, por que elimina la incertidumbre al precisar a donde se desea llegar si existe un destino compartido entre empresa e individuo.

Como parte de su planeación, toda empresa debe tener bien definidos su Misión, su Visión, valores y metas. Por esto se incluyen algunas ideas que servirán para que el dueño del Gabinete y sus colaboradores puedan determinar todos estos elementos

En la misión o propósito se contesta la pregunta ¿ En qué negocio(s) estamos?, es una declaración de la “razón de ser” , como parte de la planeación se identifica la función o tarea de una empresa o institución o parte de ésta, determina su campo de acción. Todo establecimiento organizado debe tener un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna; por ejemplo el propósito de una Universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad; de una empresa comercial es la producción y distribución de bienes y servicios.

Cuando la empresa trata de plantear una declaración de Misión, es conveniente seguir ciertos pasos, aunque el orden puede no ser exacto:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa

---

<sup>6</sup> Administración, una perspectiva global. Harold Koontz y Heinz wehrich

<sup>7</sup> “Desarrollo organizacional principios y aplicaciones” Rafael Guizar. Ed. Mc Graw Hill

- Recopilación de aportaciones de los participantes en la empresa sobre la dirección futura
- Encontrar un equilibrio entre las necesidades opuestas de los interesados en la empresa ( Dueño, accionistas, acreedores, empleados, comunidad a la que da servicio etc.)
- Elaboración de la declaración de la misión para describir el rumbo de la organización, sus valores y filosofía, su alcance geográfico y la contribución esperada hacia la sociedad.
- Discusión de la declaración de la misión con los grupos interesados y realización de los ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de la misión a todos los que deban conocerla, y exposición de sus implicaciones en la dirección estratégica.

Algunas empresas desarrollan sus enunciados de misión basándose en la definición de sus valores, que en un momento dado pueden constituir la forma en que la empresa se percibe a sí misma, a quienes la integran y la rodean. Dando con ello forma a su Filosofía y visión sobre su función en el ámbito empresarial, pues en si la misión es una declaración de cómo la empresa avanzará progresivamente hacia su visión.

## **2.1 La Filosofía. y Visión**

El crear una visión que pueda significar algo importante para cualquier empresa, es uno de sus puntos primordiales en que se puede dar sentido a la misma, la filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión, pues proporcionan la energía, el poder y la pasión para lograrla

La visión compartida es un concepto familiar del liderazgo empresarial, sin embargo más de una vez ésta se impone sobre una organización y cuando así sucede ésta no implica compromiso, no resulta estimulante para los miembros de la organización; por ello el planteamiento de una visión requiere el apoyo y participación de todo el personal.

La visión consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización: ¿Que trata de lograr el negocio?, ¿ Qué llegará a ser nuestro negocio?, ¿Qué es lo que queremos crear? Resume los valores y las aspiraciones. La visión se va construyendo día a día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. Se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes, es constante e incesante.

La visión es lo que da orientación y da sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones de una empresa, son las ideas rectoras de la empresa

Cuando la gente comparte la visión está conectada, vinculada por una aspiración común, y se une en la búsqueda de un mismo fin, que en forma individual le beneficiará, sintiendo a la compañía como “nuestra” y no “de ellos”.

Toda organización debe buscar una meta y la visión se transforma en ella. Como dice Ed Simon, presidente de Herman Miller: “ Cuando estamos inmersos en una visión, sabemos que hacer. Pero a menudo no sabemos como hacerlo”.<sup>8</sup>

No se deben eliminar las visiones personales, sino vincularlas, pues son el cimiento de la visión compartida.

### **3. MISIÓN Y VISIÓN DEL GABINETE RADIOLÓGICO:**

#### ***Misión:***

Después de llevar a cabo algunas pláticas orientadoras sobre los términos de Misión y Visión de la empresa y aplicarles el cuestionario específico (número 3) \* a los colaboradores de la empresa, surgieron algunas ideas sobre la misión y la visión del Gabinete, sabemos que las visiones compartidas tardan en emerger, surgen de la interacción de las visiones individuales, por lo que aún las siguen analizando para decidir cual tomar como propia.

---

<sup>8</sup> “La quinta disciplina” Peter M. Senge Ed. Granica

\* Ver anexo al final

A continuación exponemos las ideas que surgieron.

“Radiológica es una empresa integrada al mercado de servicios médicos, su búsqueda principal es lograr ocupar uno de los primeros lugares en este mercado de radiodiagnóstico utilizando equipos de alta tecnología personal altamente capacitado para así contribuir al bienestar físico de la sociedad, por lo que al atender a sus clientes lo hace con esmero y calidad humana satisfaciendo en todo momento sus necesidades. Haciéndolos sentir que “la atención hacia ellos es nuestra razón de ser”

“ Dar al médico tratante un trabajo radiológico de la mejor calidad posible a costos accesibles y contribuir de esta manera a la obtención de una ayuda diagnóstica pronta, oportuna y certera para su tratamiento adecuado y más preciso en beneficio de los pacientes”

“Nos esmeramos en la elaboración de los mejores estudios de radiodiagnóstico dándoles calidad y precisión, proporcionando a la comunidad médica el apoyo idóneo que requieren para el diagnóstico y detección oportuna de padecimientos de sus pacientes.”

“La misión de Radiológica es permanecer en los primeros lugares en el mercado de radiodiagnóstico, satisfaciendo las necesidades de estudios radiológicos y de ultrasonido de la sociedad, con la calidad y precisión que requiere la comunidad médica como apoyo en la detección y atención de enfermedades de sus pacientes”

“El Gabinete desea mejorar la calidad de vida de la sociedad, entendemos al paciente, por ello nos esmeramos en darle la mejor atención, con un trato amable y personalizado, esmerándonos en la elaboración de estudios de calidad en su presentación e interpretación. Proporcionando a la comunidad médica los recursos que complementarán su diagnóstico y medicación de los pacientes”.

“Nuestra Misión es servirle pues su bienestar es nuestra razón de ser”

“Las principales ideas que se mencionan en las definiciones planteadas por los colaboradores del Gabinete, se pueden determinar los siguientes puntos que podrán servir de elementos para elaborar finalmente su Misión: Dar la mejor calidad en el servicio con relación a la atención al paciente pues ellos son la razón de ser del Gabinete, utilizar quipos de alta tecnología para la presentar a los médicos estudios con excelente imagen, complementados con una interpretación precisa.

### *Visión*

“Nuestra visión es llegar a ser un Gabinete cuyos servicios sean demandados por la comunidad médica de la región, tanto por su trato siempre cordial y conciente al paciente así como por la calidad y precisión en la presentación e interpretaciones de los estudios realizados.”

“Nuestra visión es ser un gabinete que dé confianza y sea demandado por la comunidad médica de la región por su trato siempre cordial y consciente al paciente así como por la calidad y precisión en la presentación e interpretaciones de los estudios realizados. Estando siempre a disposición para la ínter consulta con los médicos.”

“La visión del Gabinete es formar un excelente equipo de trabajo con personal altamente calificado y que utilizando equipos de alta tecnología, capte la atención de la comunidad médica de la región, al ofrecerles estudios de alta calidad en su presentación y exactitud en la interpretación.”

Como se puede apreciar en las propuestas anteriores la Visión de la empresa se enfoca hacia la permanencia en el mercado local y su extensión hacia el regional, mediante la integración de un equipo humano altamente calificado, que utilice equipos de alta tecnología, para ofrecer estudios de alta calidad.

Es importante hacer mención aquí que le Gabinete no ha elegido una definición final de su Misión y Visión pero se ha propuesto con los resultados derivados de este estudio se determine la misma como uno de los primeros pasos a seguir.

El siguiente cuadro que presenta Peter M. Senge en su obra “la Quinta Disciplina”, es muy interesante, y resulta muy útil para identificar lo que hasta ahora ha pasado con los empleados del Gabinete en relación a la falta de identificación que tienen con el mismo que, como se ha mencionado, al participar en la elaboración de una Visión compartida podrán cambiar su actitud, sintiéndose parte de esta Visión

<b>ACTITUDES POSIBLES ANTE UNA VISIÓN *</b>
<b>Compromiso:</b> Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las leyes (estructuras) que sean necesarias.
<b>Alistamiento:</b> Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del “espíritu de la ley”.
<b>Acatamiento genuino:</b> Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más. “seguimos la letra de la ley” “Buen soldado”.
<b>Acatamiento formal:</b> Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. “Bastante buen soldado”.
<b>Acatamiento a regañadientes:</b> No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda mas remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.
<b>Desobediencia:</b> No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. “ No lo haré; no puedes obligarme”.
<b>Apatía:</b> No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. “¿Ya es hora de irse?”.

\* Fuente: “La Quinta disciplina” Peter M. Senge Granica

Actualmente la actitud de los empleados del Gabinete es de apatía, y de acatamiento a regañadientes, pues han sentido que la estancia en él es solo por la necesidad que tienen de un empleo y no están comprometidos con el quehacer del mismo, esto ha ocasionado una baja en la eficiencia en su trabajo, entorpeciendo el funcionamiento interno del Gabinete

que ha repercutido en pérdidas, tanto monetarias ( desperdicios de material,) como de presencia en el mercado por lentitud en la atención al paciente, quien en muchas ocasiones busca otra alternativa para realizarse el estudio.

Al hacer partícipes a los empleados en la determinación de la Misión y la Visión compartida del Gabinete su actitud puede cambiar, pues la visión que emerja será parte de ellos y podrán sentir que al cumplir la Misión que se haya determinado podrán alcanzar algunas de sus metas personales. Naturalmente este no es el único camino para lograr su compromiso y alistamiento, por lo que se darán algunas otras recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### DIMENSIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

#### 1. DIMENSIÓN (Micro y Pequeña empresa)

Probablemente definir a las empresas con relación a su magnitud, es uno de los temas más discutidos en administración, sin embargo la definición que más comúnmente se acepta es clasificarla en micro, pequeña, mediana y grande empresa basándose en un criterio financiero respecto a la magnitud de sus recursos económicos, por su nivel de capital y mano de obra ocupada; por su volumen de ventas anuales y el mercado que domina y abastece así como sus áreas de operación (local, regional, nacional e internacional)<sup>10</sup>

ESTRATIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS AL 30 MARZO DE 1999 \*

Cuadro 1

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0 a 30	0 a 5	0 a 20
PEQUEÑA	31 a 100	6 a 20	21 a 50
MEDIANA	101 a 500	21 a 100	51 a 100

\* Fuente Secretaría de economía

La importante presencia de micro y pequeñas empresas en México, se puede apreciar en el siguiente cuadro, (Número 2) en donde observamos que del total de empresas instaladas en el país, el 90% está constituido por micro empresas y el 6.5% por medianas, representando las grandes empresas solo el 0.79% de este total.

<sup>10</sup> “Administración Moderan” Agustín Reyes Ponce ed Limusa

## NÚMERO DE EMPRESAS ESTABLECIDAS EN MÉXICO\*

Cuadro 2

(Agosto de 2002)

SECTOR	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
	INDUSTRIAL				
Agropecuario	212	56	21	3	292
Minería	208	22	43	18	291
Ind. Manufacturera	36,729	5,731	3,843	1,248	47,551
Construcción	13,082	1,073	305	55	14,515
<b>Total Industrial</b>	<b>50,231</b>	<b>6,882</b>	<b>4,212</b>	<b>1,324</b>	<b>62,649</b>
	COMERCIAL				
Comercial	369,539	27,199	6,997	1,586	405,321
<b>Total Comercial</b>	<b>369,539</b>	<b>27,199</b>	<b>6,997</b>	<b>1,586</b>	<b>405,321</b>
	SERVICIOS				
Comunicaciones	4,196	656	310	352	5,514
Servicios	114,409	4,539	1,835	1,474	122,257
<b>Total Servicios</b>	<b>118,605</b>	<b>5,195</b>	<b>2,145</b>	<b>1,826</b>	<b>127,771</b>
<b>TOTAL</b>	<b>538,375</b>	<b>39,276</b>	<b>13,354</b>	<b>4,736</b>	<b>595,741</b>

\*Fuente: Sistema de información empresarial, Secretaría de Economía <http://www.siem.gob.mx> 2002

Se aprecia también que la mayor participación de la micro y pequeña empresa está concentrado en el sector comercial, pues el 91% de ellas son micro y 6.7% son pequeñas sumando entre ambos grupos el 97.7% del total de empresas establecidas.

La mayor parte de las micro empresas no cuentan, como se mencionó, con grandes recursos financieros, por lo que generalmente se establecen en los sectores comerciales y de servicios donde se requiere menor inversión para iniciar actividades. Es por ello que como

se aprecia en la información del cuadro, del total de microempresas establecidas el 68.6% se ubica en el sector comercial y el 22% en el de servicios.

En el caso de las pequeñas empresas la situación es similar, ya que los empleados al independizarse y emprender la creación de su propia empresa no cuentan con mucho capital, pero sí con experiencia en el ramo, por lo que sí llegan a incorporarse al sector industrial representando el 17.5% del total de medianas empresas establecidas, pero siguen dándole preferencia al sector comercial donde se registra el 69.3% del total de establecimientos de éste tipo, dejando el restante el 13.2% en el de servicios

El presente trabajo analizará los aspectos correspondientes principalmente las micro y pequeñas empresas, ya que la empresa que se estudia es una empresa que como la mayoría de las pequeñas empresas se inicia como micro empresa:

La Microempresa se compone de una a quince personas, su organización es principalmente de tipo familiar, el mercado que abastece es pequeño, (local y cuando mucho regional) y realizan ventas promedio de ochenta millones de pesos anuales. El ramo de estas empresas puede ser industrial, de servicios, o comercial, aunque como vimos en párrafos anteriores se congregan preferentemente en el ramo comercial.

A lo anterior hay que agregar que la microempresa es una organización con :

- a) Propietarios y administración independiente
- b) El gerente conoce o puede conocer a todos sus trabajadores
- c) No domina el sector de la actividad en que opera
- d) Con estructura de organización muy sencilla

Estas empresas se han originado, más que por un espíritu emprendedor, como resultado de una profunda crisis económica y política que ha abrumado a nuestro país, ha sido una forma de buscar nuevas alternativas para lograr una mejor Economía Nacional, ya que las microempresas se encuentran en todas las ciudades del país.

## **2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.<sup>11</sup>**

1. La administración es independiente, ya que al no contar dentro de la empresa con una persona que se dedique específicamente a las tareas administrativas es el propietario quien lleva a cabo la administración de la misma fungiendo como gerente. O en el mejor de los casos contrata la asesoría de un despacho independiente.
2. Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.
3. El directivo de la empresa (generalmente el propietario) dedica solo parte de su tiempo a actividades administrativas, pues la mayoría de su tiempo lo absorben problemas técnicos de producción, finanzas, ventas, personal, descuidando aspectos organizacionales
4. Existen sólo tres, incluso menos, gerentes donde cada uno de ellos maneja varias áreas funcionales.
5. El área de operaciones está bien definida, no tendiendo a cambios.
6. Los problemas técnicos de producción, ventas, finanzas, etc., son elementales, pudiendo ser resueltos por el gerente o dueño
7. El área de mercado está bien definida, tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, a menos que use el método de ventas directas por correo.
8. El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa
9. Contablemente sus activos no son mayores a los \$9,000,000.00 y después de pagar impuestos, un ingreso neto de los años anteriores no mayor de \$400,000.00
10. Crece principalmente a través de la reinversión de utilidades ya que no cuenta con apoyos técnico financiero significativo de instituciones privadas ni de gobierno

---

<sup>11</sup> “Administración de pequeñas empresas” Sérvulo Anzola Rojas. Ed Mc Graw Hill

11. Estas pequeñas empresas nacen habitualmente como una microempresa con características de empresa familiar

Generalmente los negocios pequeños corren muchos riesgos al iniciar actividades, pues sus fundadores no siempre tienen suficiente experiencia profesional en administración emprendiendo actividades sin una planeación adecuada. Además de empezar con fondos insuficientes y sin acceso a capital.

### *2.1 Las ventajas y desventajas de la pequeña<sup>12</sup>*

Las ventajas de la pequeña empresa se relacionan directamente con su tamaño:

- Mayor flexibilidad: Como generalmente son operadas por sus propios dueños, pueden reaccionar más velozmente a los cambios del mercado sin necesidad de atravesar un largo proceso de aprobación.
- Operación más eficiente: Por su menor complejidad, la mayoría de los empleados están ligados en forma más directa con el producto o servicio final, con pocos gastos administrativos y en caso de necesitar ayuda de este tipo pueden recurrir a ayuda externa.
- Mayor capacidad para atender mercados especializados .
- Mayor servicio personal: Las pequeñas empresas tienen gran capacidad para establecer contacto personal con los clientes, gracias a las relaciones directas con ellos el dueño – director- puede enterarse hasta que punto su compañía está satisfaciendo las necesidades del mercado.

Pero las pequeñas empresas también tienen desventajas:

- Limitada habilidad directiva: Puede suceder que los propietarios de estas pequeñas empresas no cuenten con la experiencia necesaria en todas las áreas que requiere su negocio, pueden tener habilidad técnica, pero no administrativa.

---

<sup>12</sup> “El mundo de los Negocios” Lawrence J. Gitman y Carl McDaniel ed. Harla

- Dificultad para allegarse fondos, la obtención de financiamiento adecuado es un problema al que se enfrentan con gran frecuencia las pequeñas empresas, pues es difícil obtener créditos por el riesgo que presenta su tamaño y el pago de intereses resulta más elevado por los plazos a los que tienen que recurrir, por lo que son los fondos personales del propietario las principales formas de financiamiento.
- Pesada reglamentación gubernamental, como sus fondos y el personal administrativo con que cuentan son limitados, le resulta pesado estar al día en papeleo oficial, (permisos, actualizaciones, declaraciones, informes, etc.) por lo que recurren a fuentes externas.
- Excesivo compromiso personal del propietario: Los horarios prolongados de trabajo, la necesidad de que los dueños realicen gran parte de las actividades y la tensión por sentirse personalmente responsables, provoca un gran desgaste en el dueño, lo que representa una desventaja para el dinamismo de su empresa.

La tarea del administrador externo, es muy importante en este tipo de empresas, ya que como se mencionó en las características anteriores, las pequeñas empresas carecen de una adecuada administración, lo cual las lleva a tener una disminuida participación en el mercado haciéndolas menos competitivas de lo que podrían ser si contaran con una adecuada administración.

Actualmente existen 3 tipos de empresas que todo pequeño empresario debe considerar:

- a) Empresas de transformación. Dedicadas a la producción de bienes, como Calzado, maquiladoras de ropa, material didáctico etc.
- b) Empresas de servicio. Que dedican a prestar servicios a la comunidad, por ejemplo, bufete de abogados, despacho de contadores, hospitales, laboratorios etc. Y
- c) Empresas comerciales. Que compran bienes de las empresas de transformación para venderlos a sus clientes. Es decir, comercializa los bienes y servicios. Por ejemplo, hoteles, restaurantes, boutique, mueblería etc.

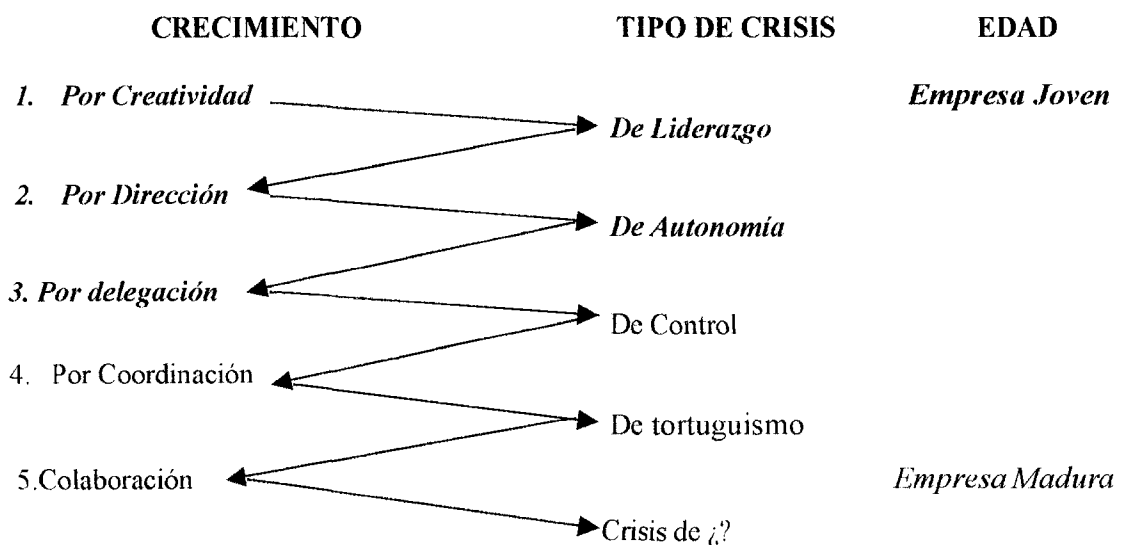
La mayor parte de las pequeñas empresas en México se han ubicado en el ramo de empresas comerciales, siguiéndole el de empresas de transformación dentro del ramo industrial.

### 3. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA (CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL)

Al hablar del crecimiento organizacional, Larry E Greiner<sup>13</sup> de la Universidad del Sur de California arguye que las empresas en crecimiento atraviesan cinco períodos relativamente tranquilos de Evolución cada uno de los cuales terminan con un período de Crisis y Revolución; cada período de evolución se caracteriza por el estilo de administración dominante utilizado para crecer, mientras que cada período revolucionario se distingue por el principal problema de la administración que hay que resolver antes de continuar con el crecimiento.

#### 3.1 Etapas de crecimiento.

A continuación se describen una lista de las etapas y su correspondiente crisis :



<sup>13</sup> "Administración del comportamiento organizacional". Paul Hersey, Kenneth Blanchard y Dewey Johnson

1. **Creatividad.** Esta se caracteriza porque está dominada por los fundadores, que ponen énfasis en la preparación del producto y ubicación del mercado. Se ocupan poco de la administración, lo que les interesa es empezar a funcionar. Cuando empieza a marchar bien la organización, a crecer, surgen problemas de administración, que deben resolverse mas formalmente, el fundador entra en conflicto, surgiendo la *crisis de liderazgo* y comienza el primer período revolucionario. Quien puede sacar a la empresa de esta crisis es un gerente fuerte, un director administrativo que pueda armonizar a la organización; pasando la siguiente etapa de la crecimiento:
2. **Crecimiento de dirección.** Aquí el gerente y sus empleados claves asumen la mayor parte de las responsabilidades para formar una dirección, mientras los supervisores de nivel inferior, son considerados como especialistas autónomos que deben tomar decisiones, a lo cual no siempre están acostumbrados ni ellos ni la alta gerencia, la cual no puede delegar totalmente la responsabilidad entrando en conflicto y generándose *la crisis de autonomía.*, donde mas de un empleado está descontento y deja la empresa.
3. **Crecimiento por Delegación.** En esta etapa se va creando una estructura organizacional descentralizada, lo cual puede elevar la motivación de los niveles inferiores, sin embargo surge otra crisis pues la alta gerencia piensa que ha perdido el control sobre la diversidad de acciones, dándose la *crisis de control.* Para solucionar esta situación se debe buscar una mejor coordinación entre las diferentes áreas pasando a la siguiente etapa:
4. **Crecimiento por Coordinación.** Consiste en usar sistemas formales para coordinarse y la alta dirección únicamente vigilará. Desgraciadamente casi todos los sistemas de coordinación acaban por ser retirados y aparece el nuevo período de revolución, la *crisis de burocratismo o tortuguismo* que suele ocurrir cuando la organización ha crecido demasiado y se ha vuelto muy compleja para manejarla. Si logra superar esta crisis la organización podrá evolucionar hacia la siguiente etapa:

5. **Crecimiento por Colaboración.** En esta etapa la organización se maneja con sistemas de mayor espontaneidad con la colaboración de equipos y la confrontación diestra de las diferencias personales.

Aunque no está claro cual será la siguiente revolución Greiner anticipa que “ girará alrededor de la ‘saturación psicológica’ de los empleados que quedan exhaustos física y emocionalmente por la intensidad del equipo del trabajo y las fuertes presiones por encontrar soluciones innovadoras”<sup>14</sup>

Algunos autores proponen que para superar e incluso evitar las crisis, los gerentes deben tratar de seguir la secuencia que sugiere el Liderazgo Situacional: Dirección, Coordinación, Colaboración y Delegación.

#### ***4 CICLO DE VIDA DE EL GABINETE RADIOLOGICO***

En esta sección el análisis está enfocado principalmente a la identificación de las crisis internas que fueron surgiendo en el Gabinete conforme crecía físicamente.

Esta pequeña empresa como todas las que están activas, ha tenido un ciclo de vida, a lo largo del cual se han presentado varias etapas que vamos a identificar de acuerdo al autor Larry E Greiner. Como veremos, la falta de una adecuada organización administrativa se ha reflejado en su ciclo de vida, el cual se ha ido distorsionando conforme ha ido evolucionando.

##### ***4.1 Etapas de crecimiento del Gabinete***

##### **Etapa de Creatividad o Emprendedora**

Esta etapa que abarcó los años de 1993 y 1994 la podríamos dividir en varias partes, en la primera, el fundador (único) del gabinete dedicó su esfuerzo a identificar el

---

<sup>14</sup> Administración del comportamiento organizacional. Paul Hersey, Kenneth Blanchard y Dewey Johnson

posible mercado contactando a colegas médicos que conocían su trabajo ya que ellos podrían ser clientes potenciales.

Se llevó a cabo un sencillo programa promocional, que consistió en su primera fase en entrevistas personales con los médicos tanto conocidos, como cercanos a la posible área de localización del gabinete para identificar sus necesidades y posteriormente se les enviaron cartas de presentación personal describiendo los servicios ofrecidos por el gabinete.

En forma paralela se llevaron a cabo otras tareas:

Se procedió a buscar la localización geográfica más idónea tomando como referencia la ubicación del posible mercado (consultorios médicos) además de considerar a la accesibilidad física en cuanto a vías de comunicación, estacionamiento y planta baja, ya que para el tipo de pacientes que se atendería son muy importantes estos aspectos pues con frecuencia tienen problema de tipo motriz.

Localizado el espacio físico, el propietario enfocó su esfuerzo administrativo a la adaptación específica del local y a la elección del equipo radiológico a utilizar así como a las formas de financiamiento para su compra y programación de tiempos de entrega. La compra de el equipo se hizo básicamente con filiales de empresas extranjeras, que daban facilidades de pago en plazos cortos y créditos bancarios

Durante todo este período se puede decir que hubo un desgaste financiero importante, pues se desembolsaron fuertes cantidades de capital para la adaptación del área física y los primeros pagos del equipo, además de iniciar actividades con sumas importantes de deuda.

La prioridad en este momento fue preparar los elementos necesarios para ofrecer su servicio. Lo importante era empezar a funcionar, el propietario del Gabinete fungió en entonces como gerente.

Aunque hubo retraso en la entrega del equipo, lo que ocasionó que los ingresos estimados para los primeros dos meses de 1994 no se generaran, el Gabinete inició actividades a finales del mes de febrero de ese año.

Hasta principios de 1996, el gabinete funcionó eficientemente, con dos personas laborando el propietario, quien realizaba además de la función gerencial, el total del trabajo médico (toma e interpretación de estudios) y una secretaria recepcionista quien realizaba las tareas secretariales propias.

### **Crecimiento de Dirección**

El gabinete fue ganando posicionamiento en el mercado con el tipo de estudios ofrecidos hasta el momento (radiológicos) y el ofrecimiento de un nuevo servicio (ultrasonido) por lo que hubo necesidad de expansión no solo en espacio y equipo sino en personal gestándose los primeros problemas de administración. La causa de esta distorsión fue que el propietario del gabinete volvió a enfocar sus esfuerzos hacia la obtención del equipo y su financiamiento, así como a la adaptación de la nueva área física, olvidando la necesidad de identificación que cada empleado debe tener con la empresa al incorporarse a la misma.

### **Crecimiento por delegación.**

A partir de esta etapa del ciclo de vida de la empresa, el crecimiento empezó a distorsionarse ya no hubo delimitación exacta de funciones y responsabilidades, pues el propietario de la empresa no depositó la suficiente confianza en sus empleados; dándose lo que se conoce como la crisis de control. Al ir incrementándose el prestigio del Gabinete la demanda de sus servicios aumentó, por lo que también tuvo que hacerlo el equipo de trabajo, para ello se contrató un Técnico Radiólogo, cuyas funciones han sido realizar toma (técnica) y revelado de estudios, reportando su trabajo al médico quien interpretará el estudio y dará algún informe sobre el mismo, siendo en este caso el propio dueño del gabinete el intérprete de los resultados.

De esta manera los dos empleados tienen una relación directa de trabajo y administrativa con el dueño, que a su vez es trabajador del Gabinete. Esta situación se vuelve compleja pues la línea de autoridad se debilita ya que no se entiende el grado de responsabilidad de los empleados de jerarquía menor. Esto resultó complejo, haciéndose evidente desde ese momento la necesidad de un administrador que apoyara al propietario en la organización y manejo del personal del gabinete.

Actualmente el Gabinete ofrece sus servicios en dos turnos de trabajo, en cada uno de los cuales hay una secretaria recepcionista, un técnico radiólogo y el médico radiólogo (propietario de la empresa). Los sábados asiste además otro médico radiólogo que interpreta los estudios radiológicos y realiza los ultrasonidos. Cuando el servicio lo requiere un médico cardiólogo realiza estudios específicos que él mismo interpreta.

No se cuenta hasta la fecha con un administrador que aligere la carga administrativa al dueño de la empresa, por lo que no se han podido aislar y marcar adecuadamente los límites entre los empleados y el dueño, por lo que las relaciones laborales, se siguen distorsionando sin llegar a ser conflictivas, por la falta de delimitación de responsabilidades y autoridad; dándose incluso efectos de tortuguismo, por la falta de habilidad y responsabilidad de los empleados. Pero sobre todo por la falta de habilidad para manejar internamente el crecimiento de la empresa.

Para que la empresa pueda pasar a la siguiente etapa de crecimiento (Por colaboración) se hace indispensable reorganizarla internamente, específicamente se hace necesaria la participación de un administrador que elabore manuales y organice administrativamente el Gabinete, eliminando en la medida de lo posible la participación en esta tarea del dueño, para que se enfoque principalmente a su tarea médica, y con el apoyo administrativo a realizar actividades gerenciales y de promoción.

Con la realización del presente trabajo se están dando al Gabinete los elementos necesarios para continuar con éxito su proceso de maduración y crecimiento. El estar en contacto continuo con el personal y propietario del gabinete ha ido ayudando a que los

cambios se estén dando incluso antes de entregar un informe final de propuestas, lo cual refleja el gran interés por mejorar la situación actual de esta empresa.

## CAPITULO V

### ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### *1 LUCHA POR LA SUPERVIVENCIA Y PROSPERIDAD*

Como parte del objetivo de este trabajo es el de analizar la trayectoria de una pequeña empresa, se ha incluido esta sección que contiene muchos elementos de interés para este análisis, pues da una buena descripción de las posibles causas que pueden llevar a una pequeña empresa a la quiebra o por lo menos a permanecer estancada.

El enfoque es hacia al análisis de la lucha por la supervivencia y la prosperidad de las pequeñas empresas, describiendo los principales problemas que la pueden sacar del mercado y que en cierta manera, como se mencionó, la pueden llevar a la quiebra o simplemente a la falta de prosperidad, por la disminución de su ventaja competitiva.

Es de gran interés analizar este punto, ya que las empresas están en constante lucha por permanecer en el mercado, y esto lo logran siendo eficientes, su grado de eficiencia se puede determinar en base al análisis de su funcionamiento interno

Podemos iniciar esta sección cuestionándonos lo siguiente:

¿Por qué fracasan los negocios?

¿Qué origina la inestabilidad de los negocios?

¿Qué hace que unas empresas tengan grandes utilidades y otras presenten pérdidas?

Para contestar estas preguntas analicemos los problemas a los que suelen enfrentarse las pequeñas empresas :

#### *2. PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS<sup>15</sup>*

A continuación se exponen los principales problemas a los que se enfrentan las empresas pequeñas, las cuales al empezar a funcionar corren muchos riesgos; generalmente sus iniciadores no tienen ningún entrenamiento profesional en

---

<sup>15</sup> “Análisis de políticas de empresa” Robert G Murdick ,Richard H. Eckhouse y R Carl Moor Ed. Limusa

administración, se inician con fondos insuficientes y poco o nulo acceso a otras fuentes de capital:

### **1. Falta de Fuerza competitiva.**

Para tener éxito, cada negocio necesita tener un rasgo distintivo, algo que atraiga al cliente y le permita estar por arriba de los demás, tener una ventaja competitiva que marque su fuerza competitiva dentro del mercado (Ejm: Proporcionar un servicio único, una atención especial, etc.)

Para determinar como está este punto dentro de la empresa podríamos aplicar algunas preguntas que detecten los siguientes aspectos:

- Cómo ha llegado a identificar su mercado?
- Sabe quienes son sus posibles clientes?
- Sabe el dueño de la empresa qué desean realmente sus clientes?
- Ha detectado qué puede ofrecer su empresa, diferente a la competencia?
- Su empresa tiene la capacidad de ofrecer esta diferencia? (cuenta con el personal capacitado, el equipo, la infraestructura, etc)

Es importante conocer el costo que le representa esta ventaja competitiva, ya que de ser muy alto, el margen desaparece.

Una empresa pequeña no debe darse el lujo de errores, por lo que su ventaja competitiva no debe estar sujeta a condiciones de cambios repentinos, pues no podrá hacer ajustes continuos sin sucumbir en el intento.

### **2. Confiar en conjeturas en lugar de hechos**

Muchos gerentes de pequeñas empresas en la toma de decisiones confían en sus presentimientos, intuiciones e incluso rumores que no son mas que conjeturas, que aunque son parte junto con la imaginación de la vitalidad de cada empresa, si el negocio solo se basa en ello puede dirigirse al fracaso.

Para no caer en este error el empresario debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo saber si los hechos son verdaderos?
- ¿Existe alguna contradicción en las evidencias?

### 3. Crisis resultante de una mala o nula planificación

Robert B. Buchele afirma<sup>16</sup> : “ Acción planeada es acción eficiente...”

¿Qué debe contener por lo menos la planificación de estas empresas antes de abrir?

- Decidir qué tipo de bien o servicio se debe ofrecer, basándose en una investigación del mercado para determinar que demanda se puede esperar así como las probables ganancias
- Determinar su margen competitivo
- Analizar los requerimientos físicos y su costo
- Evaluar su ubicación
- Valorar a la competencia (Diferencias entre ella y el negocio)
- Segmentación del mercado
- Seleccionar políticas internas sobre el funcionamiento de la empresa, sobre los precios etc.
- Planificar la administración financiera

Pasos básicos de la planificación.

1. Definición de cada factor a planificar (definir desde margen competitivo, imagen del producto etc.).
2. Determinar las posibles fuentes de información.
3. Reunir los hechos y organizarlos.
4. Escribir todas las posibles alternativas o cursos de acción.
5. Tomar las decisiones y ponerlas en práctica.
6. Evaluar y actualizar los planes.
7. Los planes deben hacerse tanto para un futuro inmediato (3 meses-1 año) como para épocas posteriores (3 años).

---

<sup>16</sup> “Análisis de políticas de empresa” Robert G Murdick ,Richard H. Eckhouse y R Carl Moor Ed. Limusa

#### **4. Falta de asesoría profesional competente**

Son muchos los pequeños empresarios que inician su negocio, basándose en su interés personal, realizando en el mejor de los casos algún estudio sencillo de las posibilidades que tendrá su empresa en el mercado. Desechan la posibilidad de una asesoría profesional que pueda realizar un estudio de mercado, o que le oriente contable y legalmente antes de echar a andar el negocio.

#### **5. Demasiado Énfasis en la velocidad** “ *No quieras correr si apenas sabes andar*”

El empresario emprendedor debe tener paciencia ( no conformismo) y no actuar con precipitación, más de una vez el empresario busca solo incrementar estadísticas, aumento de clientes atendidos, mayores ventas, pero se olvidan que más importante son las ganancias que el volumen.

El dueño de un negocio pequeño que solo se concentra en el incremento de ventas , abusa de los recursos tanto humanos como económicos, hasta su máximo rendimiento, de tal manera que cualquier disminución en las ventas no previstas lo pone en aprietos financieros. Para no caer en este error lo indicado es dar más énfasis a la calidad y a la rentabilidad de la organización y menos a la velocidad de crecimiento.

Definitivamente debe buscarse el incremento en las ventas, pero siempre en coherencia con la disponibilidad de recursos.

#### **6. Falta de planificación del capital**

Iniciar un negocio sin suficiente capital es otra causa del fracaso de las pequeñas empresas, ya que al no tener la paciencia suficiente para obtener un financiamiento adecuado o reunir el capital necesario se dan pasos no muy firmes al iniciar. Es muy frecuente que la idea de ser dueño de su propio negocio borre toda posibilidad de tener un socio (activo o inactivo) que aporte parte del capital necesario.

Un segundo problema de este tipo, es que al crecer estas empresas no cuentan con capital de expansión, ya que es muy difícil que sea suficiente solo el capital generado por ellas mismas. Por lo que para lograr esta expansión deberá recurrir a alguna de estas opciones:

Buscar socios industriales que aporten capital (venta de acciones)

Esperar un tiempo (tal vez años) para reunir las ganancias necesarias ( Actitud conservadora)

Recurrir a préstamos industriales , factoraje, créditos con proveedores, o incluso bancario (actitud aventurada)

### **7. Falta de planificación del dinero en caja**

No tener esta planificación lleva al dueño a no poder hacer frente a necesidades inmediatas o a corto plazo, ya que por ejemplo, puede requerir fondos para una nueva contratación , gastos en publicidad, compra de material etc. y no contar con el capital suficiente, pues la falta de previsión detiene un posible crecimiento. En este caso es importante que el dueño del negocio se asesore de un buen contador

### **8. Problemas administrativos**

Aunque todos los anteriores problemas son de tipo administrativo es importante hacer hincapié en los siguientes.

#### **a) Falta de Habilidades administrativas generales**

Habitualmente el dueño de un negocio piensa que él podrá ser su propio gerente, sin siquiera pensar si tiene la habilidad suficiente. Es aconsejable que cualquier persona se haga por lo menos estas preguntas antes de iniciar su propio negocio:

- ¿Me agrada ser mi propio jefe? Podré tomar mis propias decisiones?
- ¿Sabré delimitar las actividades del negocio y las del hogar?

- ¿Cuánto tiempo le debo dedicar y de cuánto tiempo realmente dispongo para ello?
- ¿Soy capaz de controlar los gastos y programar las inversiones?

b) Falta de experiencia administrativa específica.

El dueño del negocio debe tener conocimientos específicos del área (industria, servicio, mercado, etc) en la que va a desarrollarse. Generalmente lo que se necesita es la experiencia que proporcione a la empresa la capacidad para hacer el trabajo mejor que sus competidores para atraer a sus clientes.

c) Falta de habilidad para actualizar la administración.

Cuando el dueño inicia su negocio se convierte en un gerente “todólogo” pues realiza las actividades que requiera la empresa ( desde abrir en las mañanas, hasta ir al banco, visitar o atender a los clientes, “hacer cuentas” etc) . Pero conforme su negocio va creciendo ya no es capaz de absorber todas las actividades y tendrá que ir contratando a personal adecuado.; sin embargo no sabe delegar responsabilidades y sigue vigilando a cada empleado, revisando sus actividades. En el mejor de los casos trata de concentrarse en las áreas más importantes, pero sigue sin delegar completamente responsabilidades.

Esta falta de habilidad le darán problemas con su personal, con sus clientes y por lo mismo frenaran su crecimiento. Para cubrir esta incapacidad el dueño-gerente debe asesorarse, o capacitarse con cursos específicos.

## **9. Herederos incapaces de administrar el negocio**

“Abuelo comerciante, hijo caballero y nieto pordiosero”. Este dicho popular describe muy claramente lo que sucede con los negocios familiares, ya que generalmente el interés por un negocio desaparece a la tercera generación.

Aunque al iniciar un negocio no siempre el dueño piensa en un futuro muy lejano, es conveniente que haga un breve análisis de que será de su negocio cuando él ya no pueda estar al frente y realice algunas actividades como estas:

- Entrenar un sucesor por varios años
- Crear un fideicomiso
- Seguro de vida para la industria
- Acuerdos de compra venta
- Regular sesión de acciones
- Seguro de vida pagadero a herederos
- Vender parte de las acciones
- Crear una junta directiva exterior que ayude, oriente o incluso invierta

En este capítulo se ha tratado de explicar cuáles son los principales problemas que se presentan en un negocio pequeño, que le impiden progresar o incluso lo lleven al fracaso.

Todos ellos son una advertencia para que el nuevo empresario tome cartas en el asunto y no caiga en errores que le causen estos problemas.

Por otro lado, cuando se esté auditando administrativamente una empresa será conveniente incluir un cuestionamiento sobre todos los puntos presentados en este capítulo pues de allí se puede partir para asesorarla proponiéndole algunos de los cambios necesarios.

### ***3 IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA A LA QUE SE HA ENFRENTADO EL GABINETE***

**-Inició actividad como micro empresa.** En la sección de identificación de la empresa, se dio un esbozo de cómo el inicio de esta empresa fue el de una microempresa de un solo dueño y un empleado y por lo mismo ha ido teniendo problemas en su evolución.

**- Poca planeación** Este es sin duda uno de los principales problemas que se ha dado en la empresa pues su desarrollo se ha dado con muy poca planeación, por lo que su crecimiento no ha resultado tan eficiente como debiera.

- **Falta de asesoría adecuada** Aunque ha contado con una buena asesoría legal y contable para el seguimiento de la empresa, hasta la fecha no ha contado con asesoría administrativa que lo guíe para el mejor funcionamiento interno, ni para lograr un mejor posicionamiento en el mercado

-**Demasiado énfasis en la velocidad** lo que ha ocasionado pérdida del margen competitivo, por crecimiento. Al aumentar la demanda básicamente por aseguradoras, empresas y bancos, la atención personalizada al paciente, que se marca como ventaja competitiva disminuyó, pues el volumen ha hecho que se descuide un poco este punto así como las visitas que se realizaban en forma continua a médicos, las cuales se han tenido que espaciar. Por otro lado el aumento en el volumen de pacientes asegurados atendidos no le generó realmente mayores ganancias, pues los estudios de bancos eran sencillos y los precios tenían que ser menores, además de ocupar tiempo y espacio para pacientes particulares con estudios más elaborados y que le representan mayor ingreso.

- **Capital insuficiente.** En el segundo año de actividades, el dueño de la empresa no contó con capital suficiente para respaldar la compra de equipo y el crecimiento de la infraestructura que el gabinete requería, por lo que tuvo que recurrir a socios médicos que aportaron capital para la compra de equipos, lo cual ha resultado poco beneficioso para el dueño pues ha resultado alto el número de socios en relación a las ganancias del gabinete.

**Aumento en los costos.** Por ser una empresa pequeña no puede hacer grandes compras del material necesario para la realización de estudios, por lo que no puede aprovechar este tipo de economía. Además se ha generado constantemente desperdicio de material por la falta de precisión en la toma de estudios y errores en el proceso

- **Falta de liquidez** Otro aspecto importante es que no tiene una planificación de suficiente dinero en caja, por lo que cualquier imprevisto que requiere un monto de capital importante tendrá que solventarse con algún crédito o aportaciones de el mismo dueño o de sus socios.

-**Falta de habilidad administrativa** Los principales problemas administrativos a los que se ha enfrentado el gabinete se derivan de la falta de habilidad administrativa del dueño quien

durante mucho tiempo ha realizado tareas de administrador atendiendo todas las áreas correspondientes de la empresa (fungiendo como antes se mencionó como un “todólogo”); actualmente ha empezado a delegar algunas responsabilidades sin embargo sigue vigilando su desarrollo.

Esta falta de habilidad le ha dado problemas con el personal pues se han presentado dificultades derivadas de los períodos de evolución detectando como principal problema interno las relaciones de trabajo pues se han perdido las jerarquías, entre dueño y empleados, por otro lado se observa la falta de motivación de los empleados pues hasta ahora las características de la empresa no les ha dado posibilidades de escalar a mejores puestos. Lo anterior se refleja incluso en algunas ocasiones en la atención a sus clientes lo cual ha frenado hasta cierto punto su crecimiento.

#### ***4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS***

La aplicación del cuestionario fue a 50 pacientes en un período de dos semanas, muestra aceptable ya que representa el 17% de los pacientes atendidos en un mes y el 34% de un período de 2 semanas, porcentajes ambos mayores al 15% considerables en ciencias sociales.

#### **CUESTIONARIO NÚMERO UNO. \***

Dirigido a los pacientes al utilizar los servicios del Gabinete para constatar la calidad en Servicio e Instalaciones.

Con este cuestionario se pretende conocer por un lado, la razón de por qué acudieron específicamente a este Gabinete y por otro conocer su opinión de los en relación a los siguientes puntos: la atención que le brindan los empleados, Precio de los estudios, el tiempo de espera y la comodidad y de las áreas físicas utilizadas.

---

\* El formato de todos los cuestionarios se encuentra en el anexo de este trabajo



Gráfico 3

Como podemos ver en este gráfico, la mayor parte de los pacientes que acuden al Gabinete es por la derivación de su médico tratante, por lo que es de gran importancia tener contacto continuo y directo con los Médicos que requieren de los estudios que realiza el Gabinete para complementar su diagnóstico, una segunda razón el hecho de que conocen al médico Radiólogo dueño del Gabinete, la siguiente es por que algún conocido se los recomendó y en última instancia está la publicidad, la cual hasta ahora solo presenta en la sección amarilla y un anuncio afuera del Gabinete.

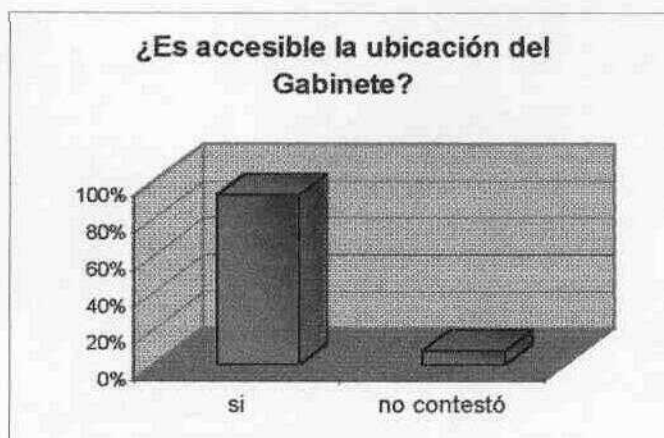


Gráfico 4

En relación con la ubicación física del Gabinete, como se puede apreciar, todos coinciden en su accesibilidad. Cabe mencionar que el Gabinete está situado en una zona de

buena vialidad, con facilidad para estacionamiento y en la planta baja, lo cual representa una ventaja para los pacientes.

Las siguientes tres preguntas se refieren al trato del personal que atiende al paciente, en este punto es importante señalar que el gabinete funciona con dos turnos, siendo diferentes la recepcionista y el técnico en cada uno de ellos.

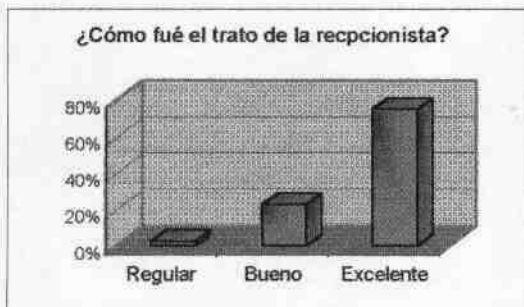


Gráfico 5



Gráfico 6

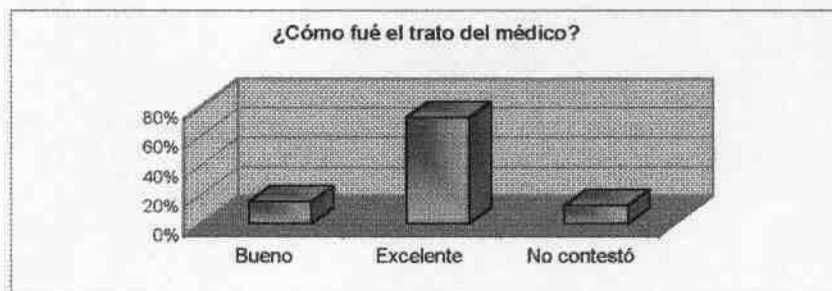


Gráfico 7

En relación al trato de la Recepcionista (Gráfico5) el resultado muestra que para el 75% de los encuestados fue excelente, aunque es un importante porcentaje, este debe ser mayor, pues para el 23% el trato fue regular y aunque no aclararon la causa, si merece atención pues el Gabinete marca como una de sus ventajas competitivas la atención al paciente. También es importante mencionar que la calificación de la recepcionista del turno vespertino fue mejor que la del turno matutino.

El gráfico 6 muestra los resultados con relación a la atención de los Técnicos Radiólogos, su calificación resultó muy aceptable ya que el 83% fue excelente, pero

definitivamente es susceptible de mejora. En este caso el técnico del turno matutino resultó mejor evaluado.

En relación con el Médico, (gráfico 7) no todos los encuestados lo calificaron, ya que el 12% de ellos no tuvo trato directo con él, resultando solo un porcentaje del 73% el que lo calificó como excelente, el Médico es el propietario del Gabinete, por lo que debe ponderar bien este resultado, pues por actividades de tipo administrativo que lo distraen, ha ido perdiendo el contacto continuo con los pacientes, lo cual, como lo mencionamos anteriormente debe seguir conservando como parte de su ventaja competitiva.

Con relación al precio el 63% lo calificó como justo, el 31.5% como alto y el resto como bajo. Cabe señalar que el precio de los estudios está dentro de la media de todos los Gabinetes de la ciudad y difícilmente soportaría una reducción en los precios.

En lo referente a la permanencia dentro del Gabinete, a los pacientes se les realizaron dos preguntas, la primera referente al tiempo que duró el estudio y la otra en lo concerniente al tiempo de espera para ser atendido, los resultados fueron los siguientes:

El 87.5% de los pacientes respondió que el tiempo de duración del estudio fue apropiado, aunque puede ser un poco subjetiva la respuesta por desconocer el procedimiento exacto del cada estudio, es significativo el hecho de no incomodarles el tiempo empleado en el estudio realizado.

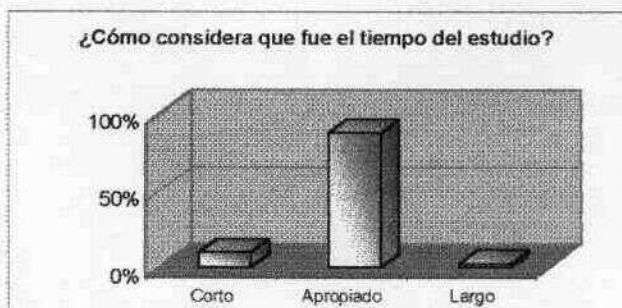


Gráfico 8

La siguiente pregunta fue con relación al tiempo de espera antes de ser atendido, y como se puede apreciar en el siguiente gráfico. el 53.% esperó menos de 15 minutos, el 7% respondió que el necesario pero el restante 40% esperó entre 15 y 30 minutos ó más, en la gráfica se incluyó la escala “ lo necesario” por que aunque no se consideró esta posible respuestas algunos pacientes así lo consideraron.

A este punto hay que ponerle especial atención, pues muchos pacientes acuden sin cita previa y aunque algunas veces solicitan estudios sencillos, no se cuenta por el momento, con el equipo suficiente para acelerar su atención, lo cual ocasiona también retraso en la atención a los pacientes citados.

Este problema ya se ha detectado y se está tratando de solucionar, pues actualmente se está analizando la conveniencia de regresar al Gabinete un equipo de RX semi portátil y que actualmente está en un hospital y ha tenido poco funcionamiento.

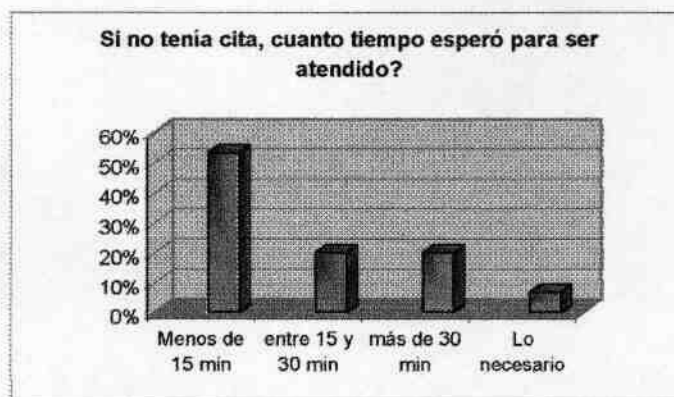


Gráfico 9

El siguiente grupo de preguntas fue para calificar las áreas físicas del Gabinete y el resultado en general fue satisfactorio, respecto al área Médica la respuestas mas genéricas fueron que era limpia, cómoda y agradable representando en todos los aspectos porcentajes cercanos la 90%.

## AREA MEDICA



Gráfico 10

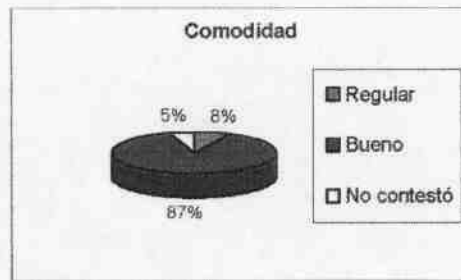


Gráfico 11

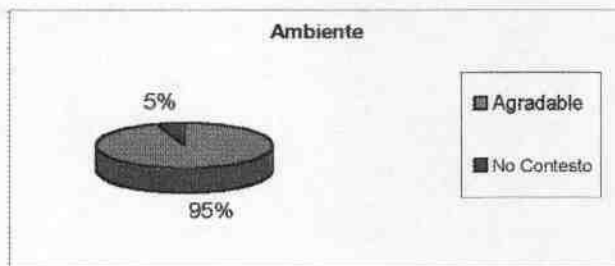


Gráfico 13

En relación al área de Sala de Espera, el resultado es menos aceptable, pues para el 13% de los encuestados la limpieza y la comodidad fue regular, punto al que deberá ponerse atención pero el ambiente les resultó agradable, cabe mencionar que en la sala hay un televisor de buen tamaño y cuenta con música ambiental.

## SALA DE ESPERA

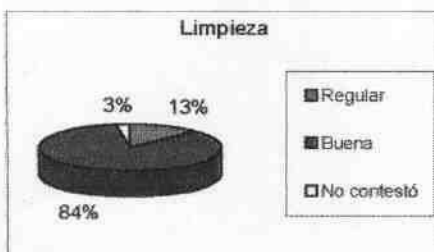


Gráfico 13

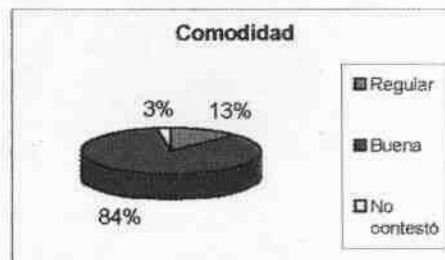


Gráfico 14

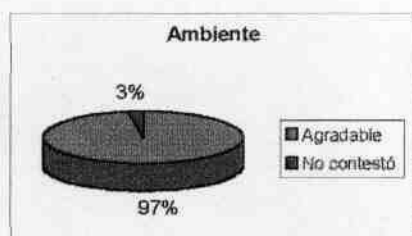


Gráfico 15

En relación al área de vestidor y baño hay respuestas muy interesantes pues como se aprecia en los resultados de la encuesta, más de una persona respondieron que no existe vestidor, (englobadas en el grupo de “no contestó” pues el 50% de ese grupo reportó esta situación) y eso es cierto, pues los baños de las áreas médicas se utilizan como tales, que aunque cuentan con silla y perchero, son baños utilizados como vestidor. En gabinetes de este tipo es común que así sea, pues en varios estudios es necesario que el paciente utilice el baño para el seguimiento del mismo; será conveniente realizar algunas modificaciones físicas al esta área para pueda apreciarse como “Baño vestidor”

### AREA DE VESTIDOR Y BAÑOS



Gráfico 16

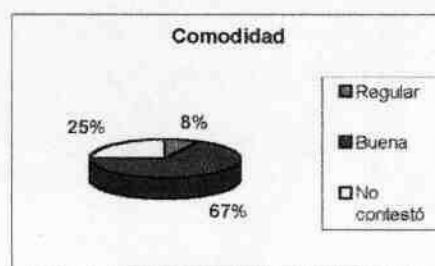


Gráfico 17

Respecto al ambiente, como lo muestra el gráfico 18, solo el 72% dio algún comentario, pareciéndole agradable y el restante 23% no contestó ni hizo ningún comentario

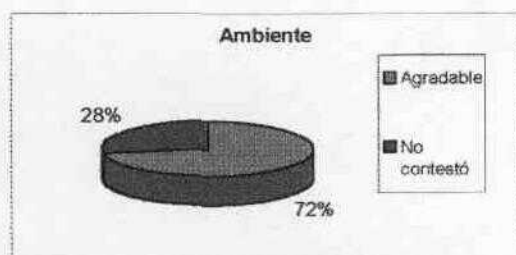


Gráfico 18

## CUESTIONARIO NÚMERO DOS. \*

Dirigido a los Médicos que envían a sus pacientes al Gabinete, para constatar la calidad en Servicio e Instalaciones

Este segundo cuestionario fue aplicado a los Médicos que actualmente envían sus pacientes al Gabinete, la finalidad fue para detectar básicamente, la calidad del servicio, pero se incluyeron preguntas para conocer desde cuando han utilizado los servicios y el por qué de continuar demandándolos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En promedio los médicos han enviado a sus pacientes al Gabinete desde hace 4 ó 5 años, y algunos desde que se inició en 1994, captándose en la muestra solo 2 los que trabajan con el gabinete desde hace un año, lo que habla de la necesidad de promoverlo en consultorios médicos hasta ahora no visitados para así tratar de captar nuevos médicos.

En el gráfico 19 se muestran las razones por las que solicitan los servicios del Gabinete, cabe señalar que aquí los médicos dieron más de una razón. De las 5 opciones presentadas se resalta como primera, la calidad de los estudios, con un 83.3%, esto definitivamente es un parámetro muy importante pues habla de la calidad del trabajo que entrega el Gabinete y que es una ventaja que tiene que seguir conservando sobre los demás.

\* El formato de todos los cuestionarios se encuentra en el anexo de este trabajo

Esta razón se reafirma con el hecho de que, como se aprecia en los subsecuentes tres gráficos respectivamente, el 88% de los médicos está muy satisfecho con los servicios proporcionados, pues el 89.5% considera que la imagen y los informes de los estudios es muy buena y el 10.5% restante la considera buena. (a petición del responsable del gabinete no se incluyó un parámetro de Excelente)

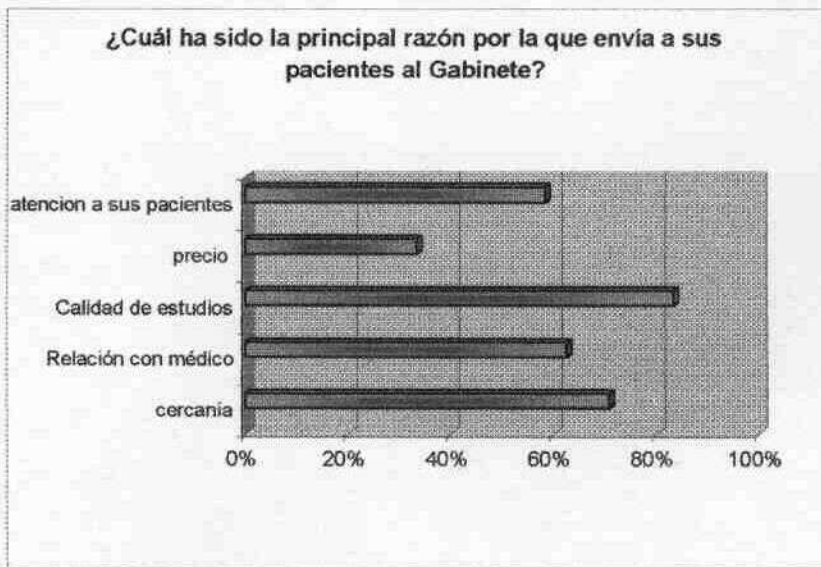


Gráfico 19

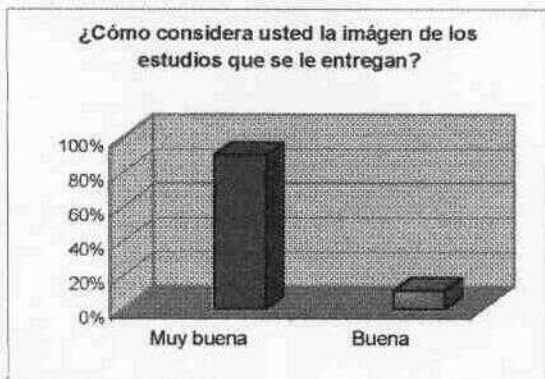


Gráfico 20

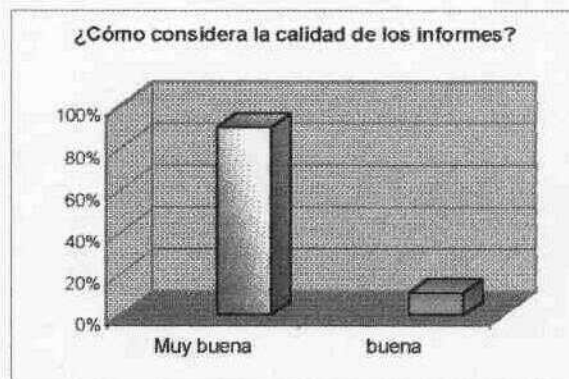


Gráfico 21

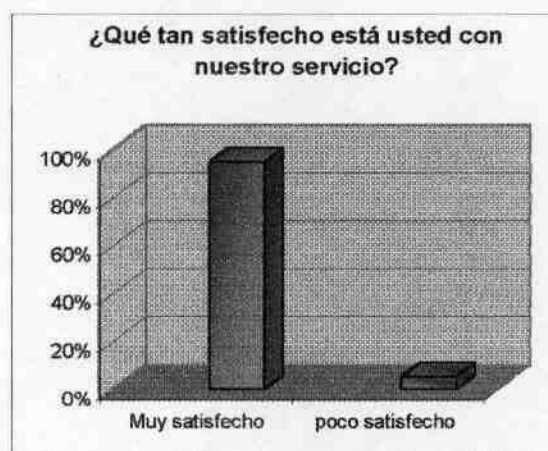


Gráfico 22

La segunda razón en porcentaje (volviendo al gráfico 19) es la cercanía, esto nos puede hablar del hecho de que gran parte del mercado cautivo hasta la fecha es muy local, que la ubicación del Gabinete es la correcta y que adicionalmente será conveniente buscar una estrategia para extenderse hacia otras zonas geográficas dentro de la misma ciudad.

Otra de las razones que merece especial atención se relaciona con la atención brindada a los pacientes, ya que fue el tercer motivo por el que los médicos utilizan los servicios, esta también ha sido una ventaja que el Gabinete ha tratado de conservar, y que incluso maneja como uno de las cualidades (ventaja competitiva) que le da mayor penetración en el mercado. En este punto se podría incluir el hecho de que el 79% de los médicos considera que la atención del personal hacia él ha sido muy buena; destacando el hecho de que el 100% de los médicos encuestados afirmó que el médico radiólogo siempre ha estado disponible para ínter consulta o comentarios.



Gráfico 23

La necesidad de la continua relación con los médicos, se refleja en el hecho de que el 62% envían a sus pacientes por la relación personal que tienen con el médico radiólogo y que se hace necesario retomar el programa de visitas a médicos por parte del propietario del gabinete, además de buscar así también la forma de atraer nuevos médicos.

En el siguiente gráfico se refleja un parámetro en tiempo respecto la apreciación de los médicos con respecto al progreso en la calidad de los servicios dando como resultado que el 80% de ellos consideran que la calidad del servicio ha mejorado, este porcentaje debe aumentar, pues el Gabinete debe buscar la mejora continua en sus servicios y productos.



Gráfico 24

Los comentarios que algunos médicos anexaron en los cuestionarios, son en su totalidad de felicitación por el servicios, pero entre estos comentarios, uno de ellos mencionó la necesidad de contar con un equipo de Ultrasonido Trans vaginal, otro uno Trans rectal, proponiendo un médico la compra de un Tomógrafo. (después de realizar un análisis financiero se determinará la posibilidad de adquirir alguno de los dos primeros)

Respecto a los precios un médico propuso hacer precios especiales a personas de la tercera edad con credencial del INSEN o promociones por épocas del año.

### **CUESTIONARIO NÚMERO TRES. \***

Dirigido a los colaboradores del Gabinete para identificar al Gabinete en su función de prestador de servicios médicos, con el fin de poder determinar su Misión y Visión. De acuerdo a sus respuestas, como empresa, el Gabinete fue identificado como prestadora de servicios de apoyo al diagnóstico médico, siendo sus clientes por un lado, los médicos que derivan a sus pacientes y por el otro los mismos pacientes que son a quienes se les presta el servicio directamente.

De acuerdo a la apreciación de los colaboradores, los pacientes desean pagar un precio justo y ser tratados amablemente, y lo que los médicos esperan es un diagnóstico certero.

No marcan como expectativa ser líderes del mercado, pero sí tener un posicionamiento firme dentro del mercado, marcando para como ventaja competitiva su esmerada atención al paciente y a su médico, y la precisión en la interpretación de los resultados entregados.

De el análisis de este cuestionario y de las entrevistas y plática orientadora con los colaboradores estos propusieron la Misión y la Visión del Gabinete que están expuestas en el capítulo III de este trabajo.

---

\* El formato de todos los cuestionarios se encuentra en el anexo de este trabajo

## **CUESTIONARIO NÚMERO CUATRO.\***

Dirigido al Médico Radiólogo que funge como jefe del servicio con el fin de interpretar el clima de la organización.

Este cuestionario estuvo compuesto de una serie de 13 reactivos que sirvieron de parámetro para evidenciar la existencia de alguna problemática interna en el Gabinete. Marcando en forma ascendente del 1 al 5 de acuerdo a la existencia de Poca, (1 y2) Alguna (3) y Alta (4 y 5) evidencia sobre la problemática.

El resultado general en orden ascendente en cuanto a la evidencia de problemas fue el siguiente:

Poca evidencia (Nivel 1) en relación:

- Problemas de comunicación, que los integrantes sientan temor de hablar o que no se escuchen entre sí.
- Falta de confianza entre el jefe y los empleados
- Falta de entendimiento o aceptación de las decisiones tomadas en el Gabinete.

También con poca evidencia pero con un mayor grado (Nivel 2):

- Existencia de conflictos u hostilidades entre los empleados.
- Confusión sobre las tareas o relación poco clara entre el personal.
- Carencia de innovaciones, de deseos de asumir riesgos, creatividad o iniciativa.
- Problemas al trabajar con el jefe
- No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo

---

\* El formato de todos los cuestionarios se encuentra en el anexo de este trabajo

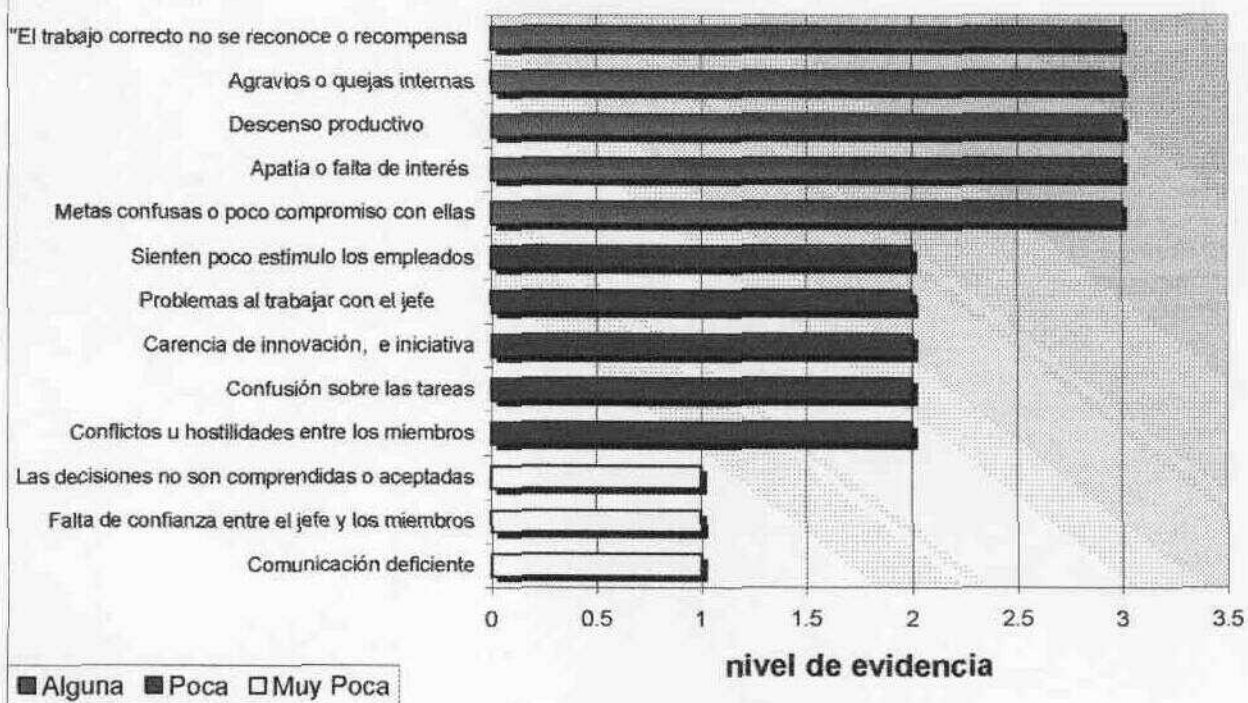
Los siguientes 5 problemas mostraron alguna evidencia (Nivel 3)

- Descenso de productividad o de los resultados en el área de trabajo
- Agravios o quejas internas
- Metas confusas o poco compromiso con ellas
- Apatía o falta de interés o de participación general
- El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado

Con estos resultados se ha detectado que solo existen algunos brotes de problemática interna dentro del equipo de trabajo del Gabinete, sin embargo debe atenderse a ellos, pues pueden convertirse en importantes debilidades de la empresa al tratar de alcanzar sus objetivos.

Es importante resaltar el hecho de que pueden bajar los resultados dentro de la unidad, ya sea por que los empleados no se han comprometido con la Misión de Gabinete, no se sienten parte de él; por su falta de iniciativa o creatividad al realizar su trabajo, o por sentir que su trabajo correcto no es reconocido por el Jefe ni recompensado por la empresa, lo que provoca en cierta medida apatía o falta de interés en general.

## Clima de la Empresa



**Grafico 25**

### CUESTIONARIO NÚMERO CINCO. \*

Este cuestionario fue aplicado a los empleados del Gabinete para detectar cómo se sienten trabajando dentro de él, en términos generales el ambiente es “sano”, pues de acuerdo a sus respuestas se sienten a gusto y satisfechos con el trabajo que realizan en su trabajo.

- El formato de todos los cuestionarios se encuentra en el anexo de este trabajo

Los empleados coinciden que su lugar de trabajo físicamente es agradable y funcional y la relación con sus compañeros es cordial.

Sin embargo no conocen bien los objetivos del Gabinete y por lo tanto tampoco están comprometidos con ellos.

Sienten que el trabajo que están realizando les ayuda a superarse y consideran al Gabinete un buen lugar para trabajar.

Con el resultado de estos cuestionarios se puede determinar que los empleados se sienten bien en su trabajo pues hay un clima de compañerismo y respeto entre ellos, pero es necesario lograr una mayor identificación con el Gabinete, lo cual se puede lograr dándoles a conocer la Misión y la Visión y hacerlos sentir parte de ellas

### **CUESTIONARIOS NÚMEROS SEIS Y SIETE. \***

Estos últimos dos cuestionarios también fueron aplicados a los empleados del Gabinete su objetivo fue básicamente para que ellos describieran las funciones que desarrollan durante su jornada de trabajo, diferenciando por un lado las que se realizan cotidiana o esporádicamente, y por el otro marcando de acuerdo a juicio personal la importancia de cada una de ellas.

Otro punto incluido en este cuestionario correspondió a la exigencia de responsabilidad que sienten en su trabajo y la claridad en las instrucciones que se les dan para realizar sus tareas, en este punto hubo total coincidencia en que sienten una carga adecuada de responsabilidad y que las instrucciones que se les dan son lo suficientemente claras para elaborar su trabajo.

Con las respuestas obtenidas en esta primera parte de los cuestionarios se tendrán elementos complementarios para, posteriormente, elaborar un documento con la definición de puestos de acuerdo a las necesidades del servicio dentro del Gabinete, ya que hasta la

---

• El formato de todos los cuestionarios se encuentra en el anexo de este trabajo

fecha no se cuenta con ninguno y se le ha propuesto a la empresa se elabore uno que los contenga.

La segunda parte de estos cuestionarios complementa el Cuestionario número Cinco, pues está dirigida también a detectar el ambiente laboral, es importante destacar que en esta sección todos los empleados mencionaron que se sienten muy a gusto al realizar su trabajo y explicaron que existe un buen ambiente de trabajo pues entre ellos hay respeto, confianza y amistad. Además de considerar que el gabinete es un buen lugar para trabajar y les ayuda a una superación personal.

Sin embargo manifestaron no conocer bien los objetivos del Gabinete y por lo mismo no están muy identificados con ellos, esto es natural, pues hasta el momento no se cuenta con un documento que resuma los objetivos del gabinete a través de su Misión y su Visión, por que aunque aparentemente es “obvio” el objetivo de los servicios que ofrecen, en el momento de explicarlos o involucrarse en ellos les resulta difícil entender a fondo el contexto.

Es importante comentar en este espacio que la apreciación que el Propietario tiene de la actitud de sus empleados con respecto al trabajo, no coincide mucho con las respuestas dadas por ellos, pues él considera que la gente es apática, realiza el trabajo en forma monótona y no sienten ningún compromiso con el Gabinete, están trabajando en él por que no hay por el momento otra mejor oportunidad. Lo cuál según su opinión lo ve reflejado en las continuas inasistencias, principalmente de los Técnicos Radiólogos (quienes actualmente tienen otro empleo en instituciones de servicio médico).

## CAPITULO VI

### PLANEACION ESTRATEGICA

#### *1. IMPORTANCIA Y DESCRIPCIÓN*

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es necesario determinar, los resultados que pretende lograr un organismo, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Y esto solo puede lograrse a través de la planeación.

Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones mas adecuadas, acerca de lo que habrá de realizar

Durante años, los estudiosos de la administración, han presentado varios y diferentes propósitos de la planeación<sup>17</sup>:

- .Minimizar el riesgo, reduciendo las incertidumbres que rodean a la empresa.
- Proveer información, concernientes a las condiciones que rodean el curso de acción propuesto
- Elevar el nivel éxito organizacional
- Consiste en establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

La planeación no elimina el riesgo, pero da las bases para determinarlo en forma mas precisa e incluso lleva a disminuir el grado del mismo.

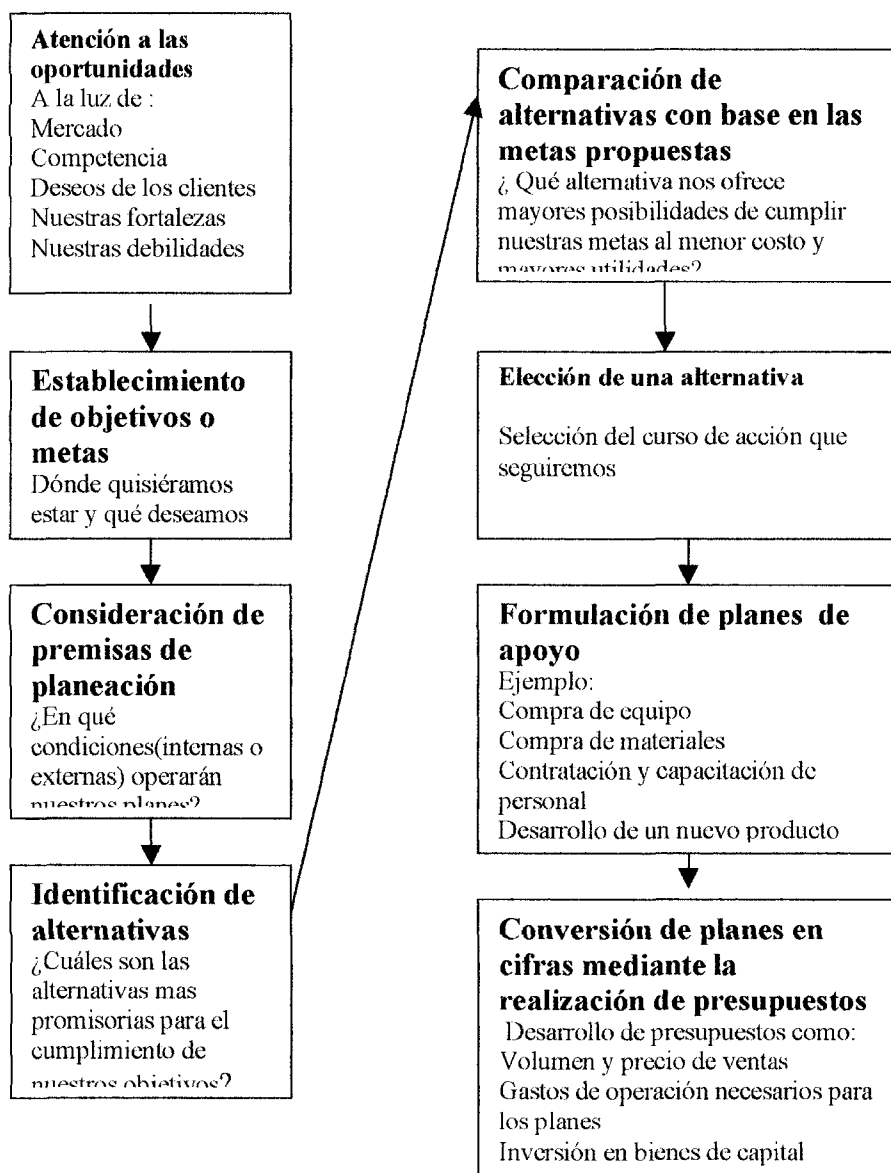
---

<sup>17</sup> “Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa” Joaquín Rodríguez Valencia ed ECAFSA

La Planeación Estratégica es la planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo, implica el proceso de decidir qué se va hacer, como se hará, quien lo hará y cuando se hará.

Esta planeación es la aplicación del enfoque de sistemas, para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, y lograr así los objetivos fijados.

### PASOS DE LA PLANEACIÓN



Entre las principales tipos de estrategias que pueden considerarse están las siguientes:

### Productos o servicios:

La razón de existir de una empresa es proporcionar bienes o servicios, las utilidades son solo una medida (importante) del grado de servicio que una compañía presta a sus clientes. Pero sobre cualquier factor, los nuevos productos o servicios determinan lo que es o será una empresa. Estas serían las preguntas básicas en esta área:

- ¿Qué es nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué desean nuestros clientes?
- ¿Cuánto nos compran los clientes y a que precio?
- ¿Nos interesa ser líderes del producto o servicio?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Nos interesa desarrollar nuevos productos propios?
- ¿Qué ventajas poseemos en la atención de las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia, tanto real como potencial?
- ¿Qué más podemos hacer a favor de la atención de las necesidades de los clientes?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Cuál debe ser la forma básica de nuestra estrategia?

### Mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que consuman el bien o servicio. Esta estrategias están estrechamente ligadas con las de productos y servicios por lo que deben entrelazarse y apoyarse mutuamente.

Difícilmente una empresa podría sobrevivir sin contar al menos con alguna de estas estrategias o funciones.

Las preguntas básicas para una estrategia de mercadotecnia serían:

- ¿Dónde se encuentran nuestros clientes y por qué consumen lo que les ofrecemos?
- ¿Cuál es el patrón de compras de nuestros clientes?
- ¿Qué es lo que más nos conviene vender?
- ¿Tenemos algo que ofrecer que no ofrezcan nuestros competidores?
- ¿Nos interesa tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos ofrecer servicios de soporte?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias y política de precios para nuestras operaciones?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

## **2. DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS FODA**

Definición: “Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer ( fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales”<sup>18</sup>

La matriz de **TOWS**, o en español matriz **FODA** ( Fortalezas, Oportunidades debilidades y amenazas) es una moderna herramienta para el análisis de situaciones, pues identifica relaciones entre las variables más importantes.

**T** (Threats) , “Amenazas”, **O** (opportunities) “Oportunidades”, **W** ( Weaknesses) “Debilidades” **S** (Strenghts) “Fortalezas”

---

<sup>18</sup> Joaquín Rofdriguez Valencia op. cit

Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas

- *Fortalezas:* Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- *Oportunidades:* Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían favorecer el logro de los objetivos de la organización.
- *Debilidades:* Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- *Amenazas:* Son las situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Desde el punto óptico de la empresa las fortalezas y las debilidades son componentes de naturaleza interna, y las amenazas y oportunidades son de naturaleza externa.

### **3. ANÁLISIS FODA DE EL GABINETE RADIOLÓGICO**

Elementos o áreas a analizar:

Mercado, Tecnología, Personal, Ubicación, Capacidad física, Conocimientos

Proveedores, Precio, Utilidades, Calidad del producto, Calidad del servicio ofrecido

Diversidad de servicios.

A continuación se resumen los objetivos de la empresa, delimitándolos en 3 puntos principales.

1. El objetivo general de la empresa es permanecer entre los principales gabinetes en el mercado de servicios médicos en la ciudad de Morelia, dando servicios a las comunidades aledañas a la capital.

2. Lograr la competitividad suficiente para generar utilidades, hacer del gabinete una empresa más rentable.

3. Que los médicos soliciten el servicio del gabinete por su confiabilidad en los diagnósticos y calidad en los estudios, así como por la atención brindada a sus pacientes.

Para la consecución de estos objetivos se presenta el siguiente análisis FODA, el cual se formó basándose principalmente a los cuestionarios y entrevistas aplicadas tanto al personal del Gabinete y a los pacientes y médicos que utilizan sus servicios.

### 3.1 Objetivo General:

El objetivo general de la empresa es permanecer entre los principales gabinetes en el mercado de servicios médicos en la ciudad de Morelia, extendiendo el servicio al interior del estado.

<b>DEBILIDADES</b> Capital insuficiente Falta de programas administrativos y de mercadotecnia	<b>FORTALEZAS</b> Satisfacción de los médicos y pacientes por servicio ofrecido Diversidad de estudios ofrecidos Alta calidad técnica del doctor encargado Localización geográfica céntrica Reconocimiento en el interior del estado 20% de su demanda Se anuncia en la sección amarilla
<b>AMENAZAS</b> Nuevos gabinetes con equipo moderno Médicos ginecólogos y ortopedistas con equipo propio	<b>OPORTUNIDADES</b> Existen profesionales que pueden hacer diagnósticos administrativos de la empresa y que elaboran una planeación estratégica. Existen proveedores con los que pueden hacerse acuerdos para financiamiento de equipo nuevo Posibilidades de publicidad local y estatal Existencia de médicos en el ramo para pensar en alianzas estratégicas.

## **Descripción:**

Después de analizar esta matriz vemos que entre las debilidades de la empresa para permanecer entre los principales gabinetes del mercado de servicios médicos, está la falta de capital para actualizar o mantener un equipo demasiado sofisticado, constantemente salen a la venta equipos con mayor definición en imagen.

Es importante mencionar que el propietario del gabinete no tiene grandes aspiraciones de crecimiento, pues no tiene interés en extenderse físicamente hacia otras ciudades, pero si captar el mayor número posible de pacientes foráneos utilizando al máximo su capacidad instalada actualmente y quizá comprando un equipo extra de Rayos X.

Actualmente cuenta también con un Aparato de rayos X semi móvil una reveladora instalados en un hospital, cercano al gabinete, el cual es trabajado por el mismo médico propietario del gabinete y sus técnicos, se ha pensado en la posibilidad de instalarlo en el Gabinete ya que no es mucha la demanda generada en el hospital y si serviría para agilizar el trabajo en el mismo.

Por otro lado el gabinete no ha contado hasta la fecha con un programa de mercadotecnia que le ayude a posicionarse mejor en el mercado, ni de un programa de planeación estratégica que le ayude funcionar mas eficientemente.

Una amenaza constante es la instalación de nuevos gabinetes con mayor capital, que pueden ubicarse geográficamente en varios puntos de la ciudad y municipios aledaños y la amenaza de los equipos en consultorios de médicos, esta es una realidad, pues ya son muchos los médico, principalmente ginecólogos, con equipos, sin embargo no todos son de buena calidad (además de estar fuera de la ley, pues solo los médicos radiólogos pueden respaldar la existencia de equipo) y hay estudios que se prefieren enviar a gabinetes especializados.

Las fortalezas que se tienen para cumplir este objetivo, es que a la fecha se ha ganado la preferencia, no solo de los médicos que refieren a sus pacientes, sino de los mismos pacientes, que más de una vez han acudido a él sin la referencia de su médico, ya que han quedado totalmente satisfechos por la atención que se les prestó así como por la calidad de los estudios realizados, que se ha reflejado por la experiencia del médico encargado.

También se tiene captado mercado en zonas aledañas, pues aproximadamente el 20% de los pacientes son foráneos que son enviados a este gabinete por sus médicos buscando calidad y precisión en los trabajos realizados.

La realización de la Auditoría Administrativa que se está llevando a cabo dentro de la empresa, representa una oportunidad pues con los resultados de la misma se le dará a la dirección un diagnóstico de la situación actual del Gabinete, con el cual tendrá la oportunidad de mejorar su organización interna y buscar la forma de captar mayor clientela.

Como oportunidad está también el poder contar con apoyo de profesionales en el área administrativa para estructurar un programa de “planeación estratégica” que eficiente su organización interna y el servicio que actualmente está prestando.

Para actualizar su equipo puede buscar acuerdos con proveedores para financiamiento de equipos nuevos, o material radiológico y fotográfico que se requiere para la presentación de estudios.

También existen medios publicitarios a su alcance para extender su publicidad en

Por otro lado está la posibilidad de formar alianzas estrategias con médicos del ramo que deseen asociarse con capital y trabajo para poner un gabinete foráneo o en otro punto de la ciudad.

### **Planes de Acción:**

- Buscar el apoyo de un profesionalista para elaborar un plan estratégico para su empresa
- Para la actualización del equipo debe ponerse en contacto con los proveedores, alguno de los cuales puede apoyarle con el financiamiento de parte del equipo, buscando programar pagos en plazos accesibles.
- Es conveniente realizar alianzas estratégicas con algún médico radiólogo que pueda aportar capital fresco para invertir en nuevo equipo y pensar abrir otro gabinete en otra área de la ciudad. O bien abrir otro gabinete más amplio, con mayor y mejor equipo en la misma zona y cerrar el actual.
- Realizar campañas publicitarias mas intensivas: con folletos y tríptico entregada en diferentes consultorios médicos, y enviarlos a ciudades aledañas a la capital, incluir anuncios en revistas médicas; formular un programa de visitas a médicos que por su localización geográfica cercana al consultorio puedan enviar pacientes.

## 2. Eficiencia y Competitividad

Lograr la eficiencia y competitividad suficientes para generar utilidades, que hagan al gabinete más rentable.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Deuda con proveedores de material</p> <p>Costos altos</p> <p>Gran número de socios con poca aportación de pacientes</p> <p>Desperdicio de material</p> <p>Mal aprovechamiento de sus instalaciones</p> <p>Espacio limitado para expansión</p> <p>Pacientes de aseguradoras con pagos bajos y retrasados</p> <p>Falta de organización administrativa</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Volumen creciente de la demanda .</p> <p>El manejo de las finanzas es totalmente seguro.</p> <p>Alianza con un proveedor de material fotográfico</p> <p>No adeudo de equipos</p> <p>Posibilidades para ampliación (aunque muy reducido)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Devaluaciones</p> <p>Cambios en la tasa de interés</p> <p>Nuevos gabinetes que capten nuestra demanda</p> <p>Que el Dueño del local no reanude contrato</p> <p>Obsolescencia paulatina del equipo</p> <p>Eventos de la naturaleza</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Conseguir financiamiento directo de los proveedores de material y equipo solo con capital de la empresa</p> <p>Que alguno de los socios poco participativos desee vender su acción.</p> <p>Existe la posibilidad de contar con los servicios de personal con experiencia en el área administrativa</p> <p>Existen compañías aseguradoras.</p> <p>Programas de capacitación y calidad para el personal del gabinete</p> <p>Análisis de tiempos y movimientos para eficientar el uso de la capacidad instalada</p>

## **Descripción:**

El principal objetivo que busca toda empresa privada es maximizar utilidades, con rendimientos crecientes, ya sea ampliando su mercado, disminuyendo costos o ambos sin sacrificar calidad. Al analizar este objetivo en el Gabinete hemos encontrado los siguientes puntos importantes:

El Gabinete hasta la fecha no ha tenido pérdidas, sin embargo entre las debilidades que ha tenido es que no ha podido reducir mucho sus costos, ya que actualmente tiene adeudos con algunos de los proveedores de material (Placas fotográficas, líquidos, material médico papelería), lo que no le permite tener descuentos o plazos largos de pago en los mismos pues el volumen de material que compra no es tan alto como el de grandes gabinetes.

El hecho de tener que haber recurrido a socios para financiar la compra de equipo de ultrasonido, ha debilitado las utilidades del Médico dueño, pues aunque estos son médicos que envían a sus pacientes al gabinete, no todos han resultado tan fuertes, lo que detiene de alguna manera la expansión mayor de la demanda, por otro lado bimestralmente se les otorga un porcentaje por los pacientes que envían a “su negocio” más cierta cantidad que está en base al monto de sus acciones disminuyendo el margen de ganancia para el Médico dueño del gabinete.

Otro punto que afecta su objetivo de maximizar ganancias, es el desperdicio de material por parte del personal técnico, pues por su falta de atención o capacidad, en muchas ocasiones se tiene que repetir la placa tomada, lo que implica gasto extra de placas, líquidos reveladores, luz y tiempo)

El área física y la infraestructura actualmente ya está casi saturada.

El equipo que utilizan estos gabinetes requiere de mantenimiento y actualización frecuente.

El equipo con que se cuenta actualmente, puede ser mejor aprovechado pues se han detectado tiempos muertos entre estudios, pues hay estudios muy sencillos que pueden realizarse inmediatamente, sin embargo si está realizándose un estudio que lleve un

procedimiento largo frena a los demás por no contar con otra sala de rayos X aunque sea pequeña.

Los pacientes derivados de las aseguradoras, en su momento fueron necesarios para darse conocer en forma mas amplia ayudando a incrementar la demanda, sin embargo las aseguradoras piden descuentos en los precios y son muy lentas para rembolsar al médico el pago por los estudios, reduciéndose el margen de ganancia y restándole liquidez al gabinete, por esta razón este tipo de convenios se ha ido eliminando.

(Hasta la fecha el propio dueño es quien realiza las labores administrativas, lo cual lo distrae en la efectividad de atención al paciente y médicos, además de no contar con suficiente experiencia en este ramo.)

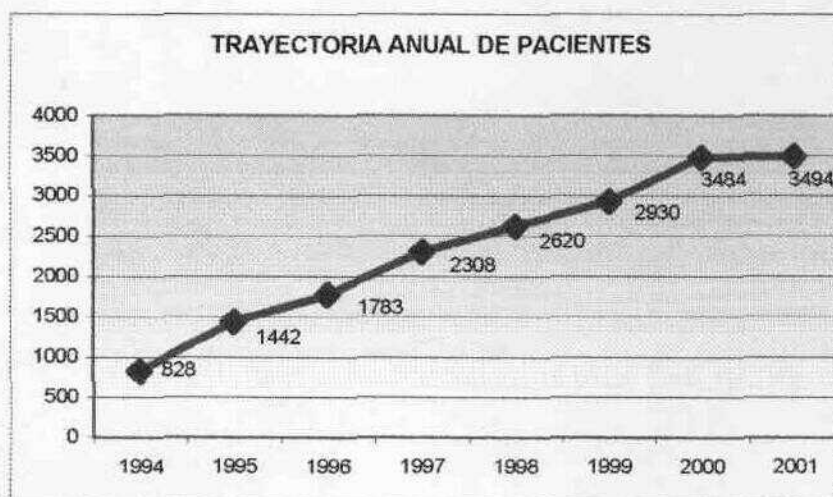
Desgraciadamente la amenaza de devaluación siempre estará presente especialmente en este tipo de gabinetes, pues el equipo y mucho del material que se utiliza es extranjero y siempre está cotizado en Dólares.

El cambio en las tasas de interés es otra de las amenazas a las que se tiene que enfrentar pues por el alto precio del equipo tiene que recurrirse también al financiamiento de proveedores nacionales o a créditos bancarios.

Una amenaza latente es la instalación de nuevos gabinetes que cuentan con fuertes apoyos financieros que pueden en determinado momento captar parte de la demanda de este Gabinete.

El área física donde está instalado el gabinete es rentada , a pesar de tener 8 años instalado y que hasta el momento no ha habido conflicto con los dueños, no se debe descartar la amenaza de que no quieran en algún momento renovar el contrato., se debe considerar el hecho de que los pacientes ya ubican el punto y el tener la necesidad de hacer un cambio traería desconcierto y pérdida de algunos pacientes

Las fortalezas de esta empresa han estado basadas en la creciente demanda que ha logrado captar, por el prestigio y reconocimiento que ha ido ganando el Gabinete, este punto puede apreciarse en el siguiente gráfico que presenta la trayectoria del número de pacientes atendidos anualmente por el gabinete desde 1994 hasta 2001, observándose una tendencia creciente, pues en el primer año de actividades atendió a 828 pacientes y en el 2001 a 3494 sin embargo el ritmo de crecimiento decayó drásticamente en el año 2001, razón por la cual los resultados del presente estudios serán de gran utilidad para elaborar las recomendaciones necesarias para la recuperación del ritmo de crecimiento del Gabinete.



**Gráfico 26**

En el manejo de las finanzas hay plena seguridad pues es el propio dueño el que las maneja.

Por otro lado, recientemente, se realizó un convenio con uno de los proveedores de material fotográfico quien aportó un equipo nuevo de revelado con el compromiso de la compra de cierto volumen de material fotográfico durante un período de tiempo determinado.

Otra fortaleza que ha logrado el gabinete, es que actualmente no tiene deuda de equipos. Esta es una de las razones por las que tiene la oportunidad de conseguir

financiamiento para equipos nuevos ya que el buen manejo de los créditos anteriores le ha abierto las puertas para nuevos créditos o descuentos en precio.

Físicamente se cuenta con un reducido espacio adicional, solo para instalar un pequeño aparato de RX, el cual podría ser el aparato semi portátil que actualmente está instalado en un hospital cercano y que como ya se mencionó no está siendo aprovechado eficientemente.

Algunos de los socios poco participativos y que desearían tener mayores utilidades podrían pensar en vender sus acciones.

Existe la posibilidad de contratar personal con experiencia administrativa que asesore al dueño del negocio en esa área.

### **Planes de Acción:**

- El equipo con que se cuenta actualmente, puede ser mejor aprovechado pues se han detectado tiempos muertos entre estudios, pues hay estudios muy sencillos que pueden realizarse inmediatamente, sin embargo si está realizándose un estudio que lleve un procedimiento largo frena a los demás por no contar con otra sala de rayos. Físicamente se cuenta con un reducido espacio adicional, solo para instalar un pequeño aparato de RX, con el cual se daría fluidez al trabajo sencillo solucionando de alguna manera el problema de pérdida de clientes por tiempos prolongados de espera.
- Para lograr lo anterior el gabinete tiene la oportunidad de conseguir financiamiento para equipo nuevos ya que el buen manejo de los créditos anteriores le ha abierto las puertas para nuevos créditos o descuentos en precio.
- También existe la posibilidad de ofrecer la compra de acciones a algunos de los socios ( no de contado) para eliminar en la medidas de lo posible a

alguno de los socios que aportan menos pacientes y que le restan ganancias al dueño del gabinete.

- Para hacer mas eficiente el manejo administrativo de su empresa el dueño puede contratar un administrador que se encargue de labores propias, y que le restan tiempo al Médico en sus labores propias.
  
- Es necesaria la implementación de programas de capacitación y calidad para el personal con lo cual se mejoraría el proceso interno de atención al paciente por un lado y se minimizarían el desperdicio de material.

### 3.3 CONFIABILIDAD Y CALIDAD

Que los médicos soliciten el servicio del gabinete por su confiabilidad en los diagnósticos y calidad en los estudios así como por la eficiente atención brindada a sus pacientes.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Falta de efectividad en el trabajo de los técnicos</p> <p>Repetición de parte de los estudios por falta de conocimiento o descuido (pérdida de tiempo y Dinero)</p> <p>Falta de cooperación de los empleados</p> <p>Poca identificación de los empleados con la empresa</p> <p>Quejas de los pacientes por mala atención</p> <p>insuficiente número de equipos para agilizar cada servicio</p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Precisión y confiabilidad en los informes</p> <p>Calidad en los estudios</p> <p>Diversidad de estudios</p> <p>Entrevistas continuas con los médicos</p> <p>Ínter consultas permanente con los médicos</p> <p>Atención personalizada a su paciente</p> <p>Precio accesible</p> <p>Atención directa del médico Radiólogo en algunos estudios específicos</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>No contar con el equipo más moderno o sofisticado, presentación limitada en los estudios</p> <p>Dificultad para contratar técnicos calificados en la ciudad.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Visitas a médicos</p> <p>Asistencia a congresos médicos en donde se pueda dar a conocer el gabinete</p> <p>Cursos de actualización y mejora continua</p> <p>Generación de un manual de procedimientos y organizacional</p> <p>Capacitar al personal para lograr la mejor atención al paciente</p> <p>Cursos de calidad y de motivación para el personal del gabinete</p> <p>Posibilidad de implementar programas de procedimiento y organizacional</p> <p>Seguimiento de pacientes que han acudido al gabinete</p> <p>Seguimiento de los médicos que han referido a sus pacientes</p>

## **Descripción:**

Este objetivo definitivamente se puede lograr pues incluso hasta la fecha los servicios ofrecidos por el gabinete han tenido muy buena aceptación en el círculo médico, no solo de Morelia sino de municipios aledaños a la ciudad.

Pero como se muestra en este análisis la empresa tiene debilidades que pueden afectar su imagen por la actitud del personal técnico que labora en él, ya que en varias ocasiones restan efectividad al servicio por su falta de capacidad en la toma precisa de estudios y en ocasiones por el poco interés en el mismo.

Se ha detectado poca identificación de los empleados con la empresa. Hay poca cooperación voluntaria por parte de los trabajadores y las actividades que realizan se ven limitadas por su falta de interés; cabe señalar que la mayoría de ellos tiene otro trabajo en alguna institución pública a la cual le dan obviamente mayor atención.

Ha habido quejas por parte de algunos pacientes por el trato indebido al solicitar el servicio, o por el tiempo de espera.

Por otro lado, el estado de Michoacán no cuenta con una escuela para Técnico Radiólogo, estando las más cercanas en el estado de Guadalajara, DF y Veracruz, lo que dificulta encontrar al personal adecuado, dándose una limitada selección de personal.

Una amenaza que está presente es que continuamente salen a la venta equipos más sofisticados que dan mejor presentación a los estudios realizados y que difícilmente podrá el gabinete estar actualizando el equipo en forma muy continua.

Las fortalezas que tiene la empresa para lograr este objetivo son varias:

Existe gran aceptación por la comunidad médica del trabajo que se realiza en el gabinete, específicamente por su calidad en la presentación y la confiabilidad en la interpretación que se entrega en los informes.

Se cuenta con diversidad de estudios que pueden ofrecerse tanto radiológicos como ultrasonográficos y ecocardiográficos (para estudios cardiológicos).

Otro aspecto que hay que resaltar es el contacto continuo que ha habido entre los médicos de los pacientes y el médico radiólogo, ya sea con inter consultas para la precisión del diagnóstico sobre algún paciente en particular; o bien por medio de visitas que el radiólogo hace a los médicos a los cuales les ofrece el servicio de su gabinete.

En todos los estudios de ultrasonido el médico atiende personalmente al paciente dándoles un excelente trato con una atención personalizada.

Hace esto también en estudios radiológicos que requieren atención especial por su detalle y precisión, o que requieren de un procedimiento más largo y cuidadoso lo cual le permite darle una atención mas especializada al paciente.

Hay aspectos con los que tiene el gabinete oportunidad de mejorar para cumplir este objetivo. Puede aumentar la visita a médicos que no le mandan pacientes aún o bien que por alguna razón han dejado de hacerlo.

Continuamente hay congresos y seminarios médicos en donde puede extender su relación con otros médicos, además de estar actualizándose tanto en lo referente a aspectos médico como para conocer los nuevos equipos en el mercado..

#### **Planes de Acción:**

- Dentro del plan de acción para mantener este objetivo, está el intensificar las visitas a los médicos, e incluso aplicar un cuestionario sencillo para detectar algunos descontentos por anomalías en el servicio y en la calidad de los estudios entregados.
  
- Es necesario tener un seguimiento de los médicos que envían a sus pacientes al gabinete, así como de los pacientes que acuden al mismo.

- Asistir a congresos donde el médico pueda actualizarse en procesos e investigación, además de mantenerse en contacto con los círculos médicos especializados.
- Existe también la posibilidad de cursos para el personal.
- Es necesario promover en ellos la asistencia a cursos de motivación y calidad en relación a su actitud hacia el trabajo y por otro lado también facilitarles la asistencia a cursos de actualización en sus áreas, para mejorar así su capacitación en el trabajo y su actitud hacia los pacientes.
- Deben aplicarse periódicamente cuestionarios a los pacientes para detectar las anomalías y deficiencias en el servicio.
- Se deben programar pláticas con el personal para lograr su identificación con la empresa.
- Debe generarse un manual de procedimientos para agilizar y mejorar el servicio, así como manual organizacional para delimitar los perfiles y funciones de cada puesto.

## VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. *CONCLUSIONES*

Como se mencionó durante la investigación, esta empresa inició actividades como microempresa, como resultado de la inquietud del propietario de independizarse, conocía perfectamente el ramo, pues su actividad privada siempre la realizó en Gabinetes Radiológicos de este tipo.

Sin embargo como la mayoría de las pequeñas empresas que surgen de esta manera, no hubo una planeación adecuada desde su inicio, reflejándose los resultados de esta deficiencia a lo largo de su Ciclo de vida presentándose problemas desde la fase de “crecimiento de dirección” pues al ir ganando posicionamiento en el mercado hubo necesidad de expansión no solo en el aspecto físico y tecnológico, sino en el humano, enfocando el máximo esfuerzo en la obtención de financiamientos para el equipo y adaptación física, olvidando la necesidad de integrar un verdadero equipo de trabajo.

Posteriormente, en la etapa que debe basarse en la “delegación de responsabilidades”, hubo distorsiones, pues no se marcó suficientemente la delimitación de funciones y responsabilidades, recayendo la mayor parte de estas en el Propietario del Gabinete.

Al presentar el marco teórico de la problemática a la que generalmente se enfrentan todas las pequeñas empresas e identificar al Gabinete con ellas, se determinó que entre los problemas más representativos están, la poca planeación, la falta de asesoría adecuada, demasiado énfasis en el crecimiento perdiendo el margen competitivo, además la falta de capital hizo que se recurriera al apoyo financiero de médicos que se convirtieron en socios quienes cumplieron su objetivo en un principio pero que sin embargo actualmente son una

carga financiera que merman las utilidades del médico fundador , pues no han aportado suficientes pacientes para ampliar el mercado. Pero el punto vital ha sido la poca habilidad administrativa dentro de la empresa y la falta de asesorías externas de este tipo.

Corroborando la hipótesis presentada, al analizar la situación de este Gabinete, identificado como pequeña empresa, se observó efectivamente, que inició actividades sin una adecuada planeación, careciendo de una apropiada organización administrativa. Lo cual la ha llevado a tener un desarrollo limitado, pues no ha funcionado tan eficientemente como sus recursos actuales se lo permiten, disminuyendo su rentabilidad básicamente por la baja eficiencia administrativa y limitada productividad)

Cabe mencionar que con el presente trabajo, ya se ha iniciado la asesoría administrativa, sugerida al Gabinete, pues al aplicar los cuestionarios necesarios para la realización del análisis FODA los colaboradores y los empleados han participado y han empezado a identificar sus elementos ( debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades ) así como la necesidad de mejorar el funcionamiento interno.

Por otro lado el diagnóstico del Gabinete, permite determinar, como se planteó en la hipótesis, que con una asesoría administrativa profesional, este tiene oportunidades para mejorar internamente su eficiencia al lograr una mayor integración y compromiso del equipo humano que labora en él lo cual además le permitirá alcanzar un posicionamiento mas atractivo en el mercado regional.

Con la aceptación y aplicación de algunas de las recomendaciones que se han presentado al Gabinete este tendrá, como se mencionó en el párrafo anterior la oportunidad de aumentar su rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

- **Seleccionar la Misión y Visión del Gabinete, de acuerdo a las propuestas de los colaboradores y darlas a conocer a todos los empleados y socios.** Ya que de esta manera todos los que participan en la empresa se familiarizarán e identificarán con ellas, sintiéndose parte de las mismas involucrándose de esta manera en los intereses comunes de la empresa.
- **Difundir la Misión de la empresa al público en general, para que se asiente como parte fundamental de su identificación en el mercado.** Con esto se logrará que los pacientes y médicos que utilizan el servicio conozcan el interés que el Gabinete tiene por darles una atención de calidad.
- **La delegación apropiada de funciones a cada uno de los empleados del Gabinete.** Esto ayudará a fortalecer la ventaja competitiva que la empresa ha ido perdiendo, en relación a su atención personalizada por parte del propietario del Gabinete, ya que al delegar adecuadamente las funciones a cada empleado se logrará eficientar el servicio lo que se reflejará en otorgar una mejor y mayor atención al médico y sus pacientes.
- **Elaborar un manual organizacional que incluya un documento con la descripción de puestos (las funciones, responsabilidades y perfiles). para los niveles secretariales y técnicos e incluso administrativo.** Con la elaboración de este manual y su difusión interna se complementará el punto anterior.
- **Dar a los empleados pláticas motivacionales y de identificación con la empresa.** Es necesario que los empleados se sientan parte integral de la empresa por lo que con algunas charlas informales sobre lo que les puede

ofrecer y espera de ellos el Gabinete sentirán que la empresa se interesa en ellos tanto como personas y como trabajadores.

- **Concientizar a los empleados sobre el desperdicio de material al realizar los estudios.** Al conocer lo empleados lo que implica para el gabinete la pérdida tanto en tiempo, como monetaria y física por el desperdicio de material cuando realizan los estudios, entenderán la conveniencia de minimizar errores.
- **Seguir promoviendo cursos de capacitación para los empleados.** Con estos cursos se beneficiarán tanto los empleados para su superación personal, como el Gabinete ya que mejorará la preparación de sus empleados.
- **Continuar con la aplicación sistemática de cuestionarios a pacientes, para mantener la calidad del servicio.** Estos cuestionarios son un excelente termómetro para conocer como está funcionando la empresa y si se detecta alguna anomalía o detrimento en la calidad de servicio, podrá corregirse a tiempo.
- **Llevar a cabo los cambios en el área física de acuerdo a lo sugerido en los cuestionarios. (área de vestidor y baño principalmente).** Con esto se mejorará la imagen física haciendo mas acogedoras y cómodas para los pacientes y empleados las áreas de servicio del Gabinete,
- **Llevar a cabo un programa de visitas y entrega de folletería a médicos que envían sus pacientes actualmente.** Con este programa se podrá retomar el contacto con los médicos que representan la demanda cautiva, contacto básico para no debilitar e incluso para fortalecer, el mercado actualmente satisfecho.
- **Realizar un programa de visitas y envío de folletos publicitarios a médicos no cautivos.** Esto ayudará a para ampliar el mercado actual.

- **Llevar a cabo pláticas con los socios para analizar la forma de incrementar el volumen de pacientes derivados por ellos al Gabinete.** Como se detectó en este estudio, el ritmo de crecimiento de pacientes atendidos ha sido decreciente en los últimos años y una de las razones es la falta de apoyo en este aspecto por parte de los socios; el objetivo de darles a conocer estos resultados es tratar de involucrarlos en buscar las medidas necesarias para retomar el ritmo de crecimiento.
- **Buscar la forma de comprar su acción a los socios que por algún motivo han disminuido su interés en la sociedad y que no están generando trabajo al mismo.** Con el punto anterior se podrá detectar quienes de los socios tienen interés en continuar en la sociedad o retirarse de la misma y de haber alguno que así lo desee, buscar algún acuerdo para la compra de su acción.
- **Se puede aprovechar la tendencia a la baja de las tasas de interés y la estabilidad de la economía para solicitar un crédito bancario en situación preferencial.** Para no depender de socios capitalistas que merman utilidades
- **Realizar un estudio financiero para buscar alternativas para la compra de equipos sugeridos por los médicos (Ultrasonido trans rectal principalmente)**
- **Realizar un estudio financiero para determinar la rentabilidad actual del Gabinete.**
- **Analizar mercadológicamente la conveniencia de mover el equipo de RX semimóvil que actualmente está en un hospital, hacia el Gabinete.**
- **Con la experiencia adquirida, y dejando la administración en manos expertas y confiables el médico propietario puede asociarse con otro médico radiólogo y echar a andar otro gabinete similar en otro punto debidamente**

**investigado.** De esta forma, se capitaliza la experiencia adquirida y se inicia una nueva empresa sobre otras bases, más favorables al médico propietario.

- **Contratar servicios de Asesoría administrativa.** Para la aplicación de estas recomendaciones y obtener mejores resultados es necesario contar con la asesoría de personal experto en administración que le orienten en su organización interna así como para la elaboración de una adecuada planeación estratégica.

# **A N E X O**

## CUESTIONARIO NÚMERO 1

ESTIMADO PACIENTE, EN **RADIOLÓGICA ACUEDUCTO** QUEREMOS PROPORCIONARLE UN SERVICIO CADA VEZ MEJOR, POR LO QUE NOS SERÁ DE GRAN UTILIDAD QUE CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO

Marque con una X su respuesta

### 1. ¿Por qué Asistió a este gabinete?

Su médico lo envió ( )

Lo recomendó un conocido ( )

Se enteró por un anuncio ( )

Su compañía de seguros lo envió ( )

\*Otra razón ( )

\*Especifique \_\_\_\_\_

### 2. ¿ Le parece que la ubicación del gabinete es accesible? SI ( ) NO ( )

### 3. ¿Cómo fue el trato de la recepcionista?

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

Si fue malo o regular podría usted especificar?

### 4. Cómo fue el trato del técnico Radiólogo

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

Si fue malo o regular, podría usted especificar?

### 5. Cómo fue el trato del Médico

Malo ( ) Regular ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

Si fue malo o regular podría usted especificar?

### 6. Considera que el tiempo que duró el estudio fue:

Corto ( ) Apropiado ( ) Largo ( )

### 7. El precio del estudio estima que fue:

Alto ( ) Justo ( ) Bajo ( )

### 8. Si tenía usted cita, ¿Se respetó su horario?

Si ( ) \*NO ( )

\*Cuanto tiempo se le hizo esperar \_\_\_\_\_

### 9. Si no tenía cita cuanto tiempo esperó para ser atendido?

Menos de 15 min. ( )

Entre 15 y 30 min. ( )

Más de 30 min. ( )

### 10. POR FAVOR CALIFIQUE LAS SIGUIENTES AREAS FÍSICAS

#### *SALA DE ESPERA*

Limpieza: Mala ( ) Regular ( ) Buena ( )

Comodidad: Mala ( ) Regular ( ) Buena ( )

Ambiente Agradable ( ) Desagradable( )

#### *AREA MÉDICA*

Limpieza: Mala ( ) Regular ( ) Buena ( )

Comodidad: Mala ( ) Regular ( ) Buena ( )

Ambiente Agradable ( ) Desagradable( )

#### *AREA DE VESTIDOR Y BAÑO*

Limpieza: Mala ( ) Regular ( ) Buena ( )

Comodidad: Mala ( ) Regular ( ) Buena ( )

Ambiente Agradable ( ) Desagradable( )

**Le agradeceremos mucho sus sugerencias o comentarios en general**

## CUESTIONARIO NÚMERO 2

ESTIMADO DOCTOR: **RADIOLÓGICA ACUEDUCTO** DESEA MEJORAR EL SERVICIO QUE LE HA ESTADO BRINDANDO A USTED Y A SUS PACIENTES POR LO QUE SERÁ DE GRAN UTILIDAD PARA NOSOTROS NOS CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO

1. ¿Desde hace cuanto tiempo envía usted sus pacientes con nosotros?  
\_\_\_\_\_ Años

2. **¿Qué tan satisfecho está usted con el servicio que le hemos brindado a sus pacientes:**

Muy Satisfecho ( ) Poco satisfecho ( )  
Ya no estoy satisfecho ( )

3. **Desde que utiliza usted nuestros servicios hasta la fecha cree que estos han:**

Mejorado ( ) Empeorado ( ) No ha habido cambio ( )

Si desea hacer un comentario al respecto  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Le ha manifestado su paciente alguna anomalía o incomodidad en el servicio?

\* Si ( ) No ( )

5. Esta anomalía esta en relación a:

Tiempo de espera ( )  
Atención del Técnico radiólogo ( )  
Atención de la recepcionista ( )  
Atención del médico ( )  
\*Otro ( )  
\*Especificar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. **La atención de nuestro personal hacia usted ha sido.**

Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

7. **Como considera usted la imagen de los estudios que se entregan**

Mala ( ) Regular ( ) Buena ( ) Muy buena ( )

8. **Cómo considera usted la calidad de los informes que se entregan en cuanto detalle y precisión**

Mala ( ) Regular ( ) Buena ( ) Muy buena ( )

9. **Cuando ha deseado hacer usted una ínter consulta o comentario con el médico radiólogo éste ha estado:**

**Siempre disponible ( ) Pocas veces disponible ( ) Nunca está disponible ( )**

10. **Ha podido utilizar el servicio del gabinete cada vez que lo ha requerido**

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Rara vez ( )

11 **Cuál ha sido la principal razón por la que envía sus pacientes con nosotros**

Cercanía a su consultorio ( )  
Relación personal con el médico ( )  
Calidad en los estudios e informes ( )  
Precio ( )  
Por la atención que tenemos hacia sus Pacientes ( )

**Si Desea agregar algún comentario**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO NÚMERO 3

DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA, PARA IDENTIFICAR SU MISIÓN Y VISIÓN

#### Análisis de los Productos o servicios:

¿Qué es nuestra empresa?

---

---

---

¿Quiénes son nuestros clientes?

---

---

¿Qué desean nuestros clientes?

---

---

---

¿Nos interesa ser líderes del servicio?

---

---

---

¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

---

---

---

¿Nos interesa desarrollar nuevos servicios?

---

¿Qué ventajas poseemos en la atención de las necesidades de los clientes?

---

---

¿Cómo debemos responder a la competencia, tanto real como potencial?

---

---

¿Qué mas podemos hacer a favor de la atención de las necesidades de los clientes?

---

---

¿Cuál debe ser la forma básica de nuestra estrategia?

---

---

---

¿Cuál debe ser nuestra Misión?

---

---

---

¿Cuál es nuestra Visión?

---

---

---

### CUESTIONARIO NÚMERO 4

Dirigido al propietario para interpretar el clima interno de la organización

¿Hasta que grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

	Poca Evidencia		Alguna Evidencia		Alta Evidencia
	1	2	3	4	5
1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo	1	2	3	4	5
2. Agravios o quejas internas	1	2	3	4	5
3 Conflictos u hostilidades entre los miembros	1	2	3	4	5
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes	1	2	3	4	5
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas.	1	2	3	4	5
6. Apatía o falta de interés o de participación en general	1	2	3	4	5
7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa	1	2	3	4	5
8 Problemas al trabajar con el jefe	1	2	3	4	5
9. Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí	1	2	3	4	5
10. Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre éstos	1	2	3	4	5
11. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas	1	2	3	4	5
12. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado	1	2	3	4	5
13. No se estimula al persona para lograr un mejor trabajo de equipo	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO NÚMERO 5

Dirigido al personal del Gabinete.

Por favor califique con una escala del 1 al 5 su percepción respecto a las aseveraciones siguientes

	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
1. Mi lugar de trabajo es agradable y funcional	1	2	3	4	5
2. Mi relación con mis compañeros de trabajo es cordial	1	2	3	4	5
3. Mi relación con mi jefe es cordial	1	2	3	4	5
4. El ambiente con los compañeros es de apoyo	1	2	3	4	5
6. Conozco cuáles son los objetivos del Gabinete	1	2	3	4	5
7. Me siento involucrado en estos objetivos	1	2	3	4	5
8. Me siento identificado con el gabinete	1	2	3	4	5
9. Considero que el Gabinete es un buen lugar para trabajar	1	2	3	4	5
10. Pienso que este trabajo me ayuda a superarme	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO NÚMERO 6

DIRIGIDO AL PERSONAL DEL GABINETE

El siguiente cuestionario es para determinar las funciones laborales que desempeña en el gabinete

Nombre del puesto \_\_\_\_\_

1. Describa brevemente cuales son las funciones que realiza sobre la base de su periodicidad:

a) Varias veces al día

---

---

---

b) Todos los días

---

---

---

c) Una vez a la semana

---

---

---

d) Esporádicamente (especifique cada uno si es posible)

---

---

---

2. ¿A quien reporta usted su trabajo? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su horario de trabajo? \_\_\_\_\_

4. ¿Quién le da las indicaciones de cómo realizar su trabajo dentro del gabinete?

---

5. ¿Son precisas las instrucciones que se le dan para realizar su trabajo?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( )

6. ¿Que tan a gusto se siente al realizar su trabajo?

Muy a gusto ( ) No muy a gusto ( ) Nada a gusto ( )

7. ¿Existe un buen ambiente de trabajo? Si ( ) No ( )

Por qué \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO N MERO 7**

1) Identificación del puesto

- a) Nombre del puesto \_\_\_\_\_
- b) Puesto al que reporta \_\_\_\_\_
- c) Puesto del que recibe indicaciones \_\_\_\_\_

2) Describa en forma resumida las funciones que realiza

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) Formación Académica necesaria para su puesto (indique con una X)

- Primaria    Secundaria    Bachillerato o Preparatoria    Secretariales  
 Carrera Técnica    Profesional    Especialización

4) Las tareas de este puesto son generalmente de carácter:

- Médico    Administrativo    Gerencial    Intendencia    Otro (especifique)

5) La carga de responsabilidad que se le exige en su trabajo, cree usted que es (Marque con una X)

- Alta    Adecuada    Baja

6) Indique que tipo de decisiones debe tomar en el desempeño de su puesto y con que frecuencia

Cotidiana

Esporádica

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

( )

## RESUMEN DE GRÁFICOS

<u>Descripción</u>	<u>Número de Gráfico</u>	<u>Página</u>
Promedio Mensual de pacientes (1994-2001) _____	( 1 ) .....	20
Promedio mensual de pacientes _____	( 2 ) .....	20
¿Por qué asistió al gabinete? _____	( 3 ) .....	50
¿Es accesible la ubicación? _____	( 4 ) .....	50
Atención del personal al paciente _____	( 5,6 y 7 ) .....	51
Tiempo de realización del estudio _____	( 8 ) .....	52
Tiempo de espera _____	( 9 ) .....	53
Presentación del área Médica _____	(10,11 y 12 ) .....	54
Presentación área de espera _____	( 13,14 y 15 ) .....	54
Presentación área vestidor y baño _____	( 16, 17 y 18 ) .....	55
Razón los médicos de enviar pacuientes a este gabinete _____	( 19 ) .....	57
Calidad de la imagen _____	( 20 ) .....	57
Calidad del informe _____	( 21 ) .....	57
Satisfacción del médico por el servicio ofrecido _____	( 22 ) .....	58
Atención del personal hacia los médicos _____	( 23 ) .....	59
Antigüedad en el uso del servicio _____	( 24 ) .....	59
Clima interno de la Empresa _____	( 25 ) -----	63
Trayectoria anual de pacientes atendidos _____	( 26 ) -----	79

## MATRIZ DE CONGRUENCIA

**Título:** “La Auditoría Administrativa como actividad indispensable para la implementación de un adecuado sistema administrativo. Caso Gabinete Radiológico”

**Problema:** Cómo puede la Auditoría Administrativa detectar fallas administrativas en la micro y pequeña empresa.

Objetivos	Preguntas	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
<p>General:</p> <p>Encontrar fallas estructurales, de estrategia y de dirección, que impiden el crecimiento y la consolidación del Gabinete Radiológico.</p> <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la calidad del servicio reflejada en la</li> </ul>	<p>1.- ¿Qué grado de satisfacción existe en los pacientes y en los médicos que los envían al servicio.</p> <p>2.- ¿Cómo ha llevado el propietario al Gabinete a lo largo del ciclo de vida del mismo?.</p> <p>3.- Cómo identifican los colaboradores a la</p>	<p>1.- Función Social</p> <p>2.- Función Económica</p> <p>3.- Estructura Formal</p> <p>4.- Crecimiento de instalaciones</p> <p>5.- Eficiencia en la producción</p> <p>6.- Atención al paciente</p> <p>7.- Evaluación</p> <p>8.- Misión y Visión</p>	<p>El Gabinete Radiológico que inició actividades como microempresa, ha surgido sin una adecuada planeación y carece de una apropiada organización administrativa, sin embargo, es posible enderezar su rumbo implementando en él un correcto sistema administrativo.</p>	<p><b>1 Nivel de servicio para el paciente</b></p> <p>a) Razón de su visita</p> <p>b) Ubicación del Gabinete</p> <p>c) Trato del personal</p> <p>d) Tiempo de Atención</p> <p>e) Precio</p> <p>f) Áreas físicas de servicio</p> <p><b>2. Nivel de servicio hacia el médico.</b></p> <p>a) Antigüedad en el uso del servicio</p> <p>b) Satisfacción con la calidad en los estudios el servicio hacia él y sus pacientes</p>

<p>satisfacción del paciente y de los médicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el grado de desarrollo admivo. Que ha logrado el gabinete bajo el liderazgo de su propietario</li> <li>• Identificar el clima organizacional, las habilidades, actitudes e involucramiento del personal del Gabinete</li> </ul>	<p>los colaboradores a la empresa su Misión y la Visión del Gabinete.</p> <p>4.-Cuál es el clima de trabajo en el Gabinete.</p> <p>5.-Cuál es el grado de satisfacción de los empleados en su trabajo?</p> <p>6.- ¿Qué tan conciente están los empleados de sus funciones y su grado de identificación y responsabilidad en la organización?</p>	<p>9.- Ciclo de Vida de la organización</p> <p>10.Problemática de la pequeña empresa</p> <p>11.- Diagnóstico Organizacional</p> <p>12 Análisis FODA</p>	<p>La Auditoría Administrativa puede ayudarlo a mejorar su actitud interna y su posicionamiento en el mercado.</p>	<p><b>3.- Identificación de la empresa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ¿Qué es nuestra empresa?</li> <li>b) ¿Quiénes son nuestros clientes y ¿Qué desean?</li> <li>c) Que se espera en el futuro para la empresa?</li> <li>d) ¿Cuál es la competitiva?</li> <li>e) ¿Cómo responder a la competencia?</li> <li>f) Determinar la Misión y Visión de la empresa</li> </ul> <p><b>4. Clima de la Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Detección de descenso Productivo</li> <li>b) Problemática interna con el personal con relación a su trabajo o compañeros de trabajo.</li> <li>c) Falta de compromiso de los empleados con las metas</li> </ul>
---	--	---	--	---

				<p><b>5. Clima de la organización</b> (desde el punto de vista del personal)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lugar físico de trabajo.</li> <li>b) Relaciones laborales internas.</li> <li>c) El ambiente de apoyo</li> <li>d) Identificación con la empresa y sus objetivos</li> <li>e) Expectativas dentro del Gabinete</li> </ul> <p><b>6. Perfil y análisis de puestos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Descripción de funciones</li> <li>b) Formación académica</li> <li>c) Tipo de tareas</li> <li>d) Relación en importancia de actividades</li> <li>e) Carga de responsabilidades</li> </ul>
--	--	--	--	--

## BIBLIOGRAFÍA

- ANZAOLA Rojas Sérvulo “Administración de pequeñas empresas”  
Ed. Mc Graw Hill 1993
- DAFT L. Richard “Organizations”  
Western Publishing Co.
- FERNÁNDEZ Arena José Antonio, “La Auditoría Administrativa”  
Ed. Diana Segunda edición
- GITMAN J. Lawrence, McDaniel Carl “El mundo de los negocios” Ed  
Harla 1995
- GUIZAR, M. Rafael “Desarrollo organizacional, principios y  
aplicaciones” Ed. Mc Graw Hill.
- HERSEY, Paul, Blanchard Kenneth y Jonson Dewey “Administración  
del Comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional.” Ed.  
Prentice Hall. Séptima edición
- KOONTZ Harold, Weihrich Heinz, “Administración, una perspectiva  
global” Ed. Mc Graw Hill 1998.
- MÉNDEZ José Silvestre “Problemas económicos de México” Ed. Mc  
Graw Hill

- MURDICK Robert, Eckhouse Richard H, Moor R Carl y Zimmerer Thomas W. “Análisis de política de empresa” Ed. Limusa 1990
- REYES, Ponce Agustín. “ Administración Moderna” Ed. Limusa 1994.
- RODRÍGUEZ Valencia Joaquín “ Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa” Ed ECAFSA 2000
- SENGE. Peter M “ La Quinta disciplina” Ed Granica

Paginas Webb

**[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)**

**[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)**

**[www.economía.gob.mx](http://www.economía.gob.mx)**

**[www.coparmex.com](http://www.coparmex.com)**

**[www.pyme.com](http://www.pyme.com)**

**[www.spice.gob.mx](http://www.spice.gob.mx)**