



TECNOLOGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS

REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA CLÍNICA

VETERINARIA MI FIEL AMIGO, ZONA COTOCOLLAO, CIUDADELA

RUMIÑAHUI DMQ PERIODO 2017

Proyecto de I+D+I previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración de

Boticas y Farmacias

Autor: Stephan Raúl Gallardo Salazar

Tutor: Ing. Alejandra Quezada

Quito, Octubre 2017

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DE TUTOR Y LECTOR



ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 20 de Septiembre del 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. **GALLARDO SALAZAR STEPHAN RAÚL**, de la carrera de **ADMINISTRACIÓN DE BOTICAS Y FARMACIAS** cuyo tema de investigación fue: **REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA CLÍNICA VETERINARIA MI FIEL AMIGO, ZONA COTOCOLLAO, CIUDADELA RUMIÑAHUI, DMQ, PERIODO 2017**. Una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la Institución.



Ing. Alejandra Quezada
Tutor del Proyecto



Msc. Giovanni Urbina
Lector del Proyecto



Dr. Jorge López
Director de Escuela
Aum. Boticas y Farmacias



Ing. Carlos Góngora
Coordinador de la Unidad de Titulación

Matriz:
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño
Teléfono: 2255460 / 2269900
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec
Pag. Web: www.cordillera.edu.ec
Quito - Ecuador

Campus 1:
Calle Logroño De 2-84 y
Av. de la Prensa (ant.)
Edif. Cordillera
Teléfono: 2430443 / Fax: 2433049

Campus 2:
Bracamoros N15-163 y
Yacumbi (ant.)
Tel.: 2262041

Campus 3:
Av. Brasil N46-45 y
Zamorá
Tel.: 2460308

Campus 4:
Yacuambi
Ge2-35 y
Bracamoros

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado en las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Stephan Raúl Gallardo Salazar

CC 1723871362

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Stephan Raúl Gallardo Salazar** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No.1723871362 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **REINGENIERÍA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA CLÍNICA VETERINARIA MI FIEL AMIGO, ZONA**

COTOCOLLAO, CIUDADELA RUMIÑAHUI DMQ PERIODO 2017 con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA



NOMBRE

Stephan Raúl Gallardo Salazar

CEDULA

CC 1723871362

Quito, a los 23 días del mes de Octubre del 2017.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a las personas que creyeron en mí, que me brindaron su apoyo incondicional en las buenas y en las malas ya que sin ellas yo no estaría en este momento.

Agradezco a mis padres por darme la educación esperando que logre todas mis metas para mi futuro profesional.

Agradezco a mi tutora Alejandra Quezada por darme todas las pautas para poder desarrollar mi tesis con éxito y por su valioso aporte profesional.

Agradezco a los profesores por brindarme su conocimiento y tenerme paciencia en lo largo del semestre.

DEDICATORIA

A mis padres por darme su apoyo incondicional

A mi hermano por confiar siempre en mí

A mis abuelos por motivarme cada día

Índice General

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DE TUTOR Y LECTOR	ii
DECLARATORIA	iii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iv
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
Índice General	viii
Resumen Ejecutivo.....	xii
Abstract.....	xiii
Capítulo I	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 Justificación.....	3
1.3 Matriz T	5
1.3.1 Análisis de la Matriz T.	7
Capítulo II.....	8
2.1 Mapeo de Involucrados	8
2.1.1 Análisis del Mapeo de Involucrados.	10
2.2 Matriz de Análisis de Involucrados	11
2.2.1 Análisis de la Matriz de Involucrados.....	13
Capítulo III.....	14
3.1 Árbol de Problemas.....	14
3.1.1 Análisis del Árbol de Problemas.....	17
3.2 Árbol de Objetivos	18
3.2.1 Análisis del Árbol de Objetivos.	21
Capítulo IV.....	22
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas.....	22
4.1.1 Análisis de la Matriz de Alternativas.....	25

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.....	26
4.2.1 Análisis de la Matriz de Impacto de los Objetivos.	29
4.3 Diagrama de Estrategias	30
4.3.1 Análisis del Diagrama de Estrategias.	32
4.4 Marco Lógico.....	33
4.4.1 Análisis del Marco Lógico.....	36
Capítulo V.....	37
5.1 Antecedentes	37
5.2 Descripción.....	38
5.2.1 Filosofía Empresarial.	38
5.2.2 Objetivo General.....	38
5.2.3 Reingeniería de Procesos.....	39
5.2.4 Normas ISO	45
5.2.5 Proceso.....	51
5.2.6 Procedimientos	52
5.2.7 Mapa de Procesos.....	53
5.2.8 Diagrama de Flujo	55
5.3 Formulación	58
5.3.1 Mapa de procesos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo.....	58
5.3.2 Organigrama de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo.	59
5.3.3 Inventario de procesos.....	60
5.3.4 Reingeniería del mapa de procesos en la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo.....	61
Capítulo VI.....	91
6.1 Recursos.....	91
6.2 Presupuesto	92
6.3 Cronograma	93
Capítulo VII.....	94
Conclusiones	94

Recomendaciones.....	95
Bibliografía.....	96

Índice de Tablas

Tabla 1.....	6
Tabla 2.....	12
Tabla 3.....	24
Tabla 4.....	28
Tabla 5.....	34
Tabla 6.....	56
Tabla 7.....	60

Índice de Figuras

Figura 1.....	9
Figura 2.....	16
Figura 3.....	20
Figura 4.....	31
Figura 5.....	40
Figura 6.....	42
Figura 7.....	44
Figura 8.....	50
Figura 9.....	51
Figura 10.....	53
Figura 11.....	55
Figura 12.....	57
Figura 13.....	58
Figura 14.....	59

Índice de Fichas

Ficha de actividades 1.....	61
Ficha de actividades 2.....	64
Ficha de actividades 3.....	67
Ficha de actividades 4.....	70

Ficha de actividades 5.....	73
Ficha de actividades 6.....	76
Ficha de actividades 7.....	79
Ficha de actividades 8.....	82
Ficha de actividades 9.....	85
Ficha de actividades 10.....	88

Índice de Fichas de Procesos

Ficha de procesos 1.....	62
Ficha de procesos 2.....	65
Ficha de procesos 3.....	68
Ficha de procesos 4.....	71
Ficha de procesos 5.....	74
Ficha de procesos 6.....	77
Ficha de procesos 7.....	80
Ficha de procesos 8.....	83
Ficha de procesos 9.....	86
Ficha de procesos 10.....	89

Índice de Diagrama de Flujo

Diagrama de flujo 1.....	63
Diagrama de flujo 2.....	66
Diagrama de flujo 3.....	69
Diagrama de flujo 4.....	72
Diagrama de flujo 5.....	75
Diagrama de flujo 6.....	78
Diagrama de flujo 7.....	81
Diagrama de flujo 8.....	84
Diagrama de flujo 9.....	87
Diagrama de flujo 10.....	90

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como finalidad, reestructurar los procesos y procedimientos deficientes que existe en la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo, que brinda la prestación de servicios en medicina y cirugía a mascotas de la ciudadela Rumiñahui.

Con la adecuada aplicación de los procesos se obtendrá por parte del personal un adecuado manejo de las actividades que se desarrollarán en la clínica, así también el propietario del establecimiento tomará la iniciativa y concientizará el uso de los procesos y que tan bien funcionan, con el fin de brindar un servicio de primer nivel a los animales, como a los clientes.

Abstract

The purpose of this job is to restructure the defensive processes and procedures that exist in the Veterinary Clinic Mi Fiel Amigo, which provides services in medicine and surgery to pets in the city of Rumiñahui.

With the proper application of the processes, the staff will obtain a better management of the activities that will be developed in the clinic, so the owner of the establishment will also take the initiative and raise awareness of the use of the processes, and so finalize, with the In order to provide first class service to animals, as well as to customers.

Capítulo I

1.1 Contexto

“Por tanto se refiere a iniciativas discretas que pretenden rediseños radicales de los procesos en un tiempo limitado. No se trata de mejorar procesos ineficientes, se trata de transformar procesos defectuosos empezando desde cero”. (Champy & Hammer , 1994, p. 15)

En síntesis la reingeniería de procesos es el cambio radical del proceso deficiente que no permite que la empresa alcance su nivel óptimo por ende la reingeniería empieza desde cero un proceso lo rediseña completamente para que la empresa logre los cambios que desea y así obtenga grandes mejoras en su gestión y consiga la satisfacción del cliente.

Para que una empresa lleve a cabo una reingeniería de procesos esta debe estar dispuesta a aceptar los cambios abandonando los procesos ya establecidos que no aportan a la organización y adoptar los nuevos que permitirán que la organización alcance el nivel deseado que espera tener a futuro.

Implementando la reingeniería de procesos se puede satisfacer mejor al cliente ya que debido a esto el producto o servicio alcanza la conformidad que se desea y a mayor satisfacción, mayor será la posibilidad del que el cliente vuelva a adquirir el producto o servicio en el mismo lugar.

“Con el nivel de estado de un individuo es posible medir su satisfacción el objetivo de mantener satisfecho a un cliente es fundamental en cualquier empresa, los beneficios son numerosos entre ellos tenemos su fidelidad, comunica expectativas positivas al entorno”. (Zubirina , 2004, p. 79)

Se puede decir que para conseguir la satisfacción del cliente se debe dar un producto o servicio de calidad que cumpla con los estándares que anhela el mismo ya que si cumple su necesidad obtendremos fidelidad del cliente.

Si bien los procesos son esenciales para el desarrollo adecuado en la organización, es conveniente saber que los procedimientos es la forma de llevar a cabo las actividades que tiene el mismo.

Durante estos años la población ha crecido en el sector norte de la ciudadela Rumiñahui por tal motivo la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo ha prestado sus servicios a la comunidad dado el hecho de que la mayoría de familias de la ciudadela Rumiñahui cuentan con mascotas, ya que para ellos vienen siendo integrantes fundamentales, por tal manera merecen ser atendidos de una manera eficaz. Si bien la Clínica Veterinaria da un excelente servicio a las mascotas, no da el mismo trato a los clientes, de allí nace la

necesidad de realizar una reingeniería de procesos para mejorar la calidad de atención a los clientes, con el fin de que estos vuelvan y se fidelicen con la clínica veterinaria.

1.2 Justificación

La Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo, es un establecimiento cuya actividad principal es la de prestar servicios en medicina y cirugía salvaguardando la integridad de las mascotas dando una buena atención al consumidor que adquiere este servicio.

Si bien es cierto La Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo se ha mantenido posicionada a lo largo de estos 18 años debido a que tiene un personal capacitado en dar un buen servicio a las mascotas que vendría a ser los consumidores de este establecimiento, y asimismo también posee clientes fieles que a lo largo de los años se han convertido en la base del establecimiento ya que sin ellos la clínica veterinaria estaría cerrada actualmente.

De tal manera se observa un inconveniente en la Clínica Veterinaria la cuál no tiene la capacidad de atraer futuros clientes y fidelizarlos, debido a que su atención es deficiente y da mucho que desear.

Otro inconveniente es que los precios son demasiado elevados y no están acorde al mercado por tal motivo no cumplen las expectativas de la comunidad, por consiguiente el presente proyecto se plantea como una solución a reestructurar sus procesos establecidos, e implementar nuevos procesos que den resultados positivos que permitan optimizar de una manera eficiente a la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo.

La importancia de este tema es dar conocer como afecta el inadecuado uso de procesos y procedimientos en una Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo, por tal motivo se implementará una reingeniería de procesos y procedimientos con el fin de incrementar los futuros clientes y satisfacer su necesidad para que el establecimiento lógre posicionarse en el mercado actual.

1.3 Matriz T

“La matriz T determina la intensidad de impacto sobre la problemática, además del potencial de cambio permitiendo modificar o aprovechar la fuerza para llegar a la situación deseada”. (Ortegón, 2005, pág. 45)

En conclusión la matriz T es un análisis situacional que permite conocer cuáles con las problemáticas de una entidad con su respectiva intensidad, permitiendo así cambiar las fuerzas que agravan la problemática y así aprovechar la fuerza para transformar la situación actual en la ideal a la que quiere llegar la entidad.

Es útil para establecer la relación de diferentes factores en los que se encuentra la organización, como cuál es su situación actual, cuál es la situación empeorada y cuál es la situación mejorada a la que se desea llegar.

Tabla 1

Matriz T

Situación empeorada	Situación actual				Situación mejorada
Cierre de la clínica veterinaria	Procesos y procedimientos mal estructurados				Incremento de los clientes y posicionamiento en el mercado
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas bloqueadoras
Sitio estratégico	4	4	4	3	Delincuencia
Personal capacitado	5	3	5	4	Mala atención a futuros clientes potenciales
Fidelización de los clientes	4	5	5	5	Procesos ineficientes
Adecuado servicio a los animales (consumidores)	5	4	4	4	Inexistencia de capacitaciones
Atención 24 horas	4	4	5	4	Incremento de los precios que no están acorde al mercado

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

1.3.1 Análisis de la Matriz T.

Empleando la matriz T se puede percibir que la situación actual de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo son los procesos y procedimientos mal estructurados, por consiguiente da como resultado una situación empeorada del cierre de la Clínica por el mal manejo de los procesos y procedimientos, esto permite que la Clínica Veterinaria encuentre una solución a la problemática central que se presenta en su establecimiento.

Las fuerzas impulsadoras más importantes y en las cuáles se va a trabajar son: el personal capacitado de la Clínica Veterinaria y el adecuado servicio a los animales. Estas fuerzas han permitido que el establecimiento siga funcionando y no cierre, otro motivo es que la Clínica Veterinaria tiene fidelizado a una pequeña parte de la comunidad de la ciudadela Rumiñahui.

Las fuerzas bloqueadoras más importantes y en las que se trabajará son: la mala atención a futuros clientes potenciales y los procesos ineficientes, estas fuerzas si se siguen agravando darán como resultado el cierre de la Clínica Veterinaria, por tal motivo se realiza esta investigación para poder rediseñar los procesos y procedimientos con el fin de incrementar y posicionarse en el mercado.

Capítulo II

2.1 Mapeo de Involucrados

“El mapeo de involucrados permite identificar a las personas o entes que están interesadas en el proyecto, además establece cuáles serán las personas afectadas en el desarrollo del mismo si estas apoyan o obstaculizan la realización del proyecto”.

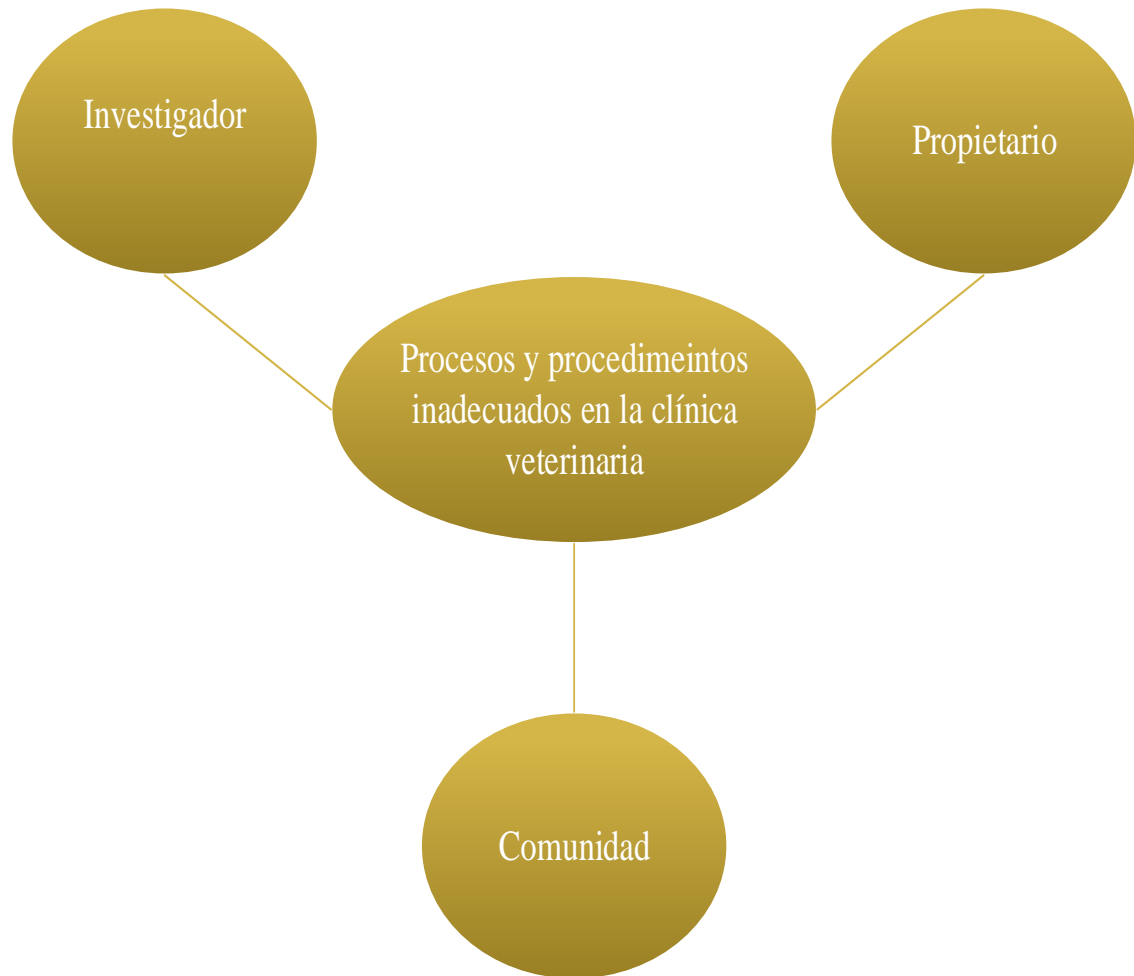
(Zubirina, 2004, p. 85)

En otras palabras el mapeo de involucrados busca identificar cuáles son los protagonistas directos e indirectos en los resultados de la elaboración del proyecto ya que con esto se reconociera de antemano con quienes se cuenta y con quienes no, y de esta manera poder crear estrategias que beneficien a ambas partes.

El mapeo de involucrados ayuda a comprender el contexto social, económico y político en el cual se inserta el proyecto. En otras palabras nos indica cuáles son los agentes que actúan en nuestro proyecto ya sea en la aprobación, diseño, implementación y evaluación del mismo. (Instituto Interamericano de Corporación, 2008, pág. 45)

Figura 1

Mapeo de Involucrados



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

2.1.1 Análisis del Mapeo de Involucrados.

Se ha colocado a los principales actores del proyecto que son el propietario de la Clínica Veterinaria ya que debido a los procesos y procedimientos mal estructurados su establecimiento no consigue nuevos clientes y su reputación está en duda frente a esta situación.

Por otro lado tenemos a la comunidad que son los principales afectados debido a la mala atención del personal, y a los procesos que están mal estructurados y por último se tiene al investigador que mediante su investigación y recopilación de información se podrá resolver la problemática que aqueja al establecimiento.

2.2 Matriz de Análisis de Involucrados

“De forma básica el análisis de involucrados consiste en identificar los diferentes intereses, capacidades y necesidades de grupos afectados por el proyecto de inversión. Para usar dichas diferencias en la definición de problemas, análisis de objetivos y selección de alternativas”. (Campos , 2005, p. 125)

(Rovayo , 1997, p. 43 y 44) Detalla varios parámetros, dentro de los cuales se encuentran:

- **Actores involucrados.-** Se detallan los beneficiarios que giran en torno a la realización del proyecto.
- **Intereses sobre el problema.-** Motivaciones que impulsan las actuaciones del actor respecto al problema.
- **Problemas percibidos.-** Situaciones negativas que limitan la capacidad de actuar o intereses del actor respecto al problema.
- **Capacidades, recursos y mandatos.-** Medios, condiciones y habilidades que dispone al actor para apoyar las acciones del proyecto.
- **Intereses sobre el proyecto.-** Expectativas o necesidades insatisfechas relacionadas con el problema que el actor espera que el proyecto responda.
- **Conflictos.-** Intereses contrapuestos que no se logra conciliar en torno al problema.
- **Acuerdos.-** Intereses que se ha logrado conciliar y alinear en torno al problema.

Tabla 2

Matriz de Análisis de Involucrados

Actor Involucrado	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Capacidades, recursos y mandatos	Intereses sobre el proyecto	Conflictos
Investigador	Reestructurar e implementar procesos en la clínica veterinaria.	Déficit de nuevos clientes	Estandarizar los procesos a toda la clínica veterinaria	Mejorar la atención con el fin de que la comunidad utilice este servicio	Falta de tiempo
Propietario de la clínica	Incrementar el número de futuros clientes	Procesos mal diseñados	Efectuar capacitaciones a todo el personal	Posicionamiento en el mercado	Carencia de dinero
Comunidad	Mejorar la atención en la clínica	Inexistencia de una atención eficaz	Satisfacer las necesidades de los clientes	Mejorar la percepción de la comunidad sobre la clínica veterinaria.	Incremento de los precios no acordes al mercado de las clínicas veterinarias

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

2.2.1 Análisis de la Matriz de Involucrados.

El propietario de la Clínica Veterinaria es el principal involucrado de manera que su esencial interés sobre el problema es incrementar el número de futuros clientes potenciales en su establecimiento, también se percata que los procesos que posee en este momento están mal estructurados y como recurso es realizar capacitaciones para resolver estos inconvenientes,

También está la comunidad que su principal interés es que el establecimiento mejore la atención al cliente y que reduzca los precios al momento de cancelar el servicio para así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Por último tenemos al investigador que su interés es rediseñar los procesos y procedimientos en la clínica veterinaria el principal problema percibido es la falta de nuevos clientes el recurso que utilizará el investigador es estandarizar la información de los procesos a toda la clínica para mejorar la atención, una de las cosas que limita al proyecto es la falta de tiempo y la carencia de información.

Capítulo III

3.1 Árbol de Problemas

El árbol de problemas define como una herramienta que permite identificar problemas y establecer los efectos y causas. Permitiendo así delimitar el problema central y más adelante dar su posible solución, se lo llama así por su parecido a una planta en donde el tronco es el problema central, las raíces son las causas y las ramas son los efectos. (Campos , 2005, p. 130)

“El árbol de problemas es una herramienta visual de análisis que se utiliza para identificar el problema con precisión, especificando las causas y los efectos, que más adelante formaran las bases para dar soluciones”. (Rovayo, 1997, págs.58-60)

Según (Rovayo , 1997, p. 59) La construcción del árbol de problemas se realiza de la siguiente forma:

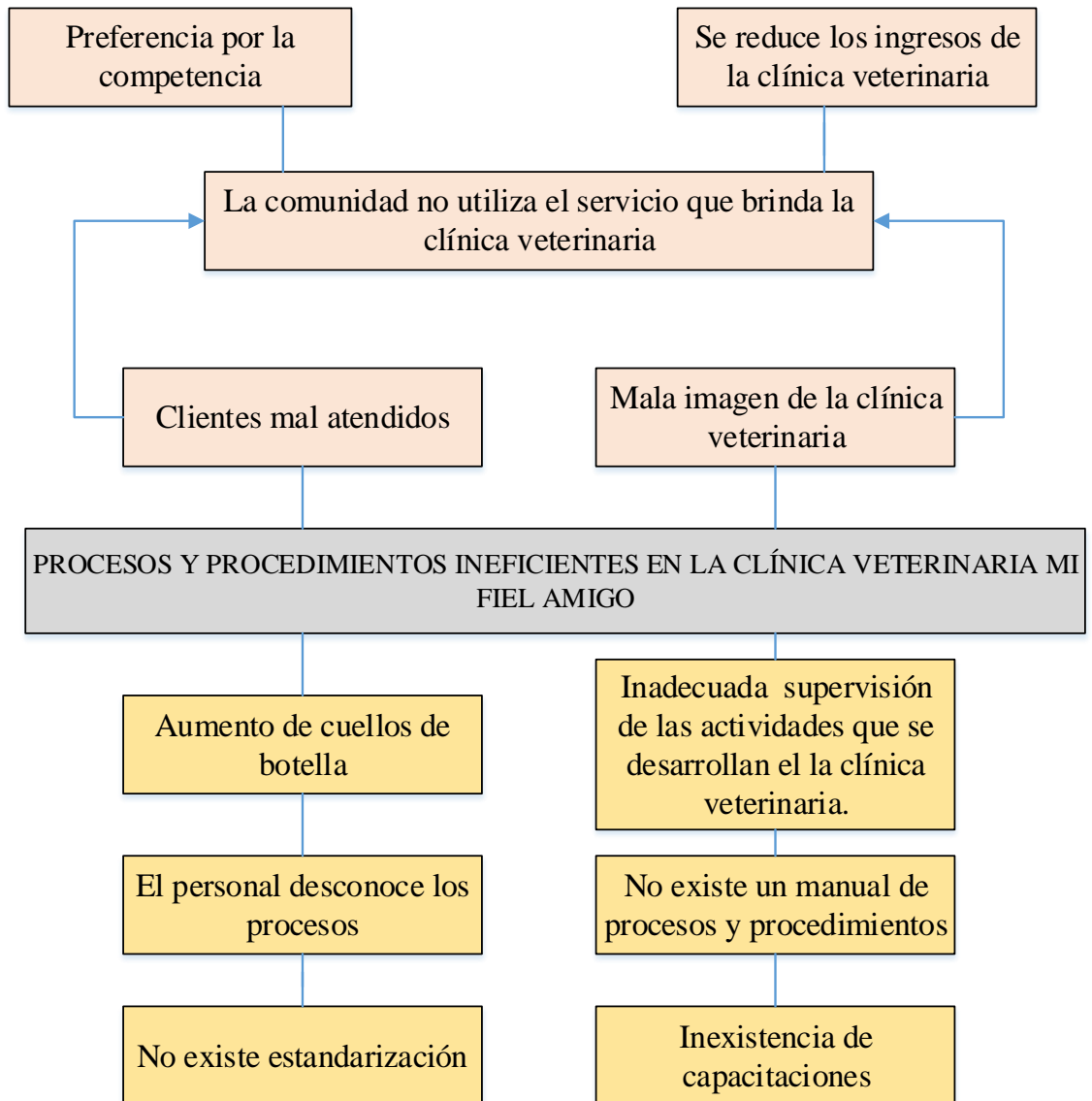
- Parte del problema central y de los problemas que perciben los involucrados, una vez hecho esto se analiza las relaciones de causa y efecto entre los mismos.

- Establecer los distintos niveles de causas que se generan del problema central (causas directas, indirectas y estructurales).
- Establecer los distintos niveles de efectos generados en el problema central (efectos directos, indirectos y estructurales).
- Visualizar las relaciones en el árbol de problemas.

En síntesis el árbol problemas nos permite definir cuáles son los problemas que acontecen en la organización que provoca las causas y efectos del problema central esto nos permitirá dar soluciones acertadas que eliminen estos inconvenientes. Ya que el enunciado del problema central afecta a un determinado grupo humano y un determinado ámbito geográfico.

Figura 2

Árbol de problemas



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

3.1.1 Análisis del Árbol de Problemas.

Mediante el árbol de problemas se identifica que las siguientes causas que originan el problema central, entre estas tenemos como causa directa el aumento de cuellos de botella, similarmente existe una inadecuada supervisión de actividades desarrolladas en la Clínica Veterinaria como causa indirecta tenemos el desconocimiento de los procesos por parte del personal igualmente no existe un manual de procesos y por último como causa estructural se obtiene que esto es debido a que no existe estandarización y capacitaciones en la Clínica Veterinaria.

Como efectos directos tenemos a los clientes que son mal atendidos y la mala imagen que da la Clínica, como efecto indirecto tenemos a la comunidad que no utiliza el servicio de la Clínica Veterinaria y como efecto estructural tenemos la reducción de los ingresos y clientes de la clínica y la preferencia de la comunidad a la competencia.

Esto da como resultado que la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo no obtenga nuevos clientes, que a su vez reducirá los ingresos de la misma por ende no se podrá posicionar en el mercado.

3.2 Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos representa la situación futura a la que desea llegar, consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas que se realiza anteriormente en estados positivos, jerarquizando los medios y los fines a fin de obtener una visión clara y global de la situación. (Rovayo, 1997, págs.65-69)

(Rovayo , 1997, p. 70) De la misma forma explica y da a conocer como se establecen las siguientes preguntas para la elaboración del árbol de objetivos:

- **Fin.-** ¿Por qué en última instancia se llevará a cabo el proyecto?

Señala de qué forma aportará el proyecto con el fin de solucionar el problema que surge en un área determinada.

- **Propósito.-** ¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?

Determina el nivel de impacto y resultados que se obtienen mediante la utilización de los componentes.

- **Componentes.-** ¿Qué debe producir el proyecto?

Es el resultado que se espera una vez empleado el proyecto.

- **Actividades.-** ¿Cómo se producirán los componentes?

Son los pasos que se ejecutarán para cumplir con el proyecto.

(Rovayo , 1997, p. 64) Explica que existen también una serie de pasos para construir el árbol de objetivos:

- **Primer Paso:**

Registrar todas las condiciones negativas del árbol de problemas y convertirlas en condiciones positivas que sean: deseables y realizables en la práctica.

- **Segundo Paso:**

Examinar las relaciones medios y fines establecidos y asegurar la validez e integridad del esquema.

- **Tercer Paso:**

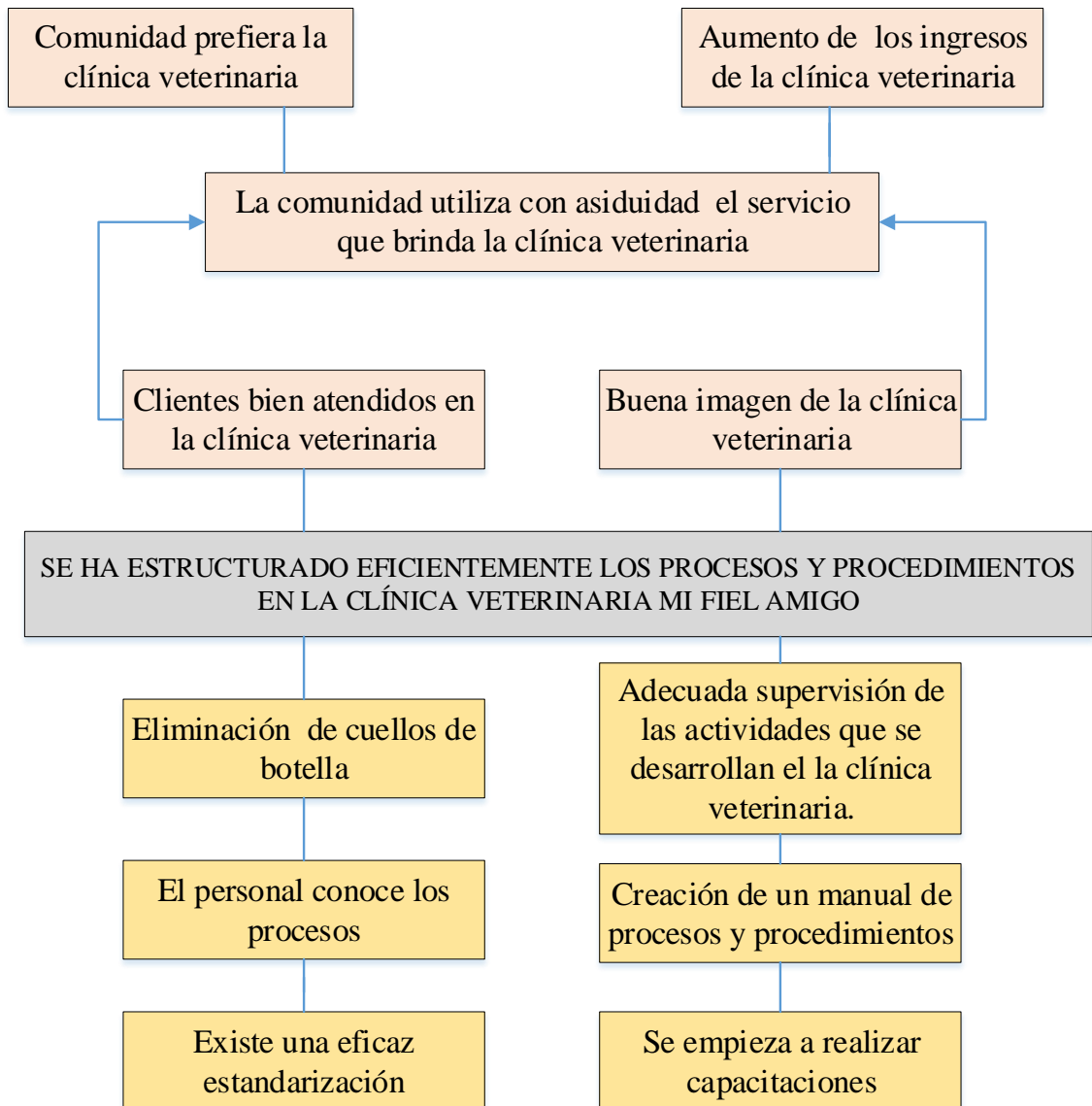
Si es necesario se puede:

- Modificar las formulaciones
- Agregar nuevos objetivos si estos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior.
- Eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios.

En conclusión utilizando correctamente el árbol de objetivos se podrá observar que las causas y efectos que actúan negativamente en el problema central se transformaran en medios y fines que actúan positivamente eliminando el problema central.

Figura 3

Árbol de objetivos



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

3.2.1 Análisis del Árbol de Objetivos.

En conclusión mediante el árbol de objetivos se puede observar que el problema central se convirtió en una solución y las fuerzas más importantes para el mejoramiento de la Clínica Veterinaria se presentan a continuación una de ellas es debido a la implementación de una eficaz estandarización, dicho esto el personal conoce los procesos y así se elimina los cuellos de botella.

Además por medio de las capacitaciones, se creó un manual de procesos, para que el supervisor controle las actividades que se desarrollen en la farmacia.

Con esto la Clínica se posicionará en el mercado y por tal motivo incrementará sus clientes y mejorara sus ingresos significativamente.

Capítulo IV

4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

La matriz de análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si bien estas son ejecutadas correctamente podrán promover el cambio de la situación actual y transformar a la situación deseada que quiere tener la organización. (Rovayo , 1997, p. 72)

Determina que se debe seleccionar no solo la estrategia más factible en cuanto a términos económicos, técnicos, sociales y ambientales si no que, también se toman en cuenta la pertinencia la eficiencia y la eficacia de la estrategia que se va a emplear. (Rovayo , 1997, p. 73)

(Rovayo , 1997, p. 74) También explica que existen una serie de pasos para elaborar el análisis de alternativas:

- Identificar los diferentes objetivos deseados o políticamente factibles.
- Evaluar las alternativas respecto a los recursos disponibles, la viabilidad, los intereses de los beneficiarios y de la entidad ejecutora.

- Realizar los estudios pertinentes para el tipo de operación considerando: económico, financiero, ambiental.
- Decidir cuál es la estrategia o combinación de estrategias (alternativas) más adecuada para ser la del proyecto.

En consecuencia la matriz de análisis de alternativas nos permite identificar las estrategias que hemos obtenido del árbol de objetivos que si bien las empleamos correctamente estas darán la solución al problema que tiene la organización, y transformar el problema a la situación desea que quiera tener la misma.

Para ello se debe seguir una serie de pasos que permitirán elaborar eficazmente la matriz de análisis de alternativas entre estas, está en elegir los objetivos más factibles de la organización, como segundo esta en evaluar los recursos que disponen con respecto a las alternativas y si estas son beneficiosas para ambas partes del proyecto , como tercer paso está en construir un estudio para el tipo de operación que se vaya a realizar tomando en cuenta el ámbito económico, social y ambiental, y como último paso una vez hecho los pasos anteriores se debe tomar la estrategia más adecuados o la combinación de varias estrategias para que esta sea la alternativa as eficiente para el proyecto y por ende para la organización.

Tabla 3

Matriz de Análisis de Alternativas

OBJETIVOS	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categorías
Estandarizan los procesos y procedimientos en la atención al cliente	5	5	4	5	5	24	Alto
Se incrementa la eficiencia en las actividades de la clínica veterinaria	5	5	4	4	4	22	Alto
Se asignan responsabilidades al personal	4	4	3	4	5	20	Medio
Los precios se estandarizan	5	5	4	5	4	23	Alto
El ambiente laboral mejora significativamente	4	4	3	5	3	19	Medio
Se fomenta una nueva filosofía en la clínica veterinaria	5	4	3	5	4	21	Alto
Total	28	27	21	28	25	129	

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

4.1.1 Análisis de la Matriz de Alternativas.

Dentro de la matriz de análisis de alternativas se obtiene los siguientes objetivos como la concientización de los procesos a la organización el impacto sobre el propósito es medio alto esto es el hincapié para poder realizar los demás objetivos ya que se hará saber a todo el personal de la clínica los procesos que se tienen que cambiar para mejorarlos.

Otro objetivo importante es que el personal debe y tiene que tomar la iniciativa, el impacto sobre el propósito es alto ya que los trabajadores de la clínica tienen que tomar la iniciativa para aplicar los procesos.

Otro objetivo importante es que se emplean los procesos correctamente, el impacto sobre el propósito es alto ya una vez se concientiza al personal, ellos toman la iniciativa podrán realizar eficientemente los procesos y optimizar a la clínica veterinaria.

Como último objetivo la Clínica Veterinaria se posicionará en el mercado el impacto sobre el propósito es alto ya que cumpliendo los demás objetivos como último paso será que la clínica veterinaria incrementara sus ventas, generara futuros clientes y se posicionara en el mercado.

Como factibilidad técnica los objetivos tienen una puntuación alta ya que al momento de implementar todas las correcciones necesarias para transformar el problema central en una solución se optimizara la Clínica Veterinaria y podrá posicionarse en el mercado incrementando sus ventas.

Como factibilidad financiera los objetivos tienen un rango medio debido a que la Clínica Veterinaria no dispone con el total del dinero que se necesita para mejorar los procesos de allí se tiene que generar estrategias para poder conseguir el monto que necesita y ponerse en marcha para mejorar la problemática.

Como factibilidad social los objetivos tienen un rango alto ya que al momento de realizar los ajustes necesarios esto beneficiará a la comunidad Rumiñahui, para así adquirir mucho más este servicio y ayudando al mismo tiempo a la Clínica Veterinaria a incrementar sus ventas.

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Es una herramienta que puede utilizarse para comparar alternativas utilizando métodos cualitativos o cuantitativos, contiene las alternativas en las filas y los criterios en las columnas en cada casilla se anota la valoración de la alternativa respecto al criterio correspondiente junto con la información que sostiene dicha calificación, la columna final sirve para la valoración de cada alternativa.

(Rogers, 2007, p. 24)

Según (Rogers, 2007, p. 25) se debe tomar una serie de consideraciones para realizar el análisis de impacto de los objetivos tales como:

- Considerar la disponibilidad de recursos técnicos, humanos, materiales y financieros.
- Considerar el tiempo de ejecución requerido por cada opción.

- Valorar la pertinencia política de las alternativas consideradas.
- Considerar el tipo de beneficiarios directos e indirectos, así como aquellos excluidos o perjudicados por el proyecto.
- Considerar los riesgos que pueden afectar el futuro del proyecto.
- Considerar los impactos o efectos esperados del proyecto.
- Considerar la viabilidad de las alternativas de intervención.

Tabla 4

Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

	Factibilidad (alta-media-baja) (4-2-1)	Impacto género (alta-media-baja) (4-2-1)	Impacto ambiental (alta-media-baja)	Relevancia (alta-media-baja) (4-2-1)	Sostenibilidad (alta-media-baja) (4-2-1)	TOTAL
OBJETIVOS	Los beneficios son mayores que los costos.	Incremento de la participación del personal.	Contribuye a proteger el entorno físico.	Se busca actividades para motivar al personal.	Compromiso del propietario a mejorar esta problemática.	84 puntos
	Es aceptable y conveniente para los beneficiarios directos e indirectos.	Mejora la confianza al personal.	Mejora el entorno social.	El personal trabaja en el alcance de objetivos.	La comunidad adquiere este servicio.	22 a 32 Baja
	Cuenta con el apoyo de todo el personal.	Incrementa el nivel de conocimiento del personal.	Brinda un mejor a los clientes.	El propietario se involucra y ayuda en el desarrollo eficiente de la clínica veterinaria.	Se consigue financiamiento a futuro.	33 a 44 Media Baja
	Dispone de todos los recursos para su implementación.	Evita la rotación continua del personal.	Protege el uso de los recursos.	Mejora la productividad.	Se aplica la mejora continua.	45 a 66 Media Alta
					Se consigue mejorar la actitud del personal.	67 a 88 Alta
Se ha estructurado eficientemente los procesos y procedimientos en la clínica veterinaria	16	16	16	16	20	84

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

4.2.1 Análisis de la Matriz de Impacto de los Objetivos.

El objetivo que posee la Clínica Veterinaria es que ha estructurado eficientemente los procesos y procedimientos dentro del cual los principales beneficiarios son el personal que al momento de tomar conciencia y emprender la iniciativa de cómo aplicar correctamente dichos procesos, mejorara la confianza del mismo con esto el propietario se involucrará más en obtener una mejora continua en clínica para seguir posicionándose en el mercado e incrementar el número de clientes potenciales.

4.3 Diagrama de Estrategias

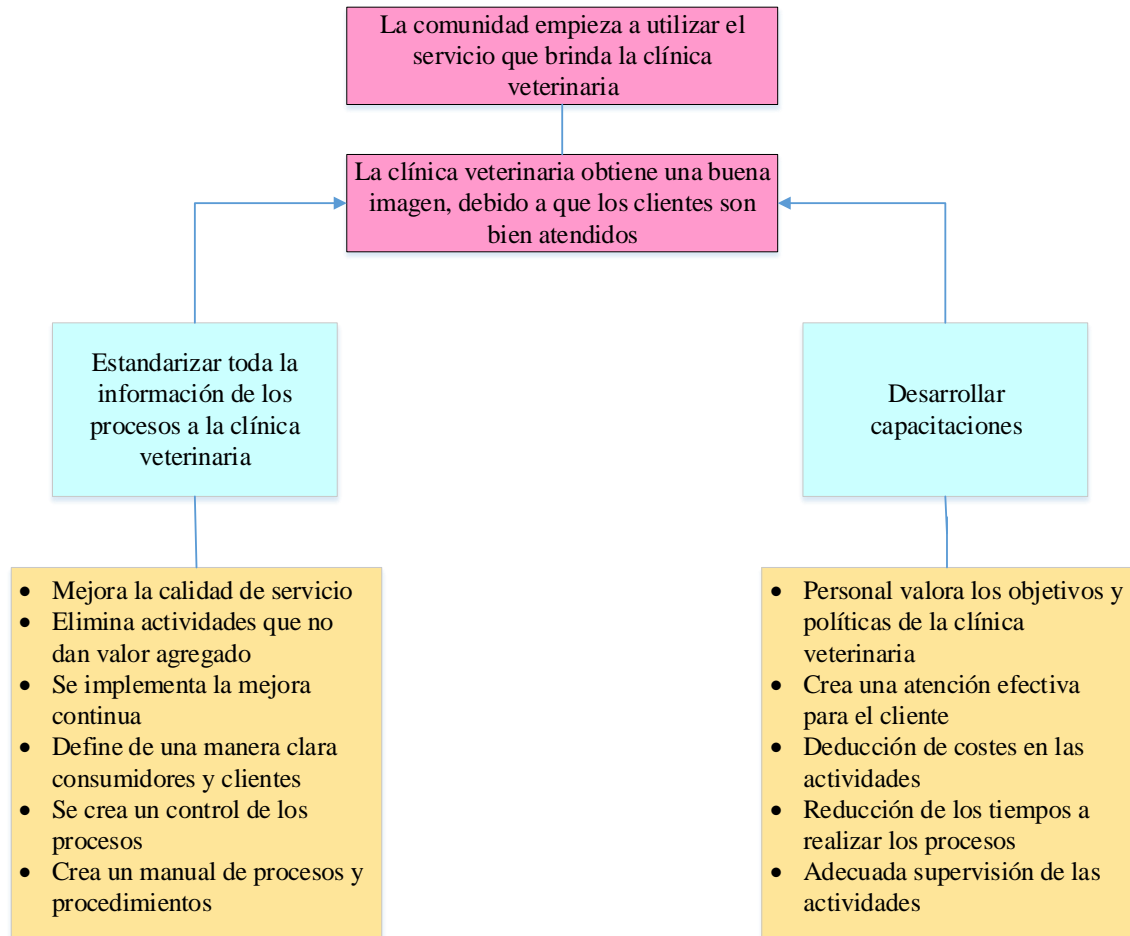
Según (Ortegón, 2005, pág. 80) menciona que con la información que se recogió para la selección de la estrategia óptima se construye la estructura analítica del proyecto, que consiste en diagrama el árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada pero con cuatro niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades.

El fin y propósito se toman del árbol de objetivos original, mientras que los componentes y actividades deberán construirse a partir de la información producto de los estudios de viabilidad financiera, económica, técnica, legal y ambiental que se utilizaron para el análisis de alternativas.

En síntesis el diagrama de estrategias es un esquema que vincula las palabras de un proceso con el fin de averiguar cuáles son las primarias y secundarias siguiendo un orden lógico, por tal motivo esto quiere decir que realizando este diagrama se obtendrá una visión clara de la situación de la organización, y si esta es compartida por los demás involucrados del proyecto.

Figura 4

Diagrama de Estrategias



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

4.3.1 Análisis del Diagrama de Estrategias.

Mediante el análisis del diagrama de estrategias se obtiene que los componentes sectoriales son la estandarización de los procesos y la desarrollación de las capacitaciones con lo cual se realizarán actividades entre estas las más importantes son, el mejoramiento de calidad del servicio, la eliminación de actividades sin valor, el personal valora los objetivos de la empresa, se disminuyen los costos y los tiempos de las actividades, y se emplea la mejora continua, con el fin de que la clínica veterinaria tenga una buena imagen y que los clientes sean bien atendidos con esto se logrará que la comunidad utilice este servicio con asiduidad.

4.4 Marco Lógico

El marco lógico señala que es una herramienta analítica utilizada para la planificación de la gestión de proyectos orientados a procesos, con el conjunto de acontecimientos con una relación interna que incluye aspectos básicos de un proyecto, instrumento básico que facilita el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones en cualquiera de los niveles mencionados. (Rovayo , 1997, p. 91)

Su propósito es brindar una estructura concisa al proceso de una manera efectiva con el fin de poder comunicar toda información esencial sobre el proyecto tanto a los beneficiarios directos como indirectos.

En síntesis el marco lógico es una herramienta de análisis, utilizada para verificar el cumplimiento de los objetivos y los resultados del proyecto, de tal manera que el proyecto sea un beneficio para la organización con el fin de que mejore su eficiencia.

Tabla 5

Marco lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Finalidad La comunidad utiliza con asiduidad el servicio que brinda la Clínica Veterinaria</p>	<p>Cientes $\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{clientes totales mes}} \times 100$ $\frac{100}{120} \times 100 = 83.33\%$</p>	<p>Registro de ventas diarias de la clínica veterinaria. Encuestas realizadas a los clientes.</p>	<p>Resistencia al cambio por parte del personal</p>
<p>Propósito Se ha estructurado eficientemente los procesos y procedimientos en la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo</p>	<p>Procesos $\frac{\text{procesos cumplidos}}{\text{procesos totales}} \times 100$ $\frac{9}{10} \times 100 = 90\%$</p>	<p>Manual de procesos y procedimientos</p>	<p>Incumplimiento de las actividades que se designan al personal.</p>
<p>Componentes 1.- Estandarizar los procesos 2.- Desarrollar capacitaciones</p>	<p>Estandarización $\frac{\text{estd. realizadas}}{\text{estd. totales}} \times 100$ $\frac{9}{10} \times 100 = 90\%$ Capitaciones $\frac{\text{capacit. hecha}}{\text{capacit. total mes}} \times 100$ $\frac{1}{1} \times 100 = 100\%$</p>	<p>Registros e informes elaborados mensualmente.</p>	<p>Inaplicabilidad en los métodos de supervisión.</p>
<p>Actividades 1.- Mejora la calidad del servicio 2.- Elimina actividades puesto que estas no aportan valor agregado 3.- Se implementa la mejora continua 4.- El personal sabe realizar su trabajo 5.- Mayor control de los procesos.</p>	<p>Servicios $\frac{\text{servicios diario realizados}}{\text{servicios totales}} \times 100$ $\frac{2}{2} \times 100 = 100\%$ Eficacia laboral $\frac{\text{evaluaciones}}{\text{evaluación total mes}} \times 100$</p>	<p>Registros de control de las actividades.</p>	

$$\frac{1}{1} \times 100 = 100\%$$

Registros de
utilización de
recursos.
Evaluaciones al
desempeño del
personal.

Mala utilización de
recursos.

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Datos obtenidos de Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo

4.4.1 Análisis del Marco Lógico.

Mediante el análisis del marco lógico, se obtiene como finalidad, la asiduidad de la comunidad al adquirir el servicio que brinda la clínica veterinaria, mediante el indicador se observará el mejoramiento de las ventas y la satisfacción del cliente.

Como propósito se obtiene la estructuración eficiente de los procesos y procedimientos, mediante el indicador se observará el cumplimiento de las actividades asignadas.

Como componentes se obtiene la estandarización de procesos y el desarrollo de capacitaciones, mediante el indicador se observará las veces que se estandarizaron los procesos y el número de capacitaciones realizadas al mes.

Como actividades más importantes se obtiene la mejora continua, el mejor servicio de la calidad y la eliminación de actividades ineficientes, como indicador tenemos el presupuesto que se utilizara para la realización de actividades todo esto con el fin de que la clínica veterinaria incremente sus clientes y se posicione en el mercado.

Capítulo V

5.1 Antecedentes

Con el motivo de ayudar a la siguiente investigación, Flores (2016) realizó un trabajo de reingeniería de procesos y procedimientos en el Hospital de la Policía Nacional, concluyendo que al rediseñar los procesos estos fueron puestos en práctica con el fin de que el hospital mejore su efectividad en las labores que se realizara.

Con el motivo de ayudar a la siguiente investigación, Escobar (2014) realizó un trabajo de reingeniería de procesos y procedimientos en la farmacia Cruz Azul, concluyendo que al rediseñar los procesos estos fueron puestos en práctica con el fin de que en la farmacia se mejore su efectividad en las labores que se realizará.

La Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo, es un establecimiento cuya actividad principal es la de salvaguardar la integridad de las mascotas dando una buena atención al consumidor que adquiere este servicio.

En el año 2017 la clínica veterinaria cumplió 18 años de funcionamiento, que tuvo inicio en el año 1999, brindado la prestación de servicios en medicina, no fue hasta

el año 2000 que la clínica veterinaria implemento la cirugía en animales con el fin de incrementar el número de consumidores y proteger así su estado integro.

5.2 Descripción

5.2.1 Filosofía Empresarial.

5.2.1.1 Misión.

Brindar soluciones que den bienestar y salud a nuestros pacientes a través de la prestación de servicios médicos veterinarios de alta calidad manteniendo en todo momento la mejor atención, cuidado y cariño a ellos y sus familias.

5.2.1.2 Visión.

Ser líder en la prestación de servicios médicos veterinarios de la mejor calidad y profesionalismo, dotada de tecnología de punta, un equipo médico altamente calificado con reconocimiento nacional, que trabaje en pro de la salud del animal.

5.2.2 Objetivo General.

Realizar la reingeniería de procesos y procedimientos en la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo, con el fin de que esta pueda satisfacer a sus clientes y mejorar su atención, mediante la aplicación de un manual que sirva de guía al momento de realizar las actividades en la clínica.

5.2.2.1 Objetivos Específicos.

- Identificar el mapa de procesos con el motivo de rediseñar todos los procesos en la clínica veterinaria mi fiel amigo para que esta pueda posicionarse en el mercado.
- Reestructurar los procesos y procedimientos.
- Socializar la información.
- Capacitar al personal

5.2.3 Reingeniería de Procesos.

“Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Champy & Hammer , 1994, p. 14)

En síntesis la reingeniería de procesos se enfoca en cambiar totalmente un proceso que no da valor, con el fin de que funcione correctamente para aumentar la calidad el servicio y la rapidez del mismo.

5.2.3.1 Principios de la Reingeniería.

Según (Champy & Hammer , 1994, p. 25) existen varios principios que se deberán tomar en cuenta tales como:

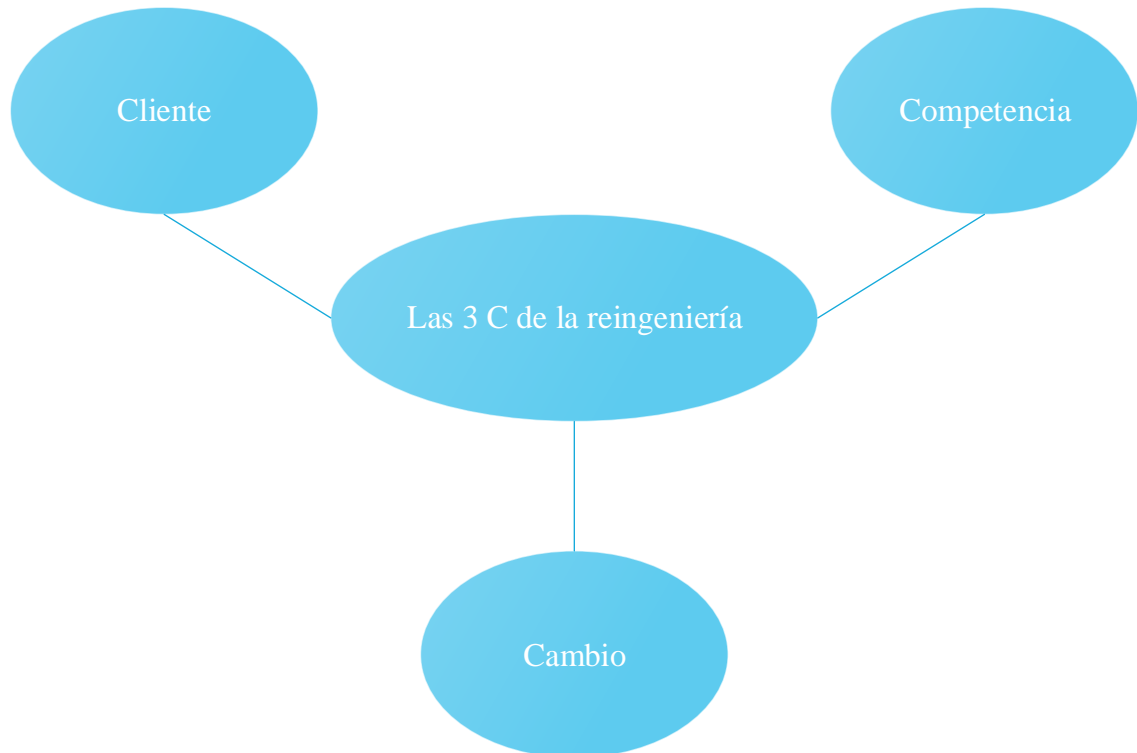
- La reingeniería se centra en el cliente como parte fundamental de toda organización.
- La reingeniería satisface las necesidades del cliente creando así fidelidad.

- La reingeniería mejora los procesos y creando un valor agregado.
- La reingeniería debe ser flexible y adaptable al momento de realizarla ya que esta puede cambiar constantemente.

5.2.3.2 Las 3 C de la Reingeniería.

Figura 5

Las 3 C de la Reingeniería



Elaborado por: Stephan Gallardo
Fuente: Investigación propia

Según (Champy & Hammer , 1994, p. 28) menciona los conceptos de las 3 c de la reingeniería:

5.2.3.2.1 Cliente.

La reingeniería se orienta básicamente en buscar todas las necesidades del cliente y satisfacer cada una de ellas.

5.2.3.2.2 Competencia.

La reingeniería de procesos de enfoca en la competencia debido a que tiene que estudiar y mejorar para liderar en el mercado al cual se dirija.

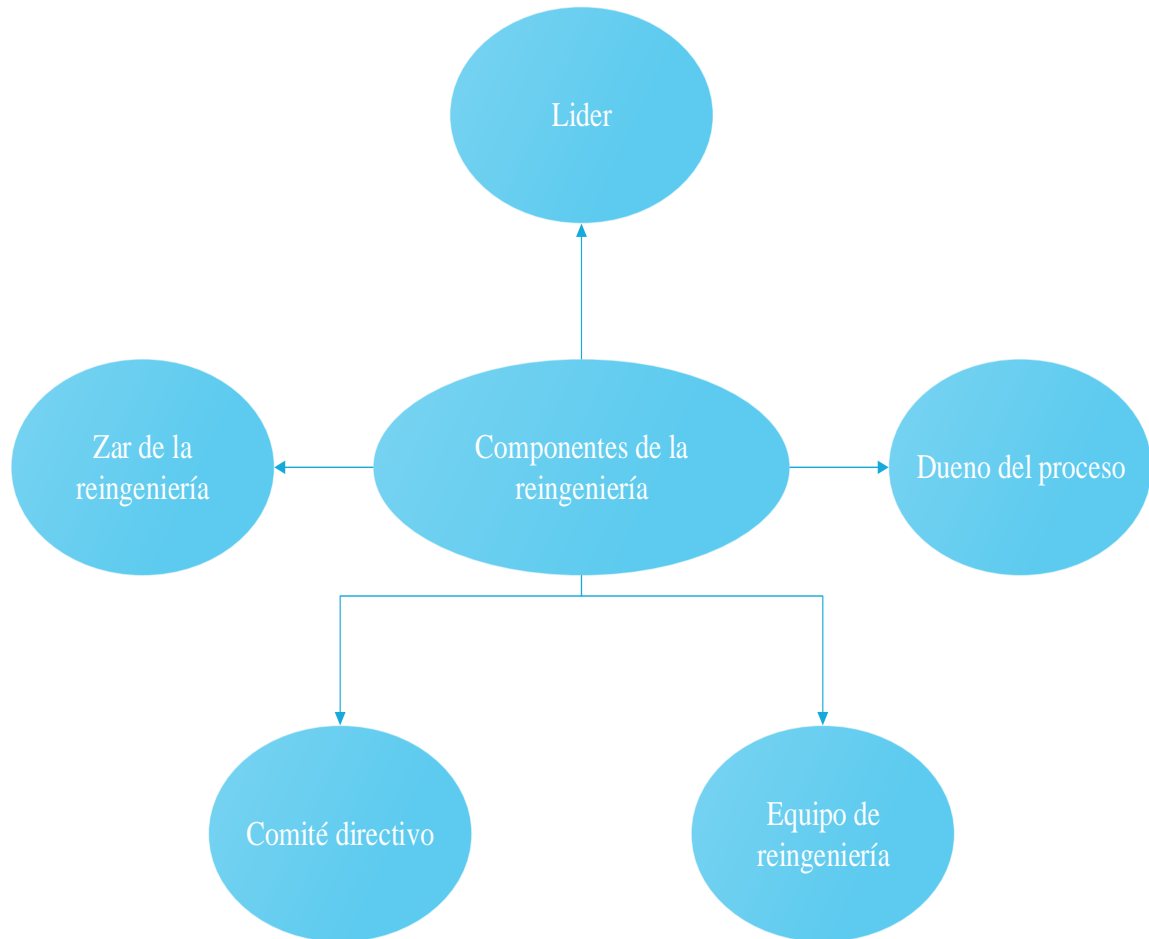
5.2.3.2.3 Cambio.

Refleja todos los avances que se ha obtenido utilizando los recursos tecnológicos que se le han sido proporcionados.

5.2.3.3 Componentes de la Reingeniería.

Figura 6

Componentes de la reingeniería



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Según (Champy & Hammer , 1994, p. 30) detalla los compenetes de la reingeniería:

5.2.3.3.1 Líder.

Es la persona que autoriza y motiva al personal para ejecutar la reingeniería de los procesos.

5.2.3.3.2 Dueño del Proceso.

Es la persona responsable del proceso, ya que esta conoce las actividades que se realiza en dicho proceso.

5.2.3.3.3 Equipo de Reingeniería.

Es el conjunto de personas que se encarga de rediseñar los procesos.

5.2.3.3.4 Comité directivo.

Son las personas que dirigen y monitorean los procesos.

5.2.3.3.5 Zar de la Reingeniería.

El líder es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería, debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería.

5.2.3.4 Etapas del Proceso de Reingeniería.

Figura 7

Etapas de la Reingeniería



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

5.2.4 Normas ISO

Las normas ISO (International Organization for Standardization), son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo. (Henderson, 2011, p. 20)

El objetivo perseguido por las normas ISO es asegurar que los productos y/o servicios alcanzan la calidad deseada. Para las organizaciones son instrumentos que permiten minimizar los costos, ya que hacen posible la reducción de errores y sobre todo favorecen el incremento de la productividad. (Henderson, 2011, p. 20)

5.2.4.1 Sistemas de Gestión de Calidad.

“La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces”. (Henderson, 2011, p. 21)

Según (Henderson, 2011, p. 21) Las normas ISO sirven para todo tipo de empresa ya sea grande o pequeña es por este motivo que la familia de las ISO describe una serie de normas que parten de la ISO 9000:

- **La Norma ISO 9000** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

- **La Norma ISO 9001** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- **La Norma ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- **La Norma ISO 19011** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

5.2.4.2 Principios de Gestión de la Calidad.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que está diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. (Henderson, 2011, p. 22)

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Según (Henderson, 2011, p. 23) se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

5.2.4.3 EL modelo ISO 9001:2000.

En los últimos años un gran número de organizaciones de transporte implantaron SGC con objeto de “documentar lo que hacían y hacer lo que documentaban”.

Estos SGC venían a ser simples recopilaciones de la forma de enfocar o cumplir los 20 elementos de la norma ISO 9002:1994. La idea era la de cumplir con todos los requisitos de esta norma, muchas veces de forma independiente de las necesidades de la propia organización de transporte. (Henderson, 2011, p. 28)

Esta situación llevó a que muchas organizaciones obtuviesen como único beneficio de su SGC la diferenciación comercial en el mercado con respecto a la competencia por la obtención del certificado. La revisión en el año 2000 de la familia de normas ISO 9000, introduce un planteamiento diferente (pasar del aseguramiento de la calidad a la gestión de la calidad), fundamentado en los ocho Principios de gestión de la calidad, para hacerlos más acordes con los criterios del modelo de excelencia para la Calidad EFQM (European Foundation for Quality Management) (Henderson, 2011, p. 29)

La siguiente figura ilustra el modelo ISO 9001 de un SGC basado en procesos y refleja gráficamente la integración de los cuatro pilares básicos de la norma ISO 9001 (Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Prestación del servicio y Medición, análisis y mejora).

Figura 8

Modelo ISO Mejora Continua



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

5.2.5 Proceso

“Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado”. (Heredia , 1999, p. 10)

En síntesis un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que transforman elementos de entrada, en salida mediante la utilización de recursos.

5.2.5.1 Elementos de un Proceso.

Figura 9

Elementos de un proceso



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

- **Entradas:** son los insumos proporcionados por un proveedor, que entran en el proceso y que sin estos el proceso no se podrá ejecutar.
- **Recursos:** son los medios necesarios para ejecutar el proceso de manera eficaz.
- **Salidas:** son los servicios o productos terminados para satisfacer al cliente.

5.2.5.2 Características relevantes de un Proceso.

- Son medibles dicho esto se les puede incorporar medidas de valor tales como: costo, tiempo, calidad.
- Son adaptables debido a que se pueden cambiar y mejorar.
- Son detectables por ende se las puede verificar y dar la solución.

5.2.6 Procedimientos

“Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”. (Heredia , 1999, p. 11)

Dicho esto como resultado los procedimientos son una guía de acción que nos permiten seguir una serie de actividades secuenciales para disminuir los errores que ocurren en la organización.

Los procedimientos van a cambiar de acuerdo a la situación que amerite la organización, se los aplica en los trabajos en las cuales sus actividades ya están establecidas y pueden variar y adaptarse al cambio que desea la empresa. Por tal motivo tener en claro cuáles son los procedimientos que se realizarán en la organización no solo mejorara significativamente el rendimiento que posee la misma, sino que incrementara el desempeño laboral esto dará paso a que el personal se anticipe al error y logre corregirlo a tiempo con un adecuada coordinación y orden de las actividades que se desarrollaran en el proceso que se desea optimizar.

5.2.7 Mapa de Procesos

“En conclusión el mapa de procesos permite visualizar de manera jerárquica toda la perspectiva global de la organización con el respectivo departamento que realiza cada proceso. En este mapa de proceso se identifica los procesos estratégicos, claves y de soporte”. (Heredia , 1999, p. 12)

Figura 10

Mapa de procesos



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

5.2.7.1 Procesos Estratégicos.

Son los procesos que corresponde a la alta gerencia y están destinados a verificar y controlar las metas de la organización.

5.2.7.2 Procesos Clave.

Son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.

5.2.7.3 Procesos de Soporte.

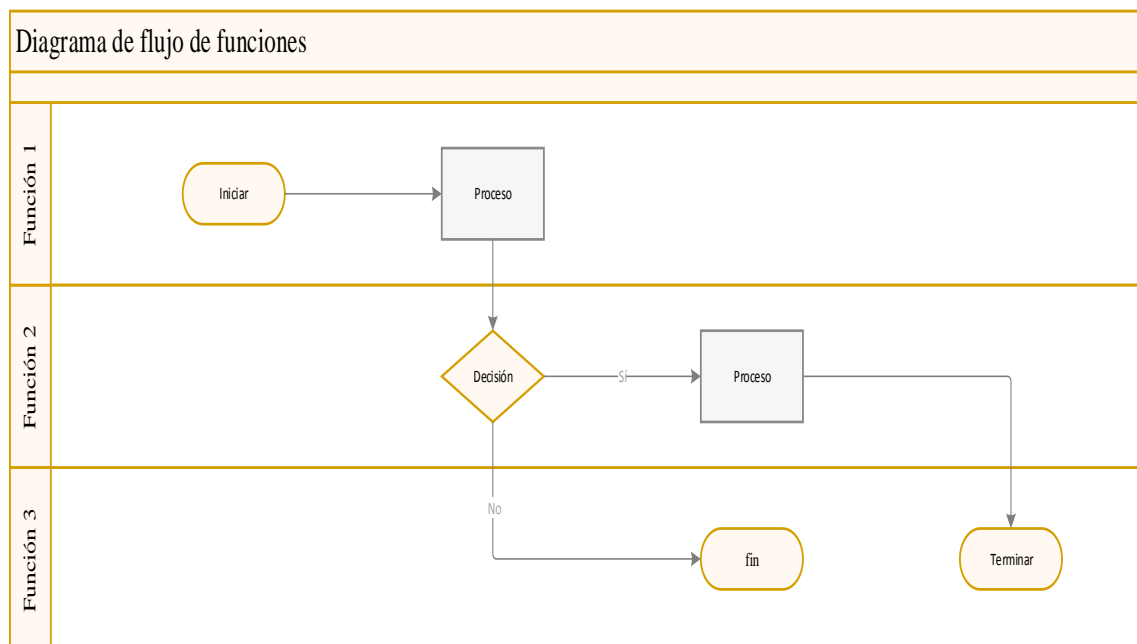
También llamados de apoyo, son los procesos que complementan a los procesos claves y estos condicionan el desempeño de los procesos y determinan en muchos casos el éxito o fracaso de los mismos.

5.2.8 Diagrama de Flujo

En conclusión el diagrama de flujo es la representación gráfica de las actividades que conforman un proceso, mediante la utilización de conectores con el fin de facilitar la comprensión del proceso. (Heredia , 1999, p. 15)

Figura 11

Diagrama de Flujo



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

5.2.8.1 ventajas del diagrama de flujo.

Tabla 6

Ventajas del diagrama de flujo

Ventajas

- Visualiza las etapas y los departamentos que ejecutan el proceso.
- Ayuda a explicar el proceso a terceros.
- Ayuda a detectar problemas (cuellos de botella).
- Verifica donde es el inconveniente y hace las respectivas correcciones.
- Reconoce los elementos que influyen en el rendimiento del proceso.
- Estandariza el proceso.

Elaborado por: Stephan Gallardo

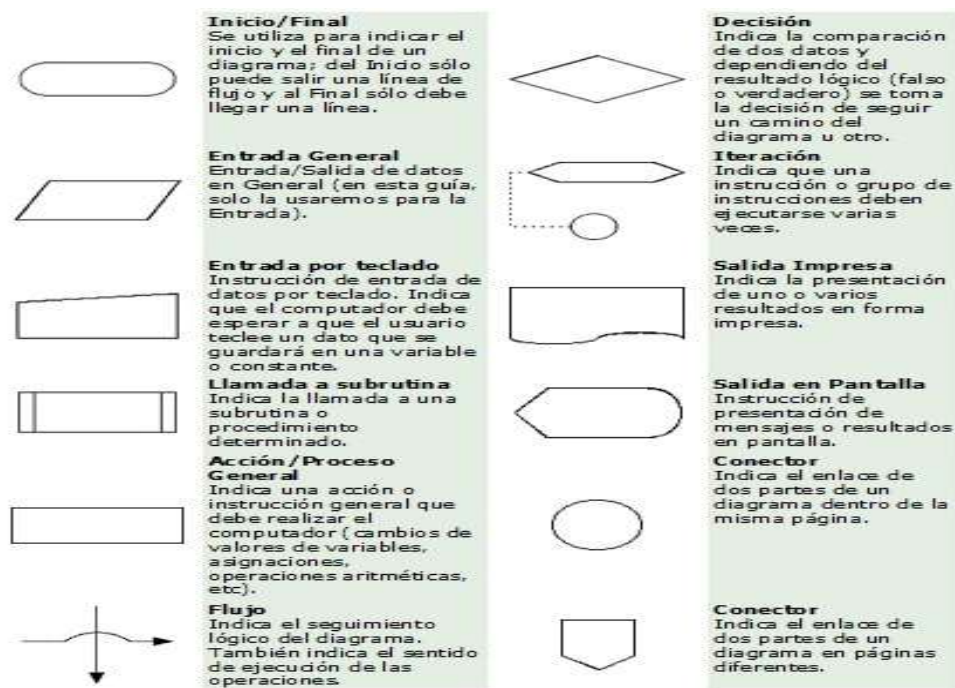
Fuente: Investigación propia

5.2.8.2 Simbología de los Diagramas de Flujo.

La simbología de los diagramas de flujo usa formas especiales con el fin de representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso. Por lo cual las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos. Estos son conocidos como símbolos de diagrama de flujo. (Heredia , 1999, p. 16)

Figura 12

Simbología del diagrama de flujo



Elaborado por: Stephan Gallardo

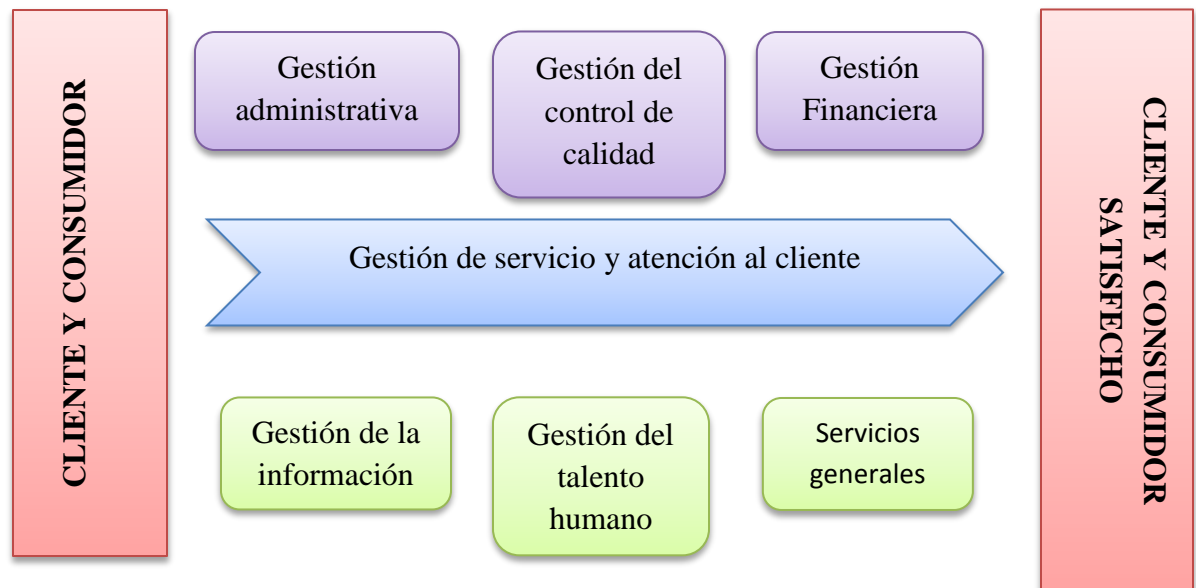
Fuente: Investigación propia

5.3 Formulación

5.3.1 Mapa de procesos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo.

Figura 13

Mapa de procesos



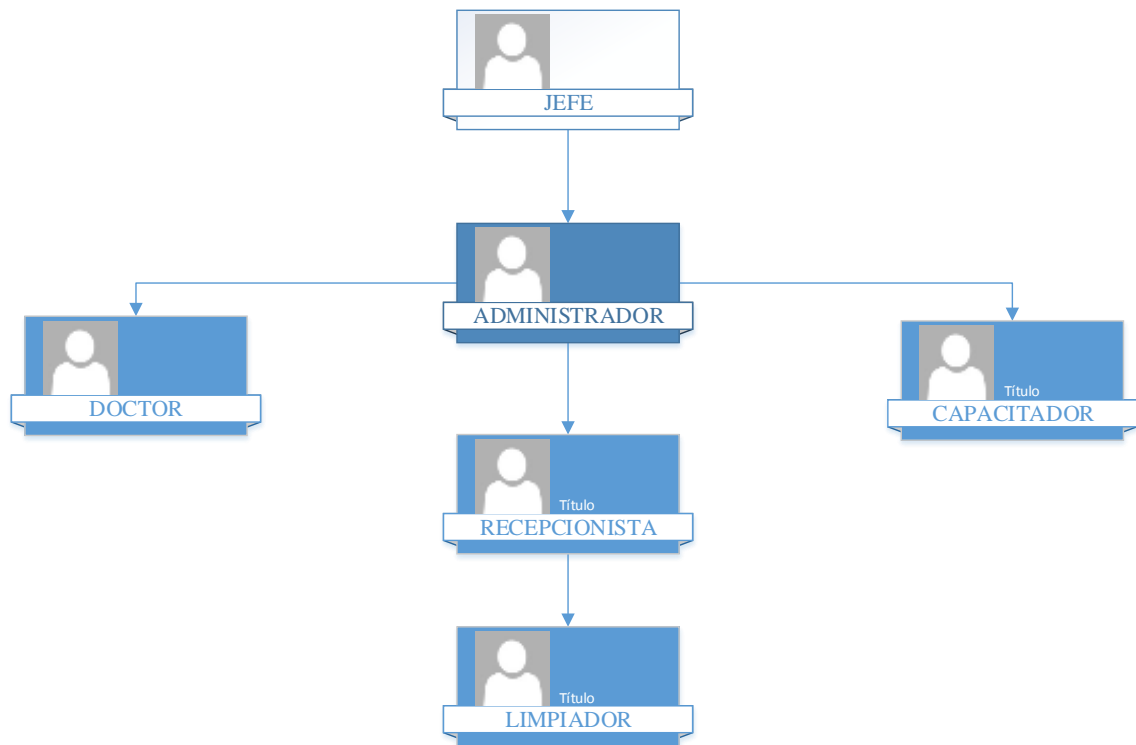
Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

5.3.2 Organigrama de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo.

Figura 14

Organigrama



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

5.3.3 Inventario de procesos

Tabla 7

Inventario de procesos

	Macroproceso	Proceso
Inventario de procesos de la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo	Gestión administrativa	Registro de clientes
		Adquisición de medicamentos veterinarios
	Gestión del control de calidad	Evaluación de desempeño
	Gestión financiera	Selección de proveedor
		Atención al paciente
	Gestión de servicio y atención al cliente	Atención quirúrgica
		Eutanasia
	Gestión de la información	Archivo de documentos
	Gestión del talento humano	Capacitación del personal
	Servicios generales	Mantenimiento

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

5.3.4 Reingeniería del mapa de procesos en la Clínica Veterinaria Mi Fiel

Amigo.

Ficha de actividades 1

Macroproceso: Gestión Administrativa Proceso: Registro de clientes			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Entrada del cliente	El cliente llega a la clínica, se acerca al área de recepción para realizar una cita, con el fin de que su mascota sea atendida	Recepcionista
2	Toma de datos	La recepcionista toma los datos como edad, sexo, raza, peso del consumidor entendiendo por consumidor a la mascota que será atendida	Recepcionista
3	Apertura de la historia clínica	En el software de la clínica veterinaria se abre una historia clínica con los datos previamente anotados en la actividad anterior	Recepcionista
4	Facturación	El cliente efectúa el pago de la cita, mientras que la recepcionista toma los datos para realizar y entregar la factura	Recepcionista
5	Entrega del ticket	Una vez realizado el pago de la cita la recepcionista le entrega un ticket al cliente para que espere su turno	Recepcionista
6	Espera de turno	El cliente con ticket en mano espera a que llegue su turno con el motivo de que su mascota sea atendida	Recepcionista

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

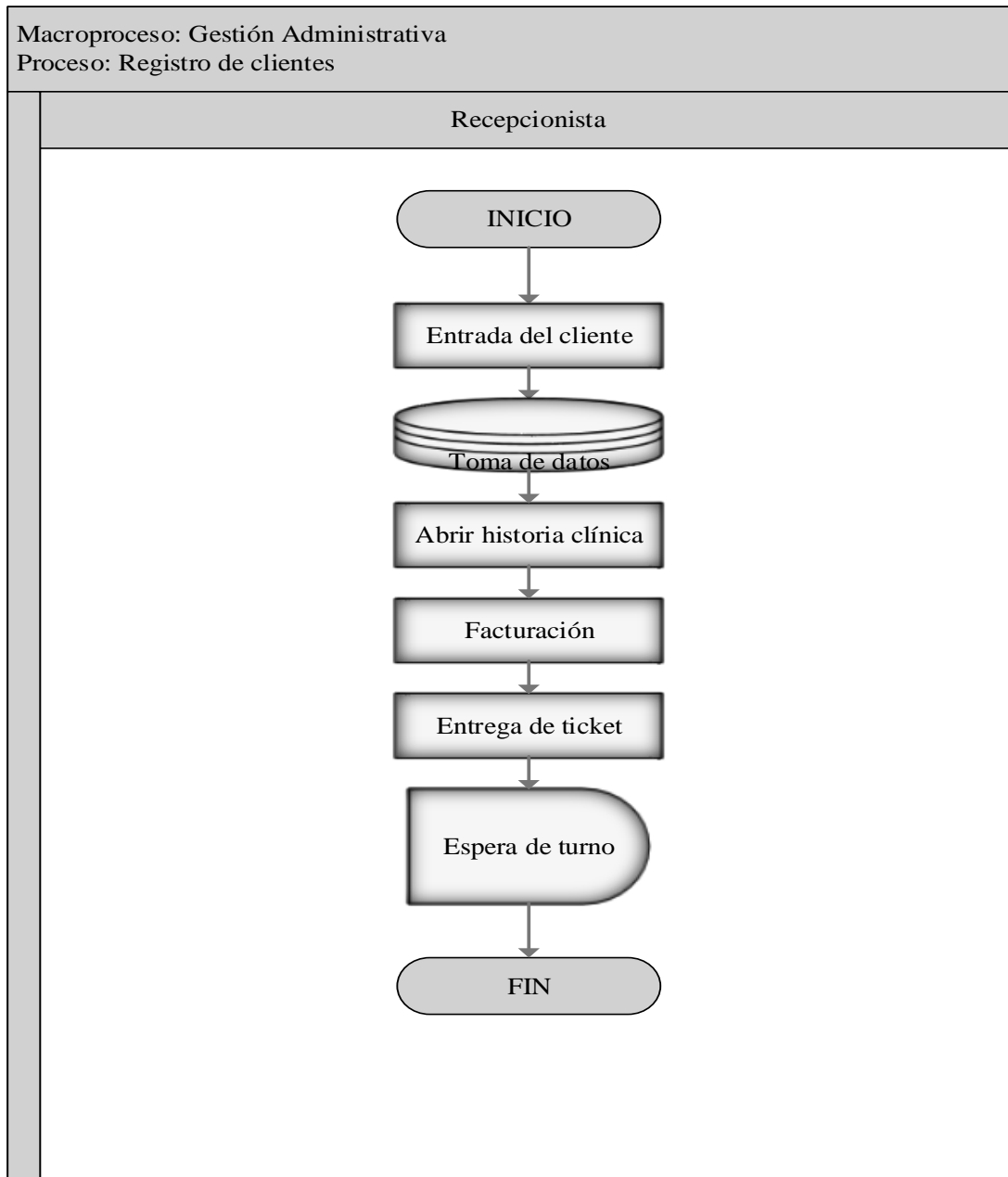
Ficha de procesos 1

Nombre del proceso	Registro de clientes
Descripción	Proceso esencial en cual se ingresa los datos del cliente y se abre un historial con el fin de obtener daros específicos de la mascota
Objetivo	Verificar de una manera eficaz a todos los clientes que acuden a la clínica veterinaria
Responsable	Recepcionista
Destinatario	Clientes y consumidores
Inicio/Fin	Inicio:Llegada del cliente a la clínica Fin: La mascota entra consultorio para su respectiva revisión
Entradas	Necesidad de que el cliente lleve a su mascota a un chequeo general
Salidas	Mascota es revisada y atendida de una manera efeciente
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de clientes atendidos en la clínica}}{\# \text{ de clientes totales que acuden a la clínica}} \times 100$
Registros	Facturación
Procedimientos asociados	Procedimiento de archivo de documentos Procedimiento de atención al cliente
Aplicación informática	Registro de software que se utiliza en la clínica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 1



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 2

Macroproceso: Gestión Administrativa Proceso: Adquisición de medicamentos veterinarios			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Revisar stock	Verificar en las perchas cuales son los medicamentos que necesita la clínica veterinaria	Administrador
2	Llamar al proveedor	El administrador procede a llamar al proveedor de mayor elección	Proveedor
3	¿Cuenta con el medicamento?	El administrador consulta al proveedor si cuenta con los medicamentos que necesita la clínica veterinaria. En caso de que no cuente con los medicamentos solicitados se llama a otro proveedor	Proveedor
4	Realizar el pedido	Si el proveedor cuenta con el medicamento se prosigue a efectuar el pedido	Administrador
5	Llegada del pedido	Una vez que el administrador realizó el pedido de los medicamentos, el proveedor informa que su encargo llegará al otro día a la clínica veterinaria	Administrador
6	Revisión del pedido	Una vez arribado el pedido el administrador verifica si los medicamentos llegaron en condiciones adecuadas	Administrador
7	Facturación	Si los medicamentos están en las condiciones que el administrador ordeno se efectúa el pago, mientras que el proveedor realiza y entrega la factura	Administrador

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

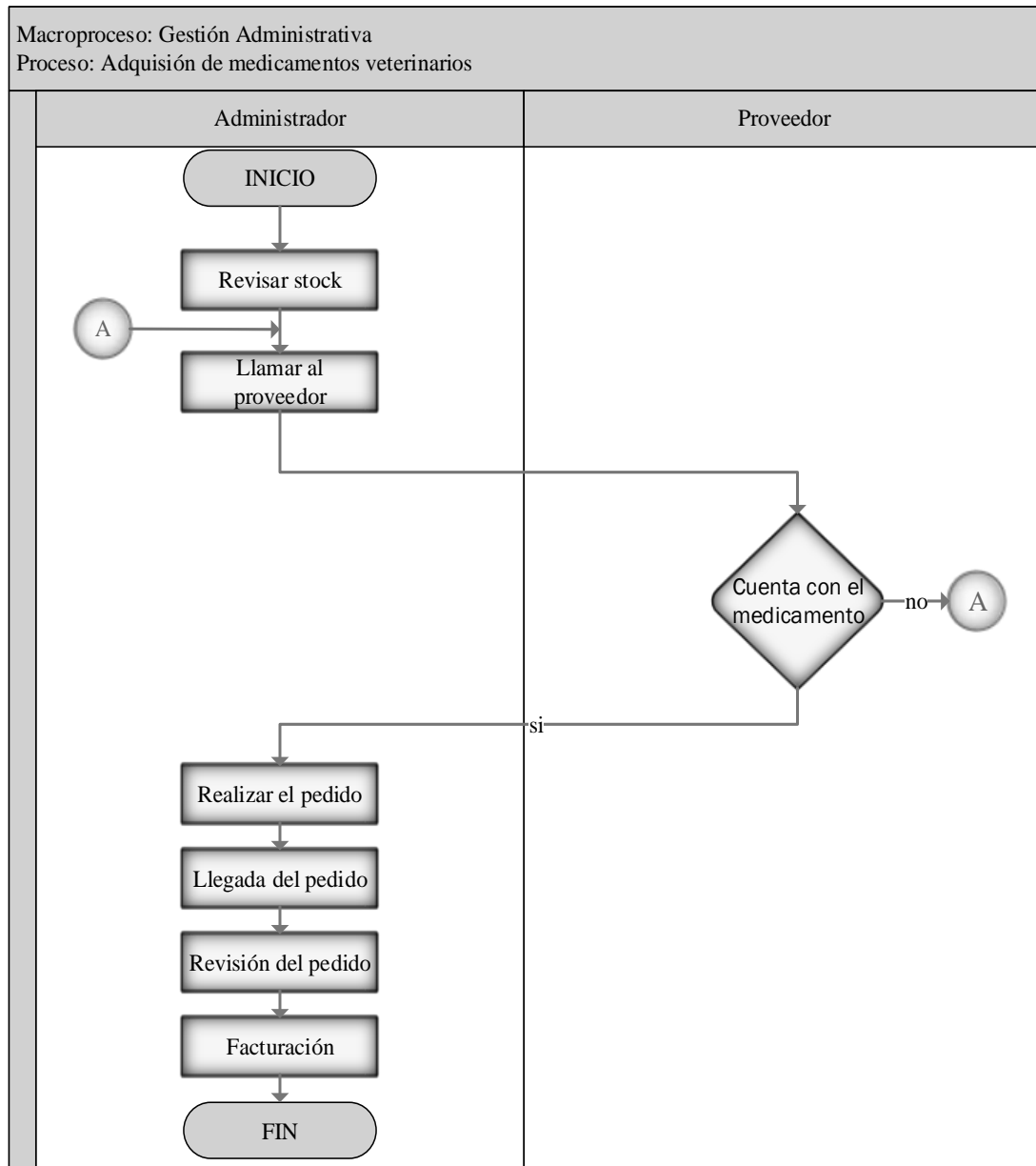
Ficha de procesos 2

Nombre del proceso	Adquisición de medicamentos veterinarios
Descripción	Proceso que requiere del cálculo de stock de medicamentos veterinarios, y su correcto abastecimiento de acuerdo a las necesidades de la clínica veterinaria
Objetivo	Abastecer a la clínica veterinaria de todos los medicamentos esenciales para tratar las diferentes enfermedades de las mascotas
Responsable	Administrador y Proveedor
Destinatario	Tratamiento de enfermedades leves y graves de las mascotas
Inicio/Fin	Inicio: Revisión de stock Fin: Facturación del pedido
Entradas	Necesidad de adquirir los medicamentos veterinarios
Salidas	Revisión del pedido y pago del mismo
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de mascotas que necesitan los medicamentos}}{\# \text{ de mascotas totales}} \times 100$
Registros	Facturación Listado de medicamentos
Procedimientos asociados	Procedimiento de selección de proveedor
Aplicación informática	No se aplica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 2



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 3

Macroproceso: Gestión del control de la calidad Proceso: Evaluación del desempeño			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Informar evaluación	El administrador informará a los colaboradores que se realizará una evaluación de su desempeño en la clínica veterinaria	Administrador
2	Establecer un puntaje	Se tomará un puntaje del 1 al 5 para medir el desempeño siendo 1 pésimo y 5 excelente	Administrador
3	Aplicar evaluación	Una vez informada la evaluación a los colaboradores, el administrador aplicara la evaluación diseñada	Administrador
4	Analizar resultados	Una vez realizada la evaluación el administrador verificará los puntajes obtenidos por los colaboradores	Administrador
5	Informar resultados	El administrador prosigue a informar los resultados a cada uno de los colaboradores	Administrador
6	Realizar mejora	Si el colaborador obtuvo un puntaje mínimo, el administrador hablara con él con el motivo de que el colaborador haga las correcciones necesarias en su área de trabajo	Administrador

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

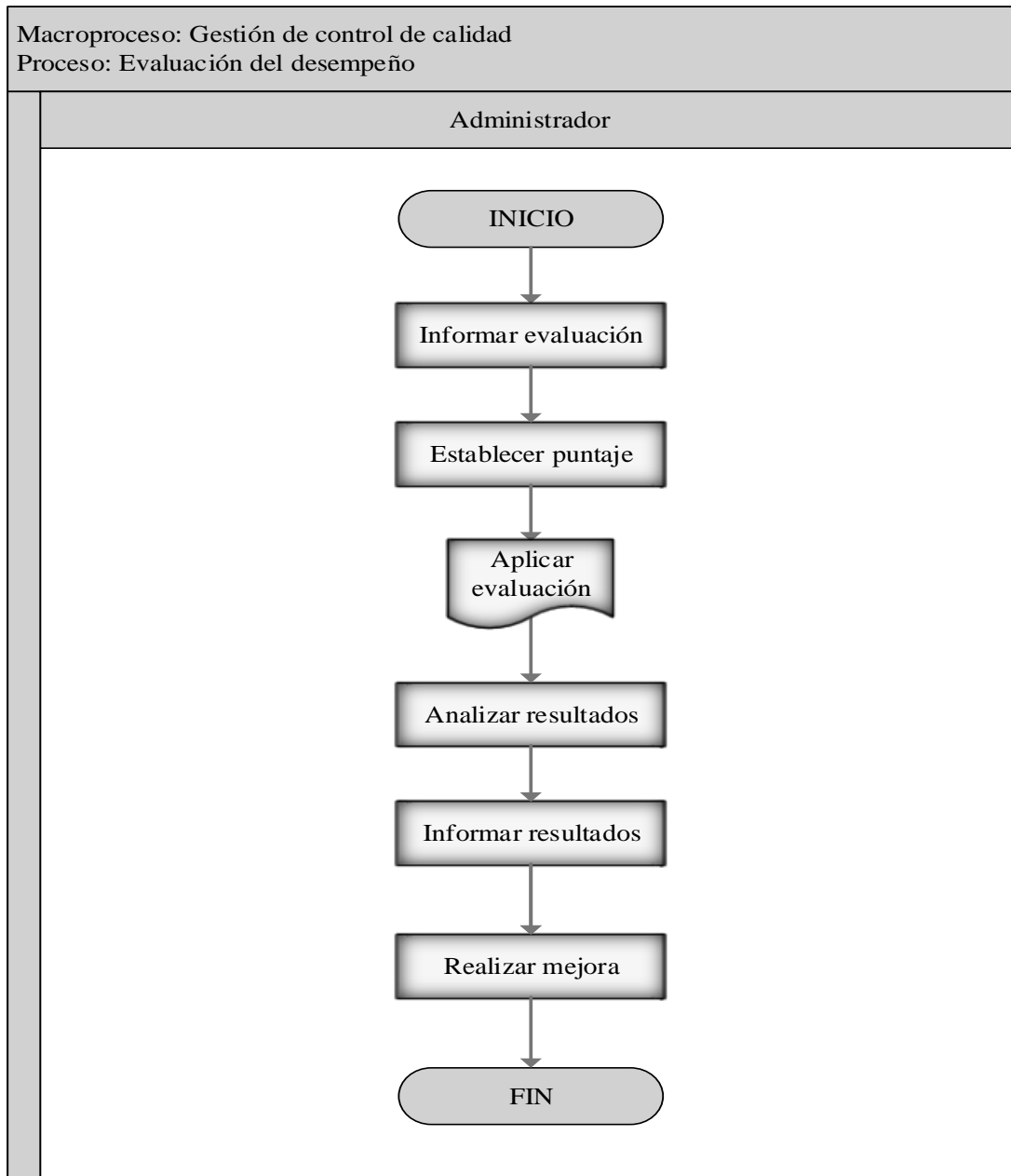
Ficha de procesos 3

Nombre del proceso	Evaluación de desempeño
Descripción	Proceso en el cual se evaluará el desempeño de las actividades de cada trabajador en la clínica veterinaria
Objetivo	Saber que tan eficiente está el personal para realizar sus actividades
Responsable	Administrador
Destinatario	Personal que labora en la clínica veterinaria
Inicio/Fin	Inicio: Informar la evaluación Fin: realizar las correcciones necesarias del colaborador en su área de trabajo
Entradas	La información y aplicación de la evaluación de desempeño
Salidas	Los resultados obtenidos y las correcciones para el mejoramiento del colaborador
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de actividades realizadas eficientemente}}{\# \text{ de actividades totales}} \times 100$
Registros	Informe de resultados
Procedimientos asociados	Procedimiento de capacitación del personal
Aplicación informática	Base de datos que se utiliza en la clínica veterinaria

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 3



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 4

Macroproceso: Gestión financiera Proceso: Selección de proveedor			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Buscar proveedores	El administrador averiguará todos los proveedores que proporcionen medicamentos veterinarios	Administrador
2	Solicitar cotización	Una vez buscado los proveedores el administrador, solicitará a los proveedores el listado de sus precios	Administrador
3	Analizar cotización	Con el listado de los precios el administrador verificará cuál de los proveedores brinde los mejores precios y beneficios	Administrador
4	Seleccionar proveedor	Una vez analizado, el administrador se pondrá en contacto con el proveedor que ha sido seleccionado	Administrador

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

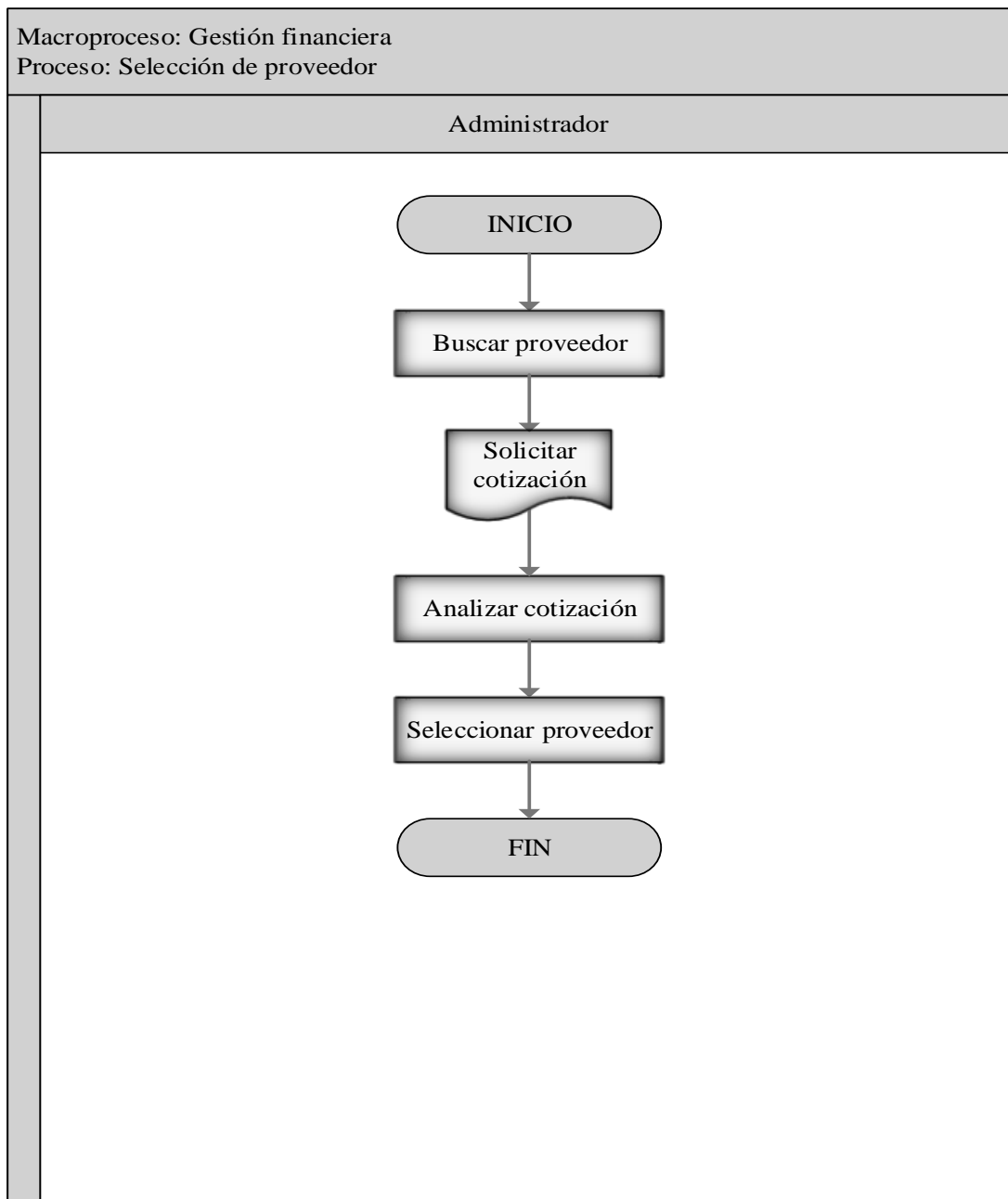
Ficha de procesos 4

Nombre del proceso	Selección de proveedor
Descripción	Proceso en el cual se seleccionará el mejor proveedor para la clínica veterinaria
Objetivo	Saber cuál es el proveedor que brinda los mejores precios en el mercado
Responsable	Administrador
Destinatario	Clínica veterinaria
Inicio/Fin	Inicio: Búsqueda de proveedores Fin: Selección del mejor proveedor
Entradas	Cotización del proveedor
Salidas	Selección del proveedor
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de proveedores seleccionados}}{\# \text{ de proveedores totales}} \times 100$
Registros	Cotización
Procedimientos asociados	Procedimiento de archivo de documentos
Aplicación informática	Base de datos que se utiliza en la clínica veterinaria

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 4



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 5

Macroproceso: Gestión de servicio y atención al cliente y consumidor Proceso: Atención al paciente			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Atención médica	El doctor hace pasar a su consultorio al dueño y mascota	Doctor
2	Toma de signos	El doctor prosigue a tomar los signos vitales de la mascota como su ritmo cardíaco, presión, condición física	Doctor
3	Revisión general	El doctor examina detalladamente con su estetoscopio los posibles síntomas que puede tener la mascota con el fin de detectar la enfermedad	Doctor
4	Diagnóstico	Una vez efectuada la revisión el doctor diagnostica la enfermedad que posee la mascota	Doctor
5	Explicación	Luego de haber descubierto la enfermedad el doctor informa al dueño de la mascota cuál es el mejor medicamento que curará a su mascota	Doctor
6	Prescripción de la receta	El doctor receta los medicamentos que aliviarían a la mascota adjuntando las indicaciones y la toma de los mismos	Doctor
7	Agendar cita	El médico le explica que una vez terminada la medicación debe volver para revisar cómo sigue la mascota	Doctor

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

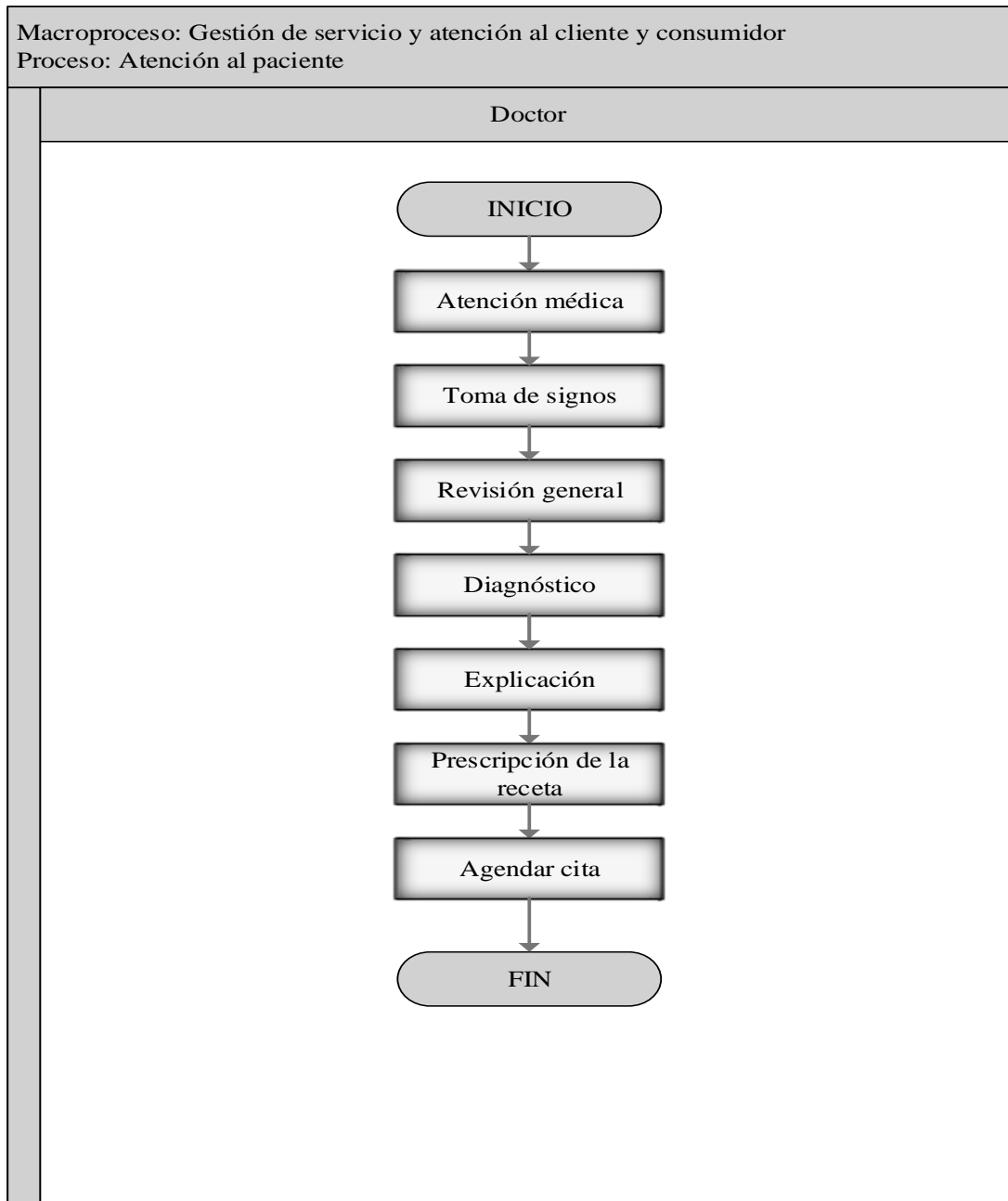
Ficha de procesos 5

Nombre del proceso	Atención al paciente
Descripción	Con este proceso se permite verificar si el médico está capacitado para atender a las mascotas que entran en su consultorio
Objetivo	Observar si el trabajo del médico es efectivo
Responsable	Médico
Destinatario	Pacientes que acuden a la clínica veterinaria
Inicio/Fin	Inicio: Atención médica Fin: Agendar cita
Entradas	La mascota que va a ser atendida
Salidas	Agendación de otra cita para observar el progreso de la mascota
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de pacientes revisados exitosamente}}{\# \text{ de pacientes totales}} \times 100$
Registros	
Procedimientos asociados	Procedimiento de adquisición de medicamentos Procedimiento de capacitación del personal
Aplicación informática	No se aplica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 5



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 6

Macroproceso: Gestión de servicio y atención al cliente y consumidor Proceso: Atención quirúrgica			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Realizar inspección interna	El doctor efectúa una endoscopia a la mascota para detectar tumores y enfermedades cancerígenas	Doctor
2	Evaluar diagnóstico grado ASA	Una vez realizada la endoscopia a la mascota el doctor evalúa su estado según el grado ASA siendo las ponderaciones I medio leve, II leve, III grave, IV urgente	Doctor
3	¿Operación?	Una vez diagnosticada la mascota, el doctor verifica si se debe operar. En tal caso que no necesite operación se finaliza la consulta	Doctor
4	Colocar anestesia	Si la operación se realiza el doctor coloca la anestesia general en la pata de la mascota	Doctor
5	Efectuar operación	Una vez que la anestesia surta efecto en la mascota, el doctor comienza a realizar la operación	Doctor
6	Indicaciones post operatorias	El doctor al terminar la operación, le informa al dueño de la mascota cuáles son las indicaciones como medicamentos, alimentación, ejercicio y descanso adecuado que necesita la mascota para su máxima recuperación	Doctor
7	Agendar cita	El doctor hará una revisión cada días para observar el progreso de la mascota después de la operación	Doctor

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

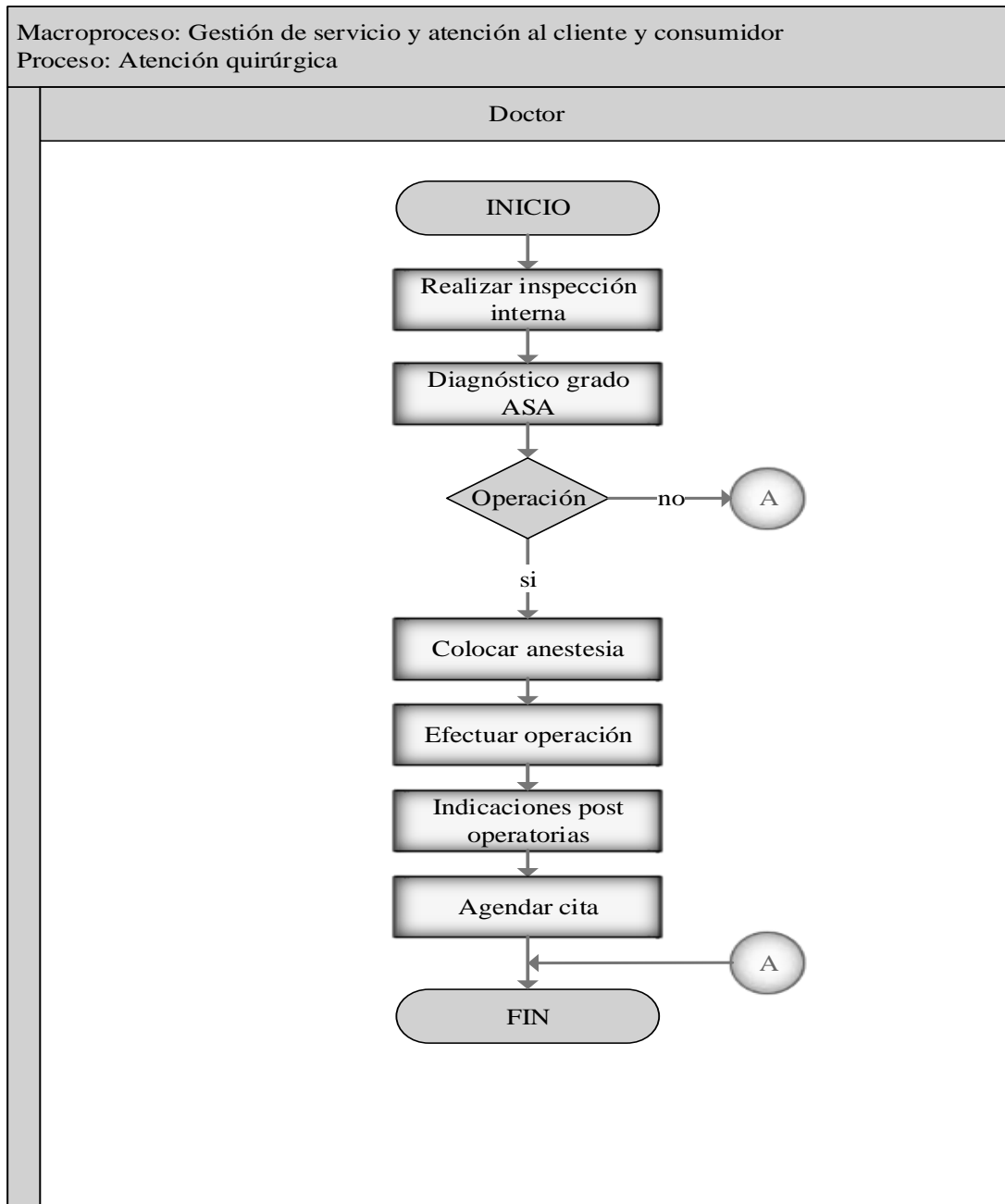
Ficha de procesos 6

Nombre del proceso	Atención quirúrgica
Descripción	Con este proceso se permite verificar si el médico puede realizar una operación según el grado ASA que presenta la mascota
Objetivo	Observar si el trabajo del médico es efectivo al momento de realizar la operación
Responsable	Doctor
Destinatario	Mascotas que acuden a la clínica veterinaria
Inicio/Fin	Inicio: Endoscopia a la mascota Fin: Revisión cada 15 días de la mascota para observar su progreso
Entradas	La mascota al ser examinada
Salidas	La mascota operada eficazmente
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de pacientes que son operados eficazmente}}{\# \text{ de pacientes operados totales}} \times 100$
Registros	Indicaciones post operatorias
Procedimientos asociados	Procedimiento de evaluación de desempeño
Aplicación informática	No se aplica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 6



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 7

Macroproceso: Gestión de servicio y atención al cliente y consumidor Proceso: Eutanasia			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Condición médica	El doctor evalúa la enfermedad y el estado de la mascota	Doctor
2	Evaluación del grado de la enfermedad	Una vez evaluada la enfermedad el doctor analiza el sufrimiento de la mascota y si hay	Doctor
3	Inexistencia de tratamiento	El doctor explica al dueño que la condición que posee su mascota no existen tratamientos ni opciones de mejoría	Doctor
4	¿Decisión?	Una vez explicada la inexistencia de tratamiento, el dueño de la mascota debe de tomar la decisión de aplicar la eutanasia o no	Doctor
5	Aplicación	Si el dueño de la mascota da el sí para la eutanasia , el doctor procede a colocar la inyección endovenosa de pentobarbitona para que la mascota pierda el conocimiento	Doctor

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

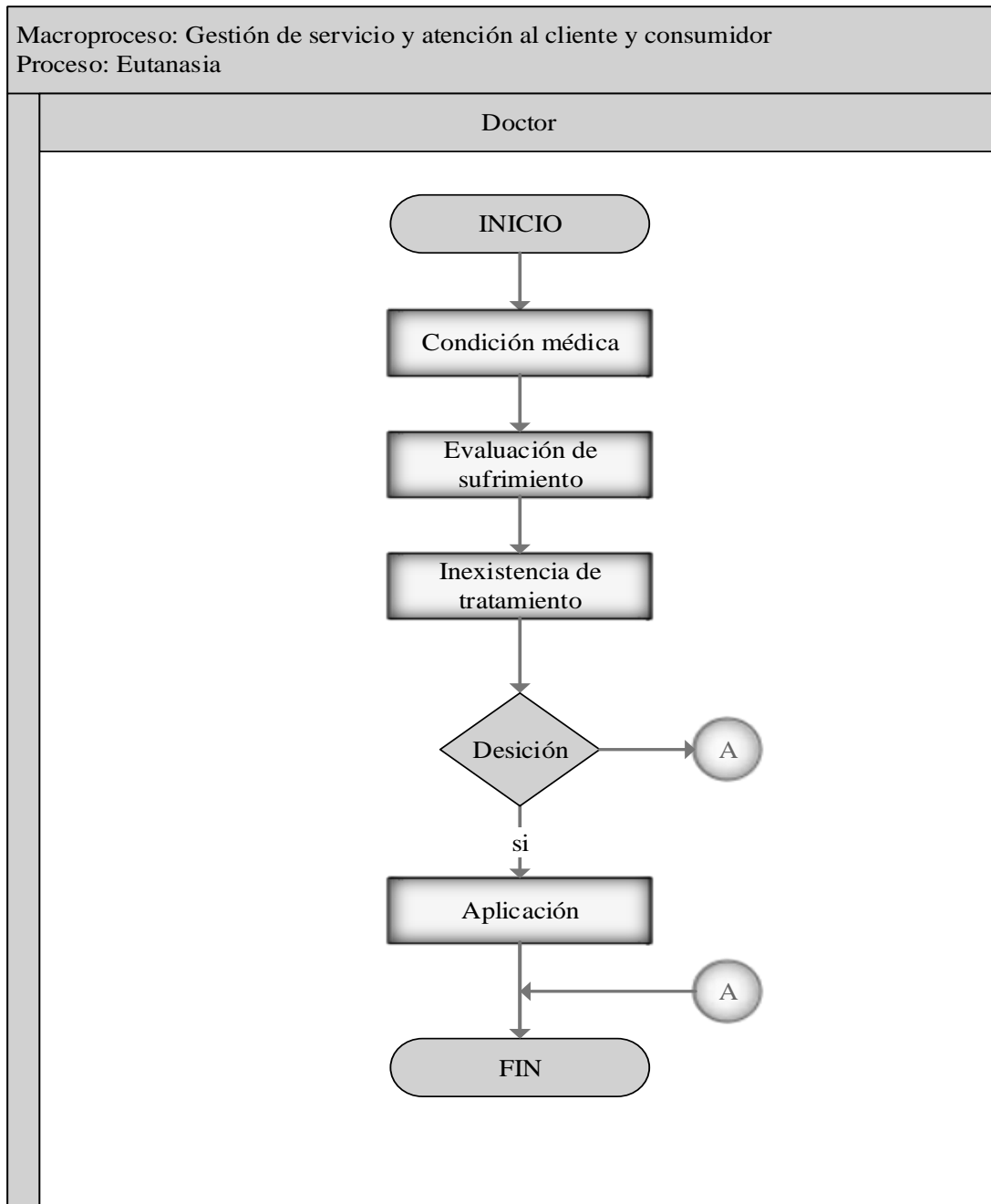
Ficha de procesos 7

Nombre del proceso	Eutanasia
Descripción	Con este proceso se permite dar la muerte más humanamente posible a través de la inyección endovenosa
Objetivo	Que la mascota en estado terminal no sufra al momento de morir
Responsable	Doctor
Destinatario	Mascota
Inicio/Fin	Inicio: Condición médica Fin: Aplicación de la inyección
Entradas	Mascota en estado terminal
Salidas	Mascota fallecida
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de condiciones favorables de la mascota}}{\# \text{ de condiciones críticas de la mascota}} \times 100$
Registros	Estado de la mascota
Procedimientos asociados	Procedimiento de atención al cliente
Aplicación informática	No se aplica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 7



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 8

Macroproceso: Gestión de la información Proceso: Archivo de documentos			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Revisión	La recepcionista verifica el documento que debe ser archivado	Recepcionista
2	Clasificación	Una vez verificado el documento la recepcionista clasifica el documento de acuerdo con los datos que trae el documento (nombre, destinatario y asunto)	Recepcionista
3	Codificación	La recepcionista una vez clasificado el documento, coloca un código con el fin de señalar en donde será archivado el documento	Recepcionista
4	Distribución	Después de su codificación la recepcionista agrupa los documento según el código que poseen	Recepcionista
5	Archivo	Luego de verificar el código del documento se procede a archivar en la carpeta correspondiente	Recepcionista

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

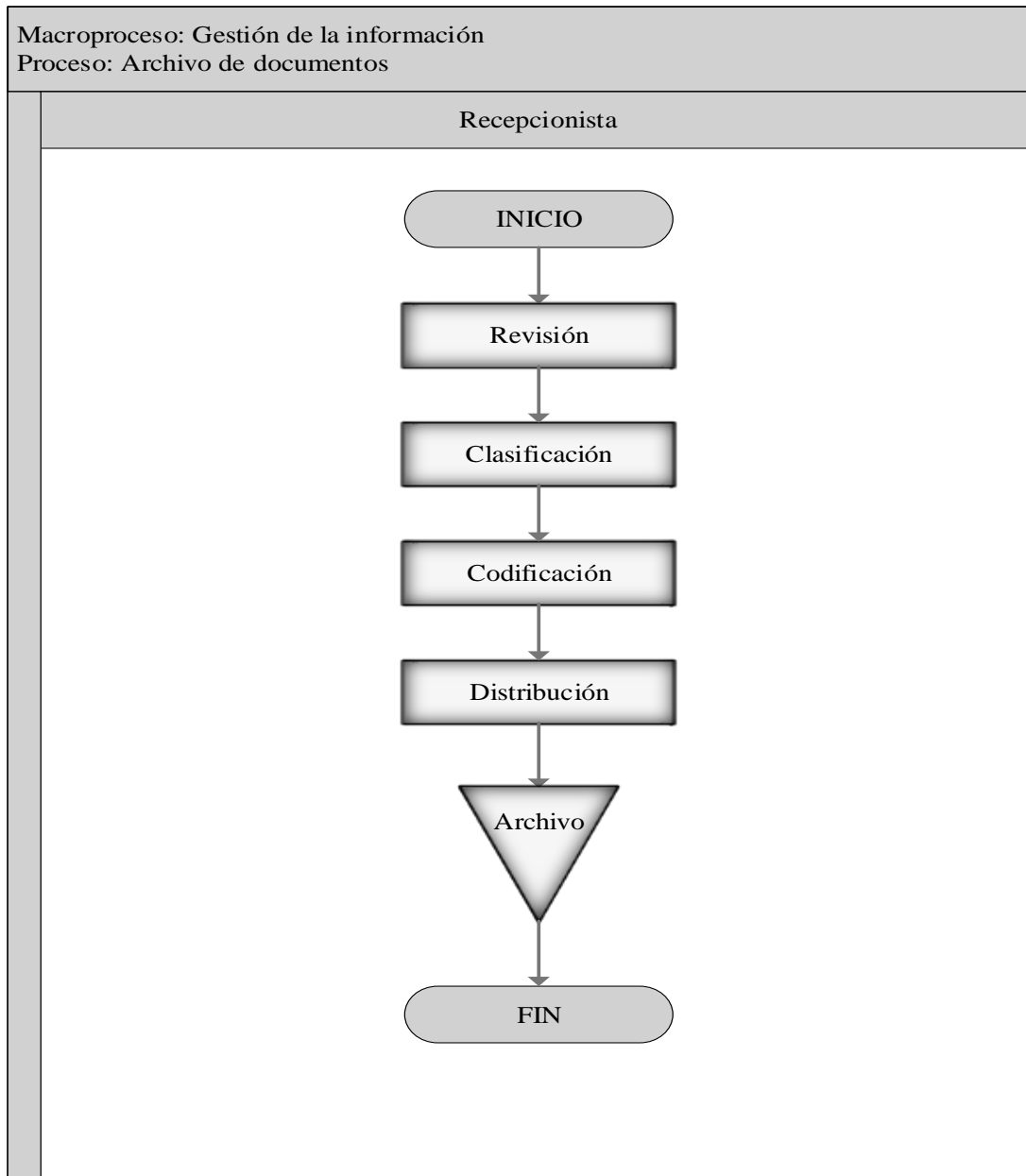
Ficha de procesos 8

Nombre del proceso	Archivo de documentos
Descripción	Con este proceso se permite verificar si el documento se coloca en su respectivo lugar
Objetivo	Medir la importancia de los documentos de la clínica veterinaria y colocarlos en su correcto archivador para tener un control eficaz
Responsable	Recepcionista
Destinatario	Al administrador que necesita los documentos de la clínica veterinaria en orden eficiente
Inicio/Fin	Inicio: Revisión del nuevo documento Fin: Archivación del documento
Entradas	Documento
Salidas	Archivación del nuevo documento
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de documentos correctamente archivados}}{\# \text{ de documentos totales}} \times 100$
Registros	Tipo de documento
Procedimientos asociados	Procedimiento de evaluación de desempeño
Aplicación informática	No se aplica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 8



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 9

Macroproceso: Gestión del talento humano Proceso: Capacitación del personal			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Analizar necesidades	El capacitador identifica las falencias que posee el personal, y de acuerdo a estas define los objetivos de la capacitación	Capacitador
2	Verificar método	Una vez verificado los objetivos el capacitador diseña un plan de capacitación con el fin de que esta sea entretenida y dinámica	Capacitador
3	Elaborar programa	El capacitador realiza un programa en cuál van incluido los temas a tratar, los tiempos de ejecución y los juegos recreativos para la capacitación	Capacitador
4	Realizar capacitación	Una vez diseño los métodos y el programa de la capacitación, el capacitador procede a impartir sus conocimientos con el personal	Capacitador
5	Retroalimentación	Luego de terminar la capacitación, se realiza una retroalimentación entre el personal y el capacitador con el fin de observar que aprendió el personal en esta capacitación	Capacitador

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

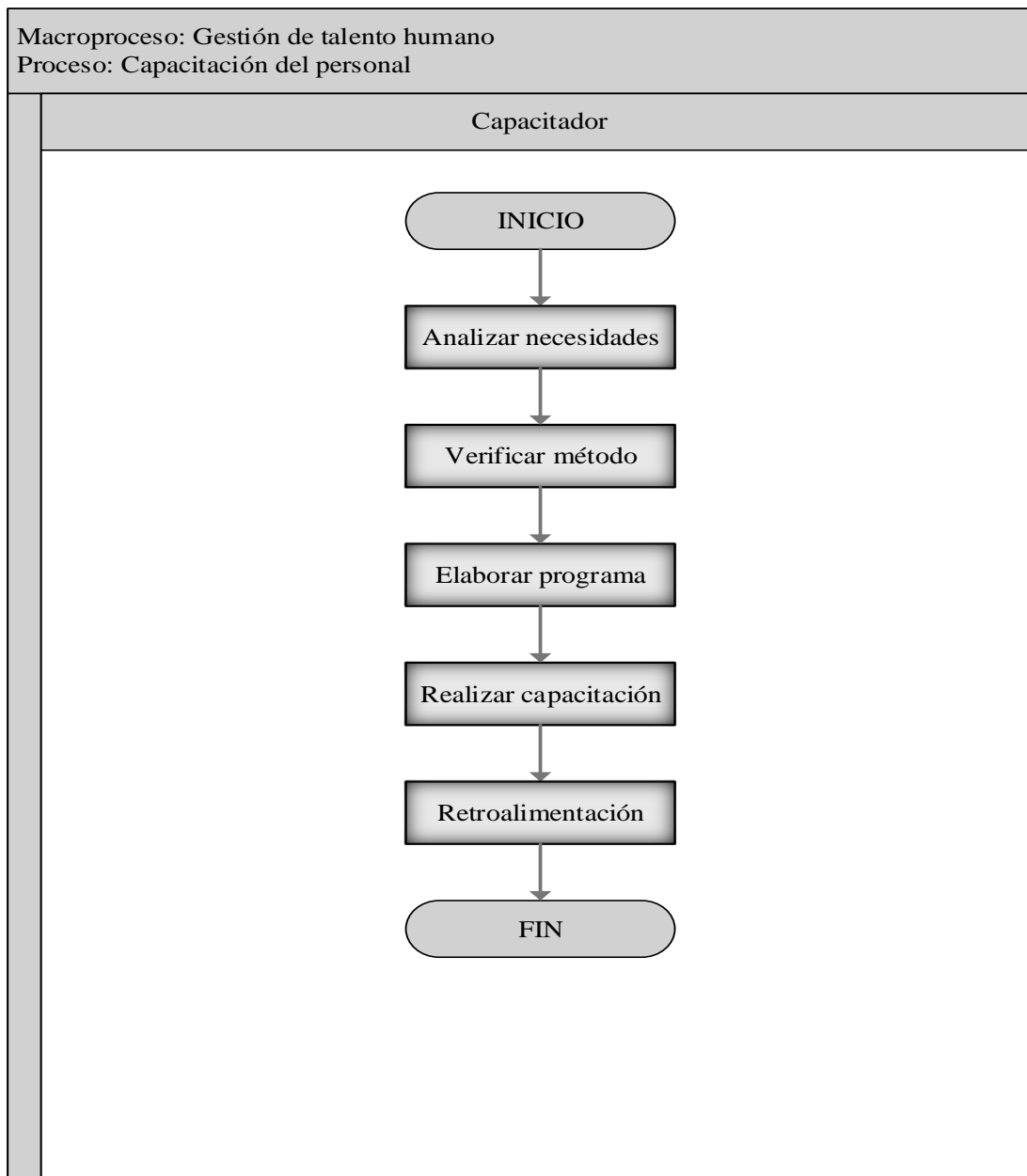
Ficha de procesos 9

Nombre del proceso	Capacitación del personal
Descripción	Con este proceso se permite reforzar el conocimiento del personal a través de las capacitaciones
Objetivo	Que el personal que trabaja en la clínica veterinaria desempeñe de una manera efectiva sus actividades
Responsable	Capacitador
Destinatario	Personal que trabaja en la clínica veterinaria
Inicio/Fin	Inicio: Analizar las necesidades del personal Fin: Aprendizaje de la capacitación
Entradas	Personal con falencias en sus actividades
Salidas	Personal capacitado eficientemente en sus actividades
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones totales al mes}} \times 100$
Registros	Programa del capacitador
Procedimientos asociados	Procedimiento de evaluación de desempeño
Aplicación informática	No se aplica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 9



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Ficha de actividades 10

Macroproceso: Servicios generales Proceso: Mantenimiento de la clínica			
No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable
1	Barrer	El limpiador empieza barriendo el piso de todas las áreas de la clínica veterinaria con el fin de que estas no posean basura	Limpiador
2	Trapear	Una vez que se ha barrido, el limpiador prosigue a trapear el piso para eliminar bacterias	Limpiador
3	Secar	Una vez limpio el piso se empieza a secar el mismo con el motivo de evitar accidentes	Limpiador
4	Desempolvar	Luego se procede a retirar el polvo de las perchas y del inmobiliario de la clínica con un trapo húmedo	Limpiador
5	Desinfectar	Una vez retirado el polvo, con otro trapo y desinfectante se procede a limpiar las perchas y el inmobiliario de la clínica	Limpiador

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

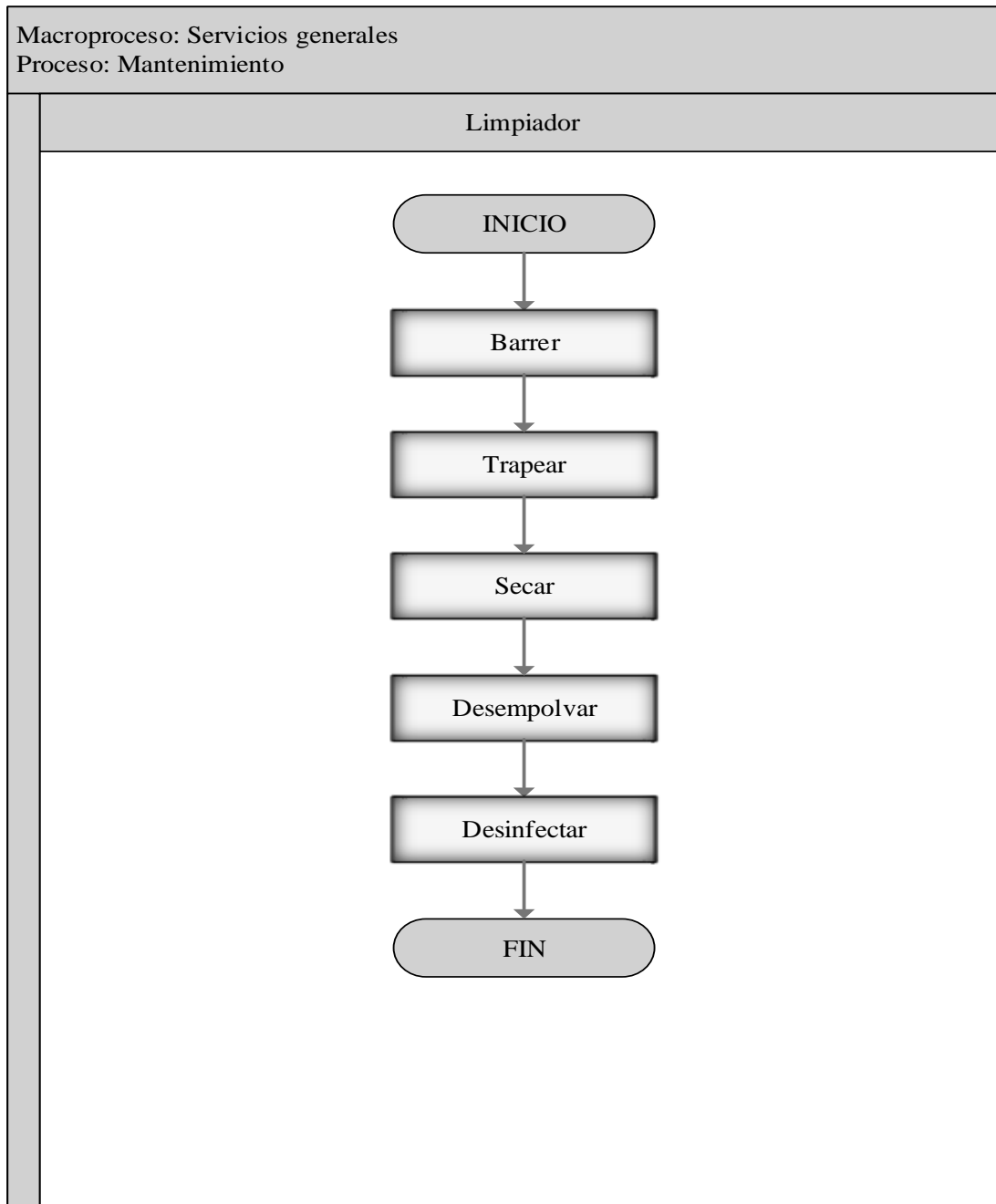
Ficha de procesos 10

Nombre del proceso	Mantenimiento
Descripción	Con este proceso se permite verificar si la clínica veterinaria mantiene un lugar en óptimas condiciones de limpieza
Objetivo	Que el personal de limpieza cuente con los instrumentos necesarios para la limpiar la clínica veterinaria de una manera eficaz
Responsable	Limpiador
Destinatario	Clínica veterinaria
Inicio/Fin	Inicio: Barrer Fin: Desinfectar
Entradas	Clínica veterinaria sucia
Salidas	Clínica veterinaria limpia
Indicadores	$x = \frac{\# \text{ de limpiezas eficaces}}{\# \text{ de limpiezas eficaces totales}} \times 100$
Registros	Plan de limpieza
Procedimientos asociados	Procedimiento de evaluación de desempeño
Aplicación informática	No se aplica

Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Diagrama de flujo 10



Elaborado por: Stephan Gallardo

Fuente: Investigación propia

Capítulo VI

6.1 Recursos

Recurso humano
Dueño
Administrador
Doctor
Capacitador
Limpiador
Recurso tecnológico
Software
Base de datos
Recurso físico
Hojas de papel bond
Computadora
Memory flash
Carpeta
Lápiz
Esfero
Cuaderno
Archivador

6.2 Presupuesto

Para realizar el proyecto			
Rubro	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Papel bond	500	\$ 0.02	\$ 10.00
Impresiones b/n	60	\$ 0.05	\$ 3.00
Impresiones color	50	\$ 0.20	\$ 10.00
Empastado	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Para realizar la capacitación			
Capacitador	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Alquiler de infocus	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Alquiler de sillas	10	\$ 1.00	\$ 10.00
Alquiler de mesa	2	\$ 3.00	\$ 6.00
Papel bond	100	\$ 0.05	\$ 5.00
Carpetas	10	\$ 0.75	\$ 7.50
Lápices	10	\$ 0.60	\$ 6.00
Esferos	10	\$ 0.50	\$ 5.00
Borradores	10	\$ 0.30	\$ 3.00
Total			\$ 154.50

6.3 Cronograma

Capítulo VII

Conclusiones

La reingeniería de los procesos y procedimientos empleados en la Clínica Veterinaria Mi Fiel Amigo a optimizado a la organización en los siguientes aspectos:

- ✓ Mejora la atención de la Clínica Veterinaria.
- ✓ Mejora el desempeño laboral de los colaboradores y por ende incrementa la productividad de la Clínica Veterinaria.
- ✓ La Clínica Veterinaria se a posicionado en el mercado.
- ✓ La comunidad utiliza con asiduidad el servicio que brinda la Clínica Veterinaria.
- ✓ Los ingresos en la Clínica Veterinaria han aumentado.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda realizar un manual de procesos y procedimientos.
- ✓ Se recomienda certificar a la Clínica Veterinaria con la normas ISO.
- ✓ Se recomienda evaluar constantemente el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.
- ✓ Se recomienda capacitar al personal constantemente.
- ✓ Se recomienda implementar nuevas tecnologías en la Clínica Veterinaria para mejorar la eficacia de la organización.

Bibliografía

- Campos , C. (2005). *Elaboración de proyectos para la Sociedad* . Perú: Casa Platinum.
- Champy, J., & Hammer , M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Henderson, A. (2011). *Gestión de la Calidad*. Guatemala: ICAP.
- Heredia , R. (1999). *Conceptos Generales* . Argentina : Deusto.
- Instituto Interoamericano de Corporación. (2008). *Desarrollo de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico*. Chile : Planeta .
- Ortegón, E. (2005). *Preparación y Evaluación de proyectos* . Estados Unidos: United Nations.
- Rogers, M. (2007). *Liderazgo y Gestión*. Bilbao: Alción.
- Rovayo , J. (1997). *El Sistema del Marco Lógico* . Madrid : Cedal.
- Zubirina , H. (2004). *Construcción en los procesos* . México: Plaza México.

Quito, 20 de junio del 2017

Señor

Gallardo Salazar Stephan Raúl

Presente.-

En contestación a su pedido para la realización de una investigación y recolección de datos para la elaboración de su tesis, titulada "REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA CLINICA VETERINARIA MI FIEL AMIGO. ZONA COTOCOLLAO, CIUDADELA RUMIÑAHUI DMQ PERIODO 2017", informo a usted que ha sido aceptado su pedido para realizar dicha investigación académica, desde el presente mes.

La presente autorización será concedida con el propietario de la clínica veterinaria en mención, quien a su vez controlará y direccionará los datos que se puedan recolectar siempre respetando los derechos de Propiedad Intelectual de la Institución y de los pacientes (mascotas) que aquí se atienden.

Atentamente,




Dr. Ramiro Rodríguez
R.R. 0000000001
10051077878484

Dr. Ramiro Rodríguez

Propietario Clínica Veterinaria

"Mi Fiel Amigo"

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: GALLARDO STEPHAN. FARMACIAS. REINGENIERIA DE PROCESOS.pdf (D30338986)
Submitted: 2017-09-01 19:31:00
Submitted By: stephangallardo95@gmail.com
Significance: 7 %

Sources included in the report:

TESIS FINAL PAOLA PANCHES.pdf (D30301533)
TESIS_terminada_2.pdf (D26681096)
urkund_arias_mery_farmacias_16.pdf (D19598941)

Instances where selected sources appear:

35

