

UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

**"Elaboración del Plan Estratégico y su
implementación en Clínica Médica Urquizú"**

Ana Lucía Urquizú Vásquez

Guatemala, Febrero 2016

Índice

• Abstracto.....	2
• Introducción.....	3
• Capítulo uno: descripción del lugar de trabajo.....	4
• Capítulo dos: observación de oportunidades.....	10
• Capítulo tres: estado del arte.....	14
• Capítulo cuarto: aporte.....	17
• Conclusión.....	26
• Recomendación.....	27
• Bibliografía.....	28

Abstracto

La Práctica Profesional Supervisada se realizó en la empresa individual Clínica Médica Urquizú, experiencia que permitió conocer los procesos administrativos con la finalidad de elaborar un plan estratégico.

La empresa está ubicada en la Ciudad de Guatemala y se especializa en la prestación de servicios médicos dermatológicos y cosméticos.

Con el propósito de conocer su situación actual se realizó un diagnóstico en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con lo cual se identificaron sus principales problemas y su priorización, siendo su principal carencia la existencia de un Plan Estratégico Formal, requisito a partir del cual se pueda iniciar con ordenar los procesos administrativos de la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

Introducción

La tesina fue realizada con base al diagnóstico efectuado en la empresa individual Clínica Médica Urquizú, con lo cual se tuvo acceso a la información para el desarrollo de la presente investigación.

A continuación se describe en términos generales el contenido de cada capítulo:

En el capítulo 1, se realiza la caracterización del área de práctica, lo referente a la planeación, dirección, organización incluidos la descripción de los puestos de trabajo, el control y la integración del personal.

En el capítulo 2, se realiza un análisis FODA identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la identificación y descripción de los problemas y su priorización.

En el capítulo 3 se aborda el estado del arte definiéndose los aspectos básicos de planeación.

Finalmente en el capítulo 4 se desarrolla el aporte, siendo este luego de la priorización del problema la elaboración de un Plan Estratégico Formal para la empresa individual Clínica Médica Urquizú.

El contenido final del presente documento abarca las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo uno: Descripción del lugar de trabajo

1. Caracterización del área de práctica

La Clínica Médica Urquizú propiedad del Dr. Pablo Urquizú se encuentra ubicada en la 4ta avenida 15-73 zona 10 Edificio Clínicas Médicas en la Ciudad de Guatemala (ver figura No.1).

Se prestan servicios médicos especializados en dermatología en general, tratamientos de uñas, piel, pelo, acné, enfermedades de la piel y cosméticos entre ellos tratamientos de IPL para acné, depilaciones láser, microdermoabrasión, limpiezas profundas para todo tipo de piel, radio frecuencia y cavitación.

La empresa individual se encuentra debidamente inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria con el NIT no. 472251-5, presta servicios dermatológicos desde hace más de 20 años y ha ampliado sus servicios cosméticos desde hace 5 años.



Figura No.1: Mapa de ubicación de la Clínica Médica Urquizú.

Fuente: Google maps

2. Planeación

La empresa no cuenta con ningún plan estratégico en donde se detallan procedimientos ni instrumentos administrativos, con los cuales se logre ejecutar las acciones y las metas a corto, mediano y largo plazo en base a una planificación. Un aspecto importante a revisar son los relacionados con el costo de los servicios y sus ganancias para lograr tener precios competitivos.

No obstante existen procedimientos y costumbres que se han implementado administrativamente y existe cierto orden, el tener una planificación de largo y corto plazo permitirá dinamizar, ordenar y priorizar las acciones, entre ellos: procedimientos de cobros e implementación de servicio de Visa Cuotas o Crédito, pago a proveedores en línea, back up y actualización de sistema informático y equipo de cómputo, mejorar sistema de archivo de expedientes y su digitalización, envío y recepción de patologías, recordatorio de citas a pacientes.

Ampliación de servicios cosméticos y belleza, entre ellos equipos nuevos para limpiezas faciales profundas, peeling ultrasónico, masajes, aromaterapia, peluquería, maquillaje, venta de productos cosméticos y cuidado de la piel y pelo novedosos.

3. Dirección

La empresa es dirigida por el Dr. Pablo Urquizú quien establece los principios y reglas dentro de la misma y existe una comunicación directa con los empleados. También semanal o quincenalmente una persona se encarga de la administración en cuanto a pagos a proveedores y servicios (luz, teléfonos, insumos médicos, papelería, productos de limpieza, higiene, cobros), y un contador externo se encarga de los aspectos contables y fiscales.

En corto plazo se pretende que la administradora este por lo menos medio tiempo considerando la ampliación de los servicios cosméticos que se proyecta y que cuente con firma registrada para que el Dr. Urquizú se descargue y exista mayor descentralización de las decisiones.

Se pretende realizar reuniones periódicas entre el propietario y la administradora para lograr la formulación e implementación del plan estratégico.

4. Organización

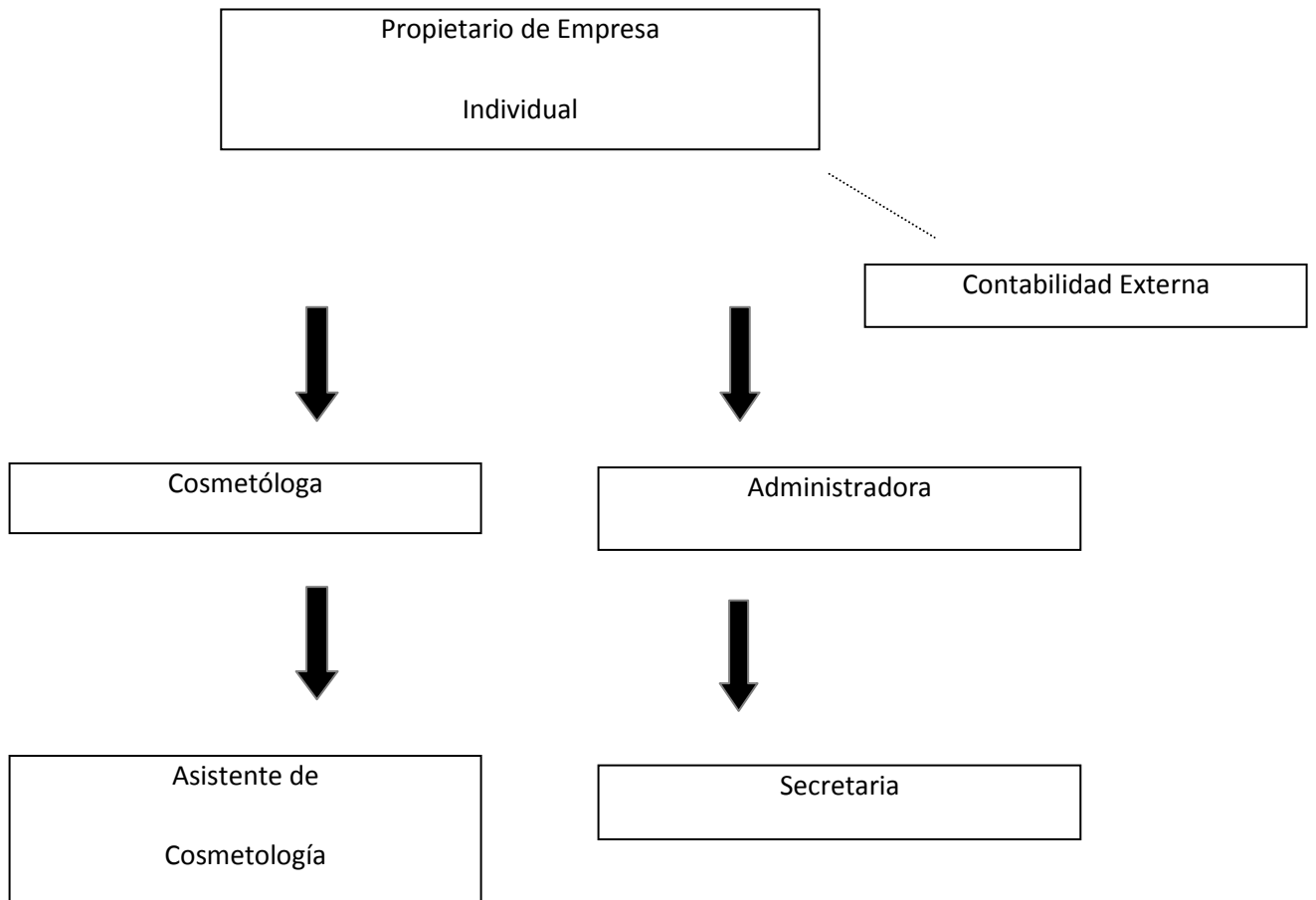


Figura No.2: Organigrama Clínica Dermatológica.

Fuente: Propia

Descripción de puestos:

- Propietario de la empresa individual: La empresa presta servicios desde hace más de 20 años e inicialmente en el Dr. Urquizú se centralizaban todas las funciones desde la

prestación de los servicios dermatológicos hasta las administrativas. Hace aproximadamente 10 años una administradora se encarga de los aspectos administrativos como se detallara más adelante. El Dr. Urquizú es quien dirige la empresa y con su experiencia y profesionalismo planifica la prestación de nuevos servicios y establece los costos.

- Contabilidad externa: Considerando que se trata de una empresa pequeña y con el fin de economizar costos, desde hace varios años una empresa de contabilidad presta externamente los servicios contables y fiscales. La empresa es individual y está debidamente inscrita en la SAT, en el régimen general del IVA e ISR, también lleva contabilidad completa. Mensual y trimestralmente los contadores presentan las declaraciones correspondientes, remiten copia electrónica de los pagos realizados y llevan en orden en libros las compras y ventas de la misma.
- Administradora: Presta servicios semanal o quincenalmente y asiste a la Clínica Dermatológica, en el control de cuentas por pagar y cobrar, pago a proveedores, entre ellos insumos médicos (gasas, jeringas, alcohol, medicamentos especializados, mascarillas, guantes), insumos de limpieza, elaboración de cheques, constancias de retención, actualización de la chequera, revisión de cobros con tarjeta de crédito y atención al cliente y resolución de asuntos administrativos.
- Cosmetóloga: Presta servicios especializados en esteticismo, cosmetología y todo lo relacionado con aparatología, referidos y con el acompañamiento y asesoría del Dr. Pablo Urquizú. Los servicios están relacionados con el uso del equipo de IPL (depilación y tratamientos de acné, manchas), limpiezas faciales profundas, microdermoabrasión y peeling ultrasónico.

- Asistente de cosmetología: Asiste a la Cosmetóloga en la preparación de los pacientes previo a los tratamientos, realiza masajes relajantes y reductores, depilaciones con cera.
- Secretaria: Presta servicios a los pacientes, entre estos el recordatorio y planificación de citas, cobro de consultas, remisión de patologías, asistencia al Dr. Urquizú en caso lo requiera, inventario de insumos médicos, actualización e ingreso de datos a base de datos.

5. Control

El control de la empresa la realiza el propietario pero no existen normas y procedimientos por escrito para la adecuada evaluación del desempeño y el cumplimiento de los objetivos y planes.

Se pretende elaborar un reglamento interno de trabajo para que las normas mínimas sean claras y de conocimiento general, así como un manual de funciones.

En general en el caso de pago a proveedores existe un control cruzado entre el propietario y la administradora y se revisa que los insumos hayan sido efectivamente entregados e inventariados.

6. Integración de personal

No existe un procedimiento formal y escrito para la contratación de personal, pero previo a cualquier contratación laboral la administradora se encarga de investigar y corroborar las referencias y también se realiza una entrevista. No obstante esto si sería adecuado la creación de perfiles y manuales de procedimientos con el fin de ordenar los mismos y estandarizarlos.

Aunque son pocos empleados se pretende ordenar lo relacionado con Recursos Humanos y el contratar una póliza de seguro colectivo o en su caso el IGSS para que ante cualquier enfermedad los empleados sean menos vulnerables.

También se pretende el que los empleados por lo menos dos veces al año asistan a capacitaciones relacionadas con su área y en la mejora de su presentación personal como un día de spa y cambio de imagen.

Asimismo que conozcan los servicios y costos para que sepan informar a los pacientes y aclarar sus dudas.

Capítulo dos: Observación de oportunidades

1) Análisis FODA

Fortalezas

- a. Especialidad en el área de dermatología y cosmética
- b. Experiencia de más de 25 años
- c. Atención personalizada a cada paciente
- d. Ubicación de la clínica

Oportunidades

- a. Ampliar los servicios cosméticos
- b. Adquirir nuevos equipos estéticos
- c. Vender productos cosméticos especializados
- d. Celebrar un convenio con parqueos cercanos para que los pacientes tengan tarifas especiales

Debilidades

- a. Falta de Plan Estratégico
- b. Tarifas especiales de parqueo
- c. Actualizar el equipo informático
- d. Ordenar los servicios de patología
- e. Revisión de tarifas de servicios cosméticos

Amenazas

- a. Competencia por la existencia de clínicas dermatológicas y servicios estéticos en el Edificio
- b. Que los precios no sean competitivos especialmente en el área de depilación laser
- c. Proveedores limitados
- d. Altos precios de insumos
- e. Permisos sanitarios

2) Identificación de los problemas

Se realizó un análisis de la empresa Clínica Médica Urquizú, en cuanto al proceso administrativo considerando aspectos relacionados con la planificación, organización, dirección, control e integración, y se identificaron debilidades que se pretende mejorar con la implementación de ciertos cambios.

a. Falta de planeación estratégica

No existe una Planeación Estratégica formal (escrita) con la cual se establezca lo que se está realizando en la actualidad y lo que se pretenda efectuar en el futuro. No obstante la carencia de este instrumento desde el inicio de actividades de la empresa desde hace casi 25 años, el Dr. Urquizú es quien ha organizado la operación de la misma, por lo que es necesario formalizar dicha planeación, es decir dejar por escrito lo referente a la planificación de la empresa con el fin de priorizar actividades y objetivos y lograr en corto, mediano y largo plazo las metas establecidas.

La toma de decisiones por lo antes relacionados está centralizado en una sola persona y es por ello que con la elaboración bien definida del organigrama y descripción de puestos se permitirá definir las obligaciones y facultades de cada una de las personas que laboran en la empresa.

b. Tarifas especiales de parqueo

Uno de los problemas identificados específicamente relacionados con la operación de la empresa, es que los pacientes cuenten con tarifas especiales de parqueo, considerando que la empresa se ubica en un Edificio en la zona 10. Sería aconsejable el que la empresa celebre un convenio con algún parqueo cercano que brinde tarifas especiales a los pacientes y que los mismos no se preocupen por los tiempos de espera o la duración de los procedimientos clínicos.

c. Actualización de equipo informático

Hace casi 8 años que el equipo informático incluido hardware y software no se actualiza y es fundamental mejorar el mismo para la operación y funcionamiento de la empresa, también es necesario implementar un sistema de back up y de protección de las bases de datos y el archivo.

El sistema físico de archivos también debe mejorarse y ordenarse, podría implementarse un sistema de escaneo para el respaldo de la información.

El software de búsqueda de pacientes también es recomendable que se actualice, pero también el sistema manual porque cuando el equipo falla las operaciones pueden retrasarse y es incómodo para los pacientes.

d. Ordenar los servicios de patología

El servicio de patologías es prestado por 3 patólogos externos, pero lo que debe ordenarse es el control, remisión, facturación y pago de las patologías.

El control de las patologías remitidas se lleva de forma manual y es necesario que esto se realice electrónicamente, también tener control y seguimiento que los diferentes patólogos envíen las facturas y constancias de retención a nombre de cada paciente.

También definir el período de pago, por ejemplo cada diez o veinte patologías.

Lo ideal es que la clínica asuma los menores costos administrativos con relación a estos servicios y que los pacientes no tengan que viajar o ir a otro establecimiento para la toma de biopsias y realizar estos exámenes.

e. Revisión de tarifas de servicios

La tarifa de los servicios médicos dermatológicos son definidos por el Dr. Urquizú y en general en comparación con el resto de clínicas dermatológicas del Edificio son competitivos.

Las tarifas que es necesario revisar y definir si son competitivas son las relacionadas con los servicios estéticos y cosméticos, entre ellos la depilación láser, limpiezas faciales, masajes corporales, peeling ultrasónico, radio frecuencia, microdermoabrasión, mascarillas faciales, tratamientos corporales, maquillajes, entre otros. Para esto deberá realizarse una investigación en spas, salones de belleza y clínicas estéticas cercanas a la Clínica con el propósito de definir precios competitivos, así como la elaboración de paquetes y ofertas. También en mediano plazo establecido los paquetes cosméticos podría planificarse la contratación de los servicios de Visa Cuotas.

3) Priorización del problema

Se revisaron varios aspectos y se logró detectar varios problemas y debilidades. Se priorizaron los mismos y se consideró que estos pueden solucionarse en un corto y mediano plazo con acciones en algunos de ellos sencillas, pero que mejoraran el orden y en general las operaciones de la empresa, siendo el principal la elaboración del Plan Estratégico.

Capítulo tres: Estado del Arte

En este capítulo se presentan las actividades que se realizaron para establecer y definir los aspectos básicos de planeación, el cual fue uno de los principales problemas y debilidades que se identificó.

El Plan Estratégico constituye la base o fundamento para establecer los objetivos, metas de corto, mediano y largo plazo que permitan el crecimiento ordenado de la empresa y la ejecución de cada una de las acciones operativas de la misma.

1) Aspectos básicos de planeación

Para los autores Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer en su obra Planeación Estratégica Aplicada “la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo”.¹

Lerma y Bárcena indican que “La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización...”²

Para los citados autores planear “es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer.

Según Miguel Rojas y Laura Medina “Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.”³

¹Goodstein, Nolan y Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada. (2001)USA. MacGrawHill. Pág. IX.

²Lerma y Kirchner, Alejandro Eugenio, Bárcena Juárez, Sergio. Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica. (2012) México: Alfaomega Grupo Editor. ProQuest ebrary. Web. 22 Septiembre 2015. Pág.3.

³ Rojas López, Miguel David, and Medina Marín, Laura Johana. Planeación estratégica: fundamentos y casos. (2011) Colombia: Ediciones de la U. ProQuest ebrary. Web. 22 Septiembre 2015. Pág. 47

Para el autor Zacarías Torres “la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo.”⁴

Se entiende que lo que se pretende con la planeación estratégica es ordenar las acciones, planes y procedimientos para alcanzar metas a futuro.

El principal problema identificado es que la Clínica Dermatológica no cuenta con una Planeación Estratégica formal (escrita) con la cual se establezca lo que se está realizando en la actualidad y lo que se pretenda efectuar en el futuro que permita la priorización de las metas en un corto, mediano y largo plazo.

Se intentó establecer elementos básicos de planeación entre ellos la misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas, relacionadas con las operaciones de la Clínica.

El definir estos aspectos es fundamental para ordenar los aspectos administrativos.

a. Objetivo

Contar con elementos básicos de planeación para orientar las actividades de la Clínica Dermatológica hacia el cumplimiento de su misión.

b. Procedimiento

Considerando que es una empresa pequeña y familiar se celebraron reuniones para definir la misión, visión, objetivos, así como la identificación de los principales procedimientos.

⁴Torres Hernández, Zacarías. Administración estratégica. (2014) México: Larousse - Grupo Editorial Patria. ProQuest ebrary. Web. 23 Septiembre 2015. Pág.7

c. Técnica e instrumentos

El diseño de los elementos de planeación requirió de reuniones y preguntas directas dirigidas al propietario de la empresa y enriquecida con los comentarios y opiniones de los empleados.

d. Resultado

Como resultado de las reuniones que se desarrollaron se obtuvo: Misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas que se aplicaran en las operaciones de la Clínica Médica las cuales serán descritas con detalle en el siguiente capítulo.

Capítulo cuarto: Aporte

Como se ha venido desarrollando en los capítulos anteriores Clínica Médica Urquizú es una empresa familiar que no cuenta con una identidad corporativa formal, no obstante posee un prestigio que ha logrado a través de los años de servicio y fidelidad de los pacientes.

El principal problema identificado es: La carencia de un plan estratégico formal y con la identificación de este problema, a continuación se redacta la solución propuesta:

1) Elementos básicos de planeación

1.1 Antecedentes

La Clínica Médica Urquizú, fue fundada en el año de 1992 por el reconocido Doctor Pablo Humberto Urquizú Dávila, quien realizó sus estudios de medicina general en la Universidad de San Carlos de Guatemala y su especialización en dermatología en el Instituto Dermatológico de Guadalajara, México.

Inicio prestando únicamente servicios de medicina y cirugía de la piel, con el transcurso del tiempo y el desarrollo de los avances tecnológicos, fue adquiriendo nuevas técnicas y equipo de aparatología, ampliando con ello sus servicios y sus pacientes.

En la actualidad la Clínica Médica Urquizú se divide en dos áreas, la correspondiente a medicina dermatológica y el área de cosmetología con aparatología, dividiéndose los servicios de la forma siguiente:

AREA DE MEDICINA DERMATOLOGICA

- Radiocirugía
- Cáncer de piel
- Uñas encarnadas

- Criocirugía
- Alergias de la piel
- Botox
- Extirpación de tumores
- Tratamientos de la caída del pelo
- Biopsias de piel
- Lipoinyección y sustancias de relleno
- Tratamientos de verrugas
- Cirugía de los labios

AREA DE COSMETOLOGIA CON APARATOLOGIA

- Dermoabrasión y Microdermoabrasión
- Radiofrecuencia
- Cavitación
- Peeling químico
- IPL para acné
- Fotodepilación y fotorejuvenecimiento

Objetivo

Contar con elementos básicos de planeación para orientar las actividades que se realizan en la Clínica Médica Urquizú, hacia el mejoramiento de sus servicios y encontrando soluciones a los requerimientos de sus pacientes por enfermedades de la piel.

Desarrollo

A continuación se presentan los elementos básicos de planeación consistentes en: misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas, relacionadas con las actividades y servicios, con lo cual se contribuirá a definir el rumbo de la clínica en sus operaciones a futuro.

Para el autor Zacarías Torres la “planeación es un proceso, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como: diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno), visión-misión, objetivos, estrategias, presupuesto evaluación de resultados, realimentación.”⁵

1.2 Misión

Somos una clínica comprometida y preparada con el mejor personal, equipo y tecnología, para la prestación de nuestros servicios en enfermedades de la piel y cosmetología, cumpliendo con todas las normas de calidad, para contribuir al mejoramiento de la vida de nuestros pacientes.

1.3 Visión

Ser una Clínica líder en la prestación de servicios dermatológicos y cosmetológicos, cumpliendo con responsabilidad, ética y utilizando tecnología avanzada para lograr un alto reconocimiento en el área de la medicina.

1.4 Objetivo General

Ser una de las mejores clínicas dermocosméticas en la ciudad de Guatemala.

⁵Torres Hernández, Zacarías. Op.Cit. Págs.10,11

1.5 Objetivos Específicos

- Captar pacientes con necesidades dermatológicas y cosmetológicas utilizando el mejor equipo en medicina y aparatología.
- Optimización del proceso de coordinación de las citas de los pacientes.
- Capacitación del personal para brindar servicios eficientes en todo momento.
- Desarrollo y mejoramiento de la base de datos de los pacientes.

1.6 Objetivo de Compras

Obtener los insumos adecuados que satisfagan los requerimientos de calidad, en la cantidad debida al precio conveniente para su uso en el momento necesario.

a. Estrategia de Compra

Cotizar con los proveedores precios y calidad de productos, de acuerdo al área que lo requiera.

b. Políticas Compra

- i. Modernización de equipo de aparatología en períodos correspondiente al ciclo de vida de cada uno de los aparatos.
- ii. Compra de insumos médicos y de oficina tomando en cuenta los distintos precios y planes de financiamiento que ofrecen los distintos proveedores.
- iii. Establecer que todos los productos médicos cuenten con registro sanitario, fechas de vencimiento extendidas.

c. Normas de Compra

- i. Todas las operaciones relacionadas con compras en las Clínicas Urquizú deberán ser notificadas, autorizadas y archivadas.
- ii. Toda compra que se realiza debe ser cotizada.
- iii. Se debe llevar un inventario de los insumos que se adquieren para el funcionamiento eficiente de las clínicas.

d. Procedimiento de compras

- i. Detectar en la base de datos de insumos, los productos que se necesitaran en un corto, mediano y largo plazo
- ii. Una vez detectada la necesidad del producto a corto plazo se forcastear la cantidad de insumos necesarios para evitar la falta de existencias.
- iii. Cotizar tres opciones de compra tomando en cuenta los mejores precios.
- iv. Presentar a la administradora y propietario las tres cotizaciones, para su autorización.
- v. Una vez autorizada preparar órdenes de compra y enviarla al proveedor seleccionado.

1.7 Objetivo de Servicios

Adaptarse a la necesidad y tendencia de los pacientes en relación a calidad y promociones.

a. Estrategias de crecimiento

Liderazgo en servicios, se define a través de estudios de mercado para diferenciar las prácticas de otras clínicas con servicios similares en comparación de la Clínica Médica Urquizú para realizar benchmarking.

b. Políticas de servicios

i. Adquisición de insumos a bajo costo y buena calidad

c. Normas de servicio

i. Al prestar un servicio debe ser practicado en un ambiente limpio, esterilizado y cómodo con el personal entrenado para cada práctica que se desarrolle.

ii. Respetar el precio acordado con el cliente por el servicio prestado.

d. Procedimiento de Servicio.

i. Recibir al paciente con un saludo cordial.

ii. Informarle sobre el tiempo de espera y del procedimiento.

iii. Ingreso a preparación previa del paciente.

iv. Prestación del servicio.

v. Informar sobre próxima cita para tratamiento.

1.8 Objetivo de Finanzas

Se realizan cortes diarios al final del día para identificar los diferentes procedimientos que fueron realizados, esto ayuda a llevar un control de cuantos paciente llegan durante el día y ayuda también a administrar de forma eficiente los costos, gastos, compras y utilidades de la clínica.

a. Estrategia de finanzas

En la Clínica Médica Urquizú se emiten cheques de pago por cada servicio que es utilizado para el buen funcionamiento de las clínicas. Ejemplos; luz, agua, teléfonos, mantenimiento, mantenimiento de aparatos, etc.

b. Políticas de finanzas

- i. Al realizar compras al contado, se emite el cheque cuando es aprobada por la administradora y el propietario la compra.
- ii. Compras a crédito, el proveedor deberá cumplir con ciertos lineamientos, para la entrega del material o producto requerido y convenir el pago correspondiente, normalmente el crédito es por un mes.

c. Normas de finanzas

- i. Los documentos que se entreguen a la administradora deberán ser copia de la orden de compra y factura original.
- ii. Se fijara un plazo de 30 días como mínimo para el pago de las facturas.
- iii. Realizar inventario físico frecuentemente en periodos iguales de 30 días.

d. Procedimiento de finanzas

- i. Luego que se preparen las órdenes de compra y las envíe al proveedor seleccionado, establecer el tiempo y forma de pago.
- ii. Si es al contado recibir la factura y productos, dándole entrada al inventario para el control financiero y de abastecimiento.
- iii. Si es al crédito ingresarlos a cuentas por pagar y de la misma manera ingresarlos a los registros o archivos.

1.9 Objetivo de Personal

Contar con el personal capacitado e idóneo en los puestos de trabajo.

a. Estrategias de personal

Ejecución de procesos adecuados de selección de personal, con los instrumentos de entrevista, evaluación de aptitudes para realizar los contratos correspondientes apegados a la ley.

b. Políticas de Personal

- i. Convocatoria de puestos vacantes a través de medios a conveniencia de la empresa.
- ii. Entrevistas y evaluación de aptitudes de acuerdo al puesto que se solicita con los instrumentos correspondientes.
- iii. Proporcionar al personal de la empresa seguridad laboral.

c. Normas de Personal

- i. Los expedientes y solicitudes de trabajo serán recibidos únicamente en la fecha establecida en la convocatoria programada por la Administración.
- ii. Evaluación del desempeño del personal semestralmente.
- iii. Renovación de contrato anualmente a consideración de la empresa y el empleado.

d. Procedimientos de Personal

- i. Reclutamiento de personal a través de creación de convocatorias coordinada por administrador de la empresa.
- ii. Realizar entrevista y evaluación de aptitudes a las personas aspirantes al puesto vacante dentro de la empresa.
- iii. Seleccionar a la persona idónea para el puesto y realizarle el contrato correspondiente apegado a la ley.

Conclusión

La Clínica Médica Urquizú es una empresa individual familiar que al efectuar la evaluación se encontró que la misma carecía de un Plan Estratégico formal, también se identificaron otros problemas administrativos como la falta de actualización del equipo informático, ordenamiento de servicios de patología, revisión de tarifas de servicios y prestación de servicio de parqueo para pacientes con tarifas especiales.

No obstante la identificación de diversos problemas se priorizó sobre la necesidad de elaborar un Plan Estratégico con el cual se permita una organización a futuro en cuanto al desarrollo de sus procedimientos y operaciones.

Se estima que la elaboración del Plan Estratégico permitirá a futuro en mediano plazo ordenar el resto de problemas que se identificaron, el Plan Estratégico proporciona el fundamento o base para iniciar los cambios en la empresa.

El aporte final de la presente investigación fue la elaboración del Plan Estratégico de la Clínica Médica Urquizú.

Recomendación

Considerando que la empresa individual Clínica Médica Urquizú ya cuenta con un Plan Estratégico, lo referente a su implementación y la mejora de los procedimientos administrativos y operativos se irá efectuando en un corto, mediano y largo plazo conforme la planificación que los propietarios de la empresa acuerden y estimen.

También se recomienda informar sobre el documento a los empleados de la empresa para su adecuada y futura implementación.

Bibliografía

1. Goodstein, Nolan y Pfeiffer. (2001) Planeación Estratégica Aplicada. USA. MacGrawHill.
2. Lerma y Kirchner, Alejandro Eugenio, Bárcena Juárez, Sergio. (2012) Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica. México: Alfaomega Grupo Editor. ProQuest ebrary. Web. 22 Septiembre 2015.
3. Rojas López, Miguel David, and Medina Marín, Laura Johana. (2011) Planeación estratégica: fundamentos y casos. Colombia: Ediciones de la U. ProQuest ebrary. Web. 22 Septiembre 2015.
4. Torres Hernández, Zacarías. Administración estratégica. (2014) México: Larousse - Grupo Editorial Patria. ProQuest ebrary. Web. 23 Septiembre 2015.