



ESCUELA DE NEGOCIOS

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA  
OBTENER LA CERTIFICACION ISO 9001/2015 DENTRO  
DE LA CLINICA VETERINARIA DR. HURTADO

Autor

Oscar Hurtado Ramirez

Año  
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA  
OBTENER LA CERTIFICACION ISO 9001/2015 DENTRO DE LA CLINICA  
VETERINARIA DR. HURTADO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de  
empresas y mención en Gerencia Organizacional”

Profesor guía  
César Renán Pérez Pazmiño

Autor  
Oscar Hurtado Ramirez

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA OBTENER LA CERTIFICACION ISO 9001/2015 DENTRO DE LA CLINICA VETERINARIA DR. HURTADO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Oscar Hurtado Ramirez, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

César Renán Pérez Pazmiño  
Magíster En Ciencias  
C.C.1711004216

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA OBTENER LA CERTIFICACION ISO 9001/2015 DENTRO DE LA CLINICA VETERINARIA DR. HURTADO, del estudiante Oscar Hurtado Ramírez, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Lidia Margarita Romo Pico  
Magíster en Economía  
C.C.1703714087

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Oscar Hurtado Ramirez  
C.C.1714391230

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida. Agradezco a mi esposa por su cariño y apoyo incondicional en todo momento, a mis padres por creer en mi trabajo y en este plan. Y finalmente quiero agradecer a mi tutor por su apoyo y supervisión en este proceso. Nada de esto sería posible sin ustedes. Gracias.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este plan a mis padres, ya que la clínica veterinaria además de ser su profesión es su pasión. Gracias a Dios y a ellos he llegado a este momento. Esta es mi forma de retribuirles todo lo que me han enseñado y dado. Espero que esto nos ayude a crecer no solo como empresa sino como familia. Gracias.

## **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan de Gestión de la Calidad para obtener la certificación ISO 9001/2015 en la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado. Esto se realizó mediante la identificación, evaluación y monitoreo de todos los procesos que abarca la clínica veterinaria. Al realizar el presente plan se estandarizaron y mejoraron estos mediante la elaboración de indicadores que permiten definir si cada proceso es realizado de forma eficiente y eficaz. De igual forma el plan entra en un proceso de mejora continua de la gestión organizacional mediante la opinión y colaboración activa de todos los involucrados con la organización (clientes, colaboradores, proveedores, etc.).

El plan en su totalidad consistió en la elaboración de diferentes documentos, entre ellos: un manual de procesos, manual de gestión de auditorías internas, Instrucción técnica de documentos de la organización y un plan de objetivos y metas. Todo esto a fin de dar cumplimiento de las exigencias de la norma ISO 9001/2015 cuyo enfoque se centra en la reducción de riesgos, buena calidad de gestión y procesos organizacionales.

## **ABSTRACT**

This work consists in the elaboration of a quality management plan to obtain the ISO 9001/2015 certification in Dr. Hurtado's Vet Clinic. This was done by the identification, evaluation and monitoring of all processes covered inside the vet clinic. When carrying out this plan, all the processes were standardized and improved by different indicators, also key performance indicators were defined to measure them in terms of productivity. At the same time, the implementation of the plan, established a Quality lifecycle management to improve continuously organizational processes thanks to the opinion and active collaboration of all those who are involved with the organization (customers, collaborators, suppliers, etc.).

The whole plan consisted in the elaboration of different documents: the process manual, internal audit management manual, technical instruction of the organization's documents and a plan of objectives and goals. All this to comply with the requirements of the ISO 9001/2015 standard which is based on risk management, good quality management and organizational processes.

## INDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. CAPITULO I: INTRODUCCION.....  | 1  |
| 1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema.....                                    | 2  |
| 1.2. Pertinencia del tema a desarrollar.....  | 3  |
| 1.3. Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar. .... | 4  |
| 1.4. Objetivo General y Específicos del Plan.....   | 5  |
| 2. CAPITULO II: ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....   | 6  |
| 2.1. Entorno macroeconómico y político .....  | 6  |
| 2.2. Análisis del sector.....   | 8  |
| 2.2.1. Tamaño de la industria .....   | 8  |
| 2.2.2. Ciclos económicos.....   | 10 |
| 2.2.3. Análisis de Porter.....  | 10 |
| 2.3. Análisis del mercado.....  | 14 |
| 2.3.1. Análisis de la competencia .....   | 14 |
| 2.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente.....                              | 14 |
| 2.3.3. Análisis FODA .....  | 15 |
| 2.4. Conclusiones del capítulo.....   | 15 |
| CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADEO .  | 16 |
| 3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado.....  | 16 |
| 3.2 Naturaleza y filosofía del negocio.....   | 17 |
| 3.3 Estilo corporativo e imagen.....  | 19 |
| 3.4 Enfoque social.....   | 19 |

|   |    |
|---|----|
| 3.5 Misión y visión .....                       | 20 |
| 3.6 Objetivos de crecimiento y financiero ..... | 21 |
| 3.7 Información legal .....                     | 21 |
| 3.8 Estructura organizacional .....             | 22 |
| 3.9 Ubicación.....                              | 24 |
| 3.9.1 Subsidiarias .....                        | 24 |
| 3.10 Ventaja competitiva .....                  | 24 |
| 3.11 Estrategias de mercadeo .....              | 24 |
| 3.11.1 Estrategia de producto.....              | 25 |
| 3.11.2 Estrategias de distribución.....         | 25 |
| 3.11.3 Estrategia de precio .....               | 26 |
| 3.11.4 Estrategia de promoción .....            | 27 |
| 3.11.5 Estrategias de comunicación .....        | 27 |
| 3.11.6 Estrategias de servicio.....             | 28 |

#### 4. CAPITULO IV: PLAN DE GESTION DE CALIDAD

|  |    |
|--|----|
| PROPUESTO.....   | 30 |
| 4.1. Estado de desarrollo.....   | 30 |
| 4.1.1. Tácticas y estrategias Operativas.....                            | 30 |
| 4.2. Descripción del proceso.....  | 30 |
| 4.3. Necesidades y requerimientos .....                                  | 31 |
| 4.4. Plan de implementación.....   | 31 |
| 4.5. Plan de compras.....  | 33 |
| 4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo.....                      | 33 |
| 4.6.1. Defina los KPI's del proceso productivo o de servicio de su plan. | 33 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.7. Conclusiones del capítulo.....   | 33        |
| <b>5. CAPITULO V: PLAN FINANCIERO.....</b>                                  | <b>35</b> |
| 5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan<br>financiero..... | 35        |
| 5.2 Estados financieros proyectados.....                                    | 36        |
| 5.2.1 Estado de resultados .....  | 36        |
| 5.2.2 Estado de situación.....  | 37        |
| 5.2.3 Estado de flujo de efectivo .....                                     | 39        |
| 5.2.4 Análisis relaciones financieras.....                                  | 39        |
| 5.2.5 Impacto social.....   | 42        |
| <b>REFERENCIAS .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>46</b> |

## 1. CAPITULO I: INTRODUCCION

Para las organizaciones es necesario adaptar su estructura en función de los cambios en el mercado y en el comportamiento de las personas; para cumplir con este propósito es necesario evolucionar con la implementación de nuevos estilos de administración, que deben asumir nuevos retos para accionistas, directivos y colaboradores. Esta evolución se alinea a la concepción de la gestión organizacional como un compendio de planes y proyectos asociados a la búsqueda de la excelencia.

La gestión organizacional abarca diferentes ámbitos de estudio y aplicación al momento de empezar a direccionar las empresas. Según Darío Rodríguez M. (2011) la Gestión Organizacional se encarga de diversos temas, entre ellos la gestión de la calidad, diseño organizacional, toma de decisiones, manejo de conflictos, cambios organizacionales, tecnología, comunicación, etc. Todo esto debido a que las organizaciones deben estar en constante cambio en varias áreas y temáticas para poder suplir sus necesidades internas y externas debido al mercado tan cambiante en el que vivimos actualmente y que ejerce tanta demanda en tan poco tiempo.

Al hablar de la Gestión Organizacional a nivel de clínicas veterinarias José Luis Villaluenga Besaya, Consultor en Gestión Empresarial y Marketing de Centros Veterinarios, menciona como las funciones de un gerente, director o gestor veterinario deben ser: Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar (2009) De esta forma cito:

“Las empresas necesitan personas que se encarguen de gestionarlas, desde determinados departamentos funcionales hasta la dirección general de la empresa. Por tanto, un centro veterinario debe disponer de una persona con amplia visión empresarial que gestione adecuadamente el negocio” (Villaluenga, 2009, p.44)

Por eso la amplia visión de un director, gerente o gestor organizacional es necesaria para responder a las necesidades de cambio y mejorar la gestión de productos y servicios veterinarios de calidad.

Una parte importante del mejoramiento de las empresas depende de la gestión de sus procesos y de ahí parte el origen de las normas ISO. Para entrar un poco en contexto la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) es la organización cuya función principal consiste en el monitoreo y certificación de las empresas en temas como mejora eficiente de procesos y/o servicios dentro de las empresas en diferentes áreas según el tipo de certificación que se desea obtener (*Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos Quality management systems-Requirements*, 2015).

El presente plan consiste en la elaboración de un manual de gestión de la calidad enfocada a los procesos que se brinda en la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado; esto en base a la norma ISO 9001/2015.

La **norma ISO 9001/2015** se enfoca en la gestión de la calidad. Trabajar con la misma es una decisión estratégica para toda organización, ya que esta busca mejorar el desempeño global empresarial y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. (*Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos Quality management systems-Requirements*, 2015).

### **1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema**

Para entender en qué consiste la Gestión de la Calidad y en que consiste vamos a introducir algunos conceptos básicos.

La calidad por sí sola es un concepto que ha ido evolucionando al pasar de los años. Sería imposible establecer un concepto universal del mismo, ya que este puede basarse dependiendo del contexto en que se encuentre. En una encuesta realizada a 86 administradores de empresas en E.E.U.U. se obtuvo los siguientes conceptos de calidad (Evans, 2008):

1. Perfección.

2. Consistencia.
3. Eliminación de desperdicios
4. Velocidad de entrega.
5. Observancia de las políticas y procedimientos.
6. Proveer un producto bueno y útil.
7. Hacerlo bien la primera vez.
8. Complacer o satisfacer a los clientes.
9. Servicio y satisfacción total para el cliente.

Es importante entender las diferentes perspectivas desde la cual se observa la calidad con el fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización.

La Gestión de la Calidad en base a los conceptos anteriores puede considerarse como la gestión en el desarrollo y mejoramiento de procesos, productos y/o servicios en donde entran temas como la consistencia, reducción y eliminación de desperdicios, servicio y satisfacción del cliente, etc.

## **1.2. Pertinencia del tema a desarrollar**

La pregunta que muchos empresarios hoy en día hacen es ¿la calidad importa? La respuesta para el caso de la Veterinaria Dr. Hurtado y en especial sus directivos, es Sí, ya que las empresas dependen de la misma para crecer e incluso subsistir en el mercado. La calidad influye en el nivel de satisfacción y/o irritación del consumidor al obtener un producto o servicio. La calidad influye en los costos para las empresas para bien o para mal de esta. La calidad puede ser inclusive letal para los empleados en las empresas si no se maneja bien (al hablar de medidas de seguridad y salud en el trabajo). Hoy en día la calidad está y debe estar presente en el mercado más que nunca ya que no solo se trata del precio. Se trata también del servicio, estilo, sustancia, durabilidad, la comunidad (local, nacional y global), y el indefinible factor de sorprender. (Evans, 2008).

Durante más de sus 20 años de trayectoria la clínica veterinaria Dr. Hurtado no se ha enfocado en la estructuración de procesos y servicios de calidad. Esta necesidad se hizo evidente, ya que es necesaria para posicionarse mejor ante la creciente competencia, asegurando su crecimiento y permanencia en el mercado.

### **1.3. Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar.**

El Médico Veterinario Zootecnista Renán Mena propuso un proyecto de reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios ecuatorianos. Dentro de dicho proyecto menciona en primera instancia lo siguiente:

“La deficiencia en el manejo de la gestión administrativa y financiera a nivel de las clínicas y hospitales veterinarios del Ecuador es una realidad a nivel nacional en este tipo de hospitales, teniendo como raíz la pobre preparación en gestión del médico veterinario desde su inicio a nivel universitario y luego en el ejercicio profesional donde se especializa y capacita en el aspecto técnico más no en la gestión administrativa.” (Mena, 2012, p. 1)

A través de esta afirmación podemos conocer la realidad de las clínicas veterinarias en el país, en cuanto a su gestión administrativa.

El proyecto de investigación del Dr. Mena fue realizado únicamente en una clínica veterinaria situada al norte de Quito. Como conclusiones se propone la implementación de estrategias para mejorar la gestión administrativa.

La necesidad de las clínicas veterinarias por estandarizar, regular, mejorar su gestión y procesos es evidente; es necesario considerar la urgencia en la permanencia y crecimiento en el mercado para la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado.

## **1.4. Objetivo General y Específicos del Plan**

### **Objetivo general**

Elaborar un plan para la preparación y obtención de la norma ISO 9001/2015 en la clínica Veterinaria Dr. Hurtado.

### **Objetivos específicos**

Analizar los factores asociados a la industria donde desarrolla sus operaciones comerciales la Clínica Veterinario Dr. Hurtado.

Realizar un diagnóstico actual del contexto organizacional de la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado.

Desarrollar un plan de marketing que permita posicionar a la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado en base a la implementación de la norma ISO 9001/2015.

Establecer procesos y actividades que permitan la ejecución de la norma ISO 9001/2015 en la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado.

Ejecutar un análisis financiero en la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado con el fin de evaluar los cambios organizacionales planteados en la institución.

## **2. CAPITULO II: ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1. Entorno macroeconómico y político**

#### **Entorno macroeconómico**

En el entorno macroeconómico es pertinente analizar los factores asociados a la actividad comercial de la empresa investigada, en este caso, la inflación porque incide en la fijación de precios de los bienes y servicios, y la balanza comercial debido a que tiene relación con la oferta comercial de la clínica veterinaria.

La inflación a septiembre de 2019 fue 0,07% superior a la inflación en el mismo en el año 2018, los componentes con mayor incremento fue educación se incrementó en el 3,58% y transporte en el 1,51%. En el caso de servicios de comercio al por menor, existió un incremento de precios del 1,68% entre el año 2018 y 2019 (Banco Central Ecuador, 2019).

En el caso de la balanza comercial entre enero y septiembre del año 2019, tuvo un superávit de \$ 206 millones de dólares, este valor es superior al mismo período del año 2018. La balanza comercial no petrolera tiene un déficit de \$ 2.512 millones de dólares en el período analizado, lo que indica que el país obtiene cantidad de recursos externos de la venta de petróleo.

En lo que respecta a las importaciones, los bienes de consumo representan el 22% de las importaciones totales, con un valor de \$ \$ 2.828 millones de dólares, este monto se ha mantenido con una variación positiva del 1,7% con relación al año 2018.

Un indicador que mide el comportamiento y perspectivas del comercio, es el índice de confianza del consumidor calculado por el Banco Central. En el mes de septiembre de 2019, este indicador tuvo un decrecimiento de 12 puntos en relación al mismo mes del año anterior, posicionándose en un puntaje de 37 a nivel nacional. La ciudad con mayor ICC fue Ambato con 40,9 y la ciudad con menor ICC fue Quito con 34,9 puntos (Banco Central Ecuador, 2019).

## Entorno político

Con respecto a políticas de comercio exterior, en los últimos años se han aplicado tasas arancelarias para las importaciones. Para el tema de productos de mascotas (balanceados) aplica el 45% de sobretasa lo que ha provocado que varias marcas tengan intermitencia en el abastecimiento de sus líneas de balanceado. Estas políticas han sido justificadas por el gobierno debido a la baja del precio del crudo. (INEC, 2015)

Existen políticas nacionales con respecto a clínicas veterinarias, estas implican que, para instalar y operar clínicas veterinarias, se debe incurrir en costos iniciales de inversión alto. De igual forma se necesita de varios permisos especializados para su funcionamiento. Algunos de estos permisos los provee la agencia Agrocalidad, ya que es indispensable la regulación de servicios para mascotas, medicamentos, equipos, instalaciones, etc. (Agrocalidad, 2016).

Debido a la importancia y relevancia que los animales domésticos (perros y gatos) están tomando dentro de las familias del territorio ecuatoriano se han elaborado y encuentran en vigencia los siguientes reglamentos y ordenanzas para asegurar su bienestar y el del entorno donde conviven:

- Ordenanza metropolitana N. 128 sobre las condiciones en las que se debe mantener a los perros y otros animales domésticos. (Municipio de Quito, 2004)
- Reglamento de tenencia de perros en el cantón Quito (Consejo Metropolitano de Quito, 2005)
- Ordenanza de apoyo a la protección integral de los animales de Compañía (Municipio de Guayaquil, 2016)
- Reglamento de tenencia y manejo responsable de perros (Ministerio de Salud pública y Ministerio de Agricultura, 2009)

Lamentablemente, no se da seguimiento al cumplimiento o sanción por incumplimiento de las presentes debido al desconocimiento de la población general acerca de las mismas.

## **2.2. Análisis del sector**

A nivel global y de Latinoamérica el mercado de mascotas tiene un crecimiento aproximado del 2.2 % en cuanto a tenencia cada año, queriendo decir que cada vez más familias desean ya sea adoptar o comprar un animal doméstico para su hogar. El nivel de la industria de mascotas en el 2018 tuvo un crecimiento entre el 6 y 8% según el reporte de IBISWorld y Petco (Petmi, 2017). En el Ecuador según el Ministerio de Salud y el MAGAP la población canina era de 2,3 millones y felina de 517 mil en el año 2013. Debemos considerar adicionalmente que su crecimiento anual es de un 5% y 7% en los últimos años respectivamente según la compañía Nestlé Purina (KANTAR, 2016). Dentro del distrito metropolitano de Quito se calcula que hay un animal doméstico por cada 4 habitantes, es decir que en una ciudad de 2,2 millones de personas hay cerca de 500 mil perros y gatos (el comercio, 2016) siendo este nuestro mercado potencial.

La clínica veterinaria Dr. Hurtado comprende dos sectores que son brindar productos y servicios. Estos enfocados únicamente a pequeñas especies de animales domésticos (perros y gatos).

### **2.2.1. Tamaño de la industria**

Según Agrocalidad (2016) en el Ecuador existen más de 200 empresas registradas dedicadas al negocio veterinario. En cuanto a este tipo de mercado, según el informe de la consultora Kantar el alimento para mascotas comienza a representar uno de los productos que aportan mayor valor al PIB (KANTAR, 2016).

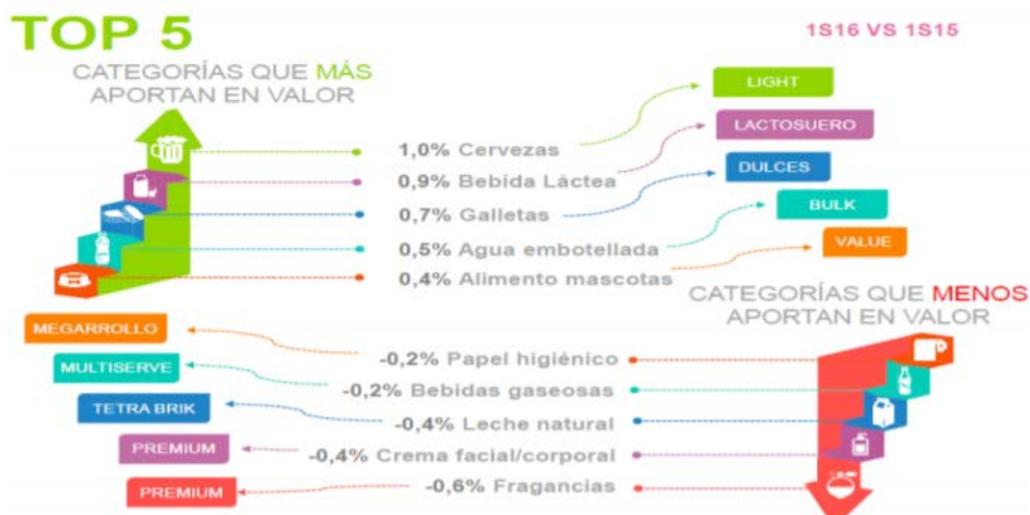


Figura 1. Categorías que aportan más valor al PIB. Tomado de (Informe Estudio KANTAR, 2016).

En base a la información de la Clasificación Internacional Industrial Unificada (CIIU), la clínica veterinaria pertenece al sector económico M7500.03 donde se ubican las actividades de atención médica veterinaria y control de animales domésticos. La información estadística del Servicio de Rentas Internas (2019), determina el siguiente detalle respecto a las ventas del mencionado sector económico:

Tabla 1.

*Ventas de la industria según el Servicio de Rentas Internas.*

| Años | Ventas de la industria |
|------|------------------------|
| 2011 | 6.481.371              |
| 2012 | 7.158.398              |
| 2013 | 7.324.514              |
| 2014 | 8.413.106              |
| 2015 | 8.587.692              |
| 2016 | 7.745.040              |
| 2017 | 8.636.337              |
| 2018 | 10.421.683             |

Tomado de (Servicio de Rentas Internas, 2019).

Entre el año 2011 y 2018 existió un crecimiento promedio de la industria de 7,4%, que es un valor porcentual superior al crecimiento de la economía, que en el mismo período alcanzó el 1,8%, esto indica que la industria ha tenido un mejor desempeño que el resto de industrias que conforman la economía, esto es un aspecto positivo, que permite establecer a los servicios veterinarios como una industria en crecimiento.

El mayor porcentaje de crecimiento existe entre el año 2018 y 2019 con el 20,7% de incremento en las ventas de la industria, por el contrario, el menor crecimiento se registra entre el año 2015 y 2016, donde las ventas de la industria decrecieron en el 9,8%, como resultado directo de la recesión y restricción de importaciones que vivió el país en esos años.

### **2.2.2. Ciclos económicos**

La clínica veterinaria Dr. Hurtado maneja tanto productos, como servicios. Su estacionalidad anual en el nivel de ventas depende de factores como feriados, festividades, épocas de ingreso y salida de alumnos de primaria, colegio y universidad (vacaciones). Igualmente depende de eventos como congresos y/o exposiciones caninas o felinas donde se ofrecen promociones tanto en productos como servicios.

En lo que respecta a la estacionalidad interanual, existe una relación marcada con el desempeño de la economía nacional y el nivel de consumo de los hogares, ya que en los años donde existió decrecimiento en la economía del país, las ventas de la industria disminuyeron, esto se presentó entre los años 2015 y 2016, esto muestra un ciclo con correlación positiva con el desempeño económico.

### **2.2.3. Análisis de Porter**

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Para analizar la entrada de nuevos competidores en la industria clasificada como CIIU M7500.03, se toma en cuenta dos factores, que son las barreras de

entrada asociadas a las regulaciones que imponen las autoridades locales y nacionales, y la existencia de una curva de aprendizaje que permite la operación óptima del negocio.

Barreras de entrada: como se analizó en el entorno político, en la industria existe regulaciones para el funcionamiento de un negocio en la industria. Esto genera una baja barrera de entrada desde el aspecto regulatorio en las instituciones nacionales y municipales.

Curva de aprendizaje: en ésta industria existen conocimientos técnicos y profesionales que se asocian a la obtención de un título académico, es por ello, que existe una alta curva de aprendizaje para las personas que deseen participar de un negocio en esta industria.

En base de los factores analizados, existe una amenaza media de entrada de nuevos competidores, porque existe una baja barrera de entrada y una alta curva de aprendizaje.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se analiza desde los aspectos relacionados a la capacidad que tienen para influir en el precio final del producto y/o servicio en la industria, para ello, se toman en cuenta la cantidad de proveedores, el costo de cambio y la capacidad de integración hacia delante.

Cantidad de proveedores: la industria de servicios veterinarios se abastece de materia prima e insumos importados, es por ello, que existe una alta influencia respecto a los aranceles. La clínica veterinaria tiene registrados 374 proveedores, las empresas descritas a continuación tienen el mayor registro de facturación:

- Actualbiotec Ecuador
- Ilianza S.A.
- Ecuaquimica

- Rayto Life and Analytical Sciences co.
- Chengdu Seamaty Technology.

Las empresas descritas en conjunto facturan el 36% de las compras de bienes y servicios de la clínica veterinaria, lo que indica que cerca de 369 empresas se reparten el 64% de la facturación restante, esto indica que existe una alta diversificación de proveedores.

Costo de cambio: debido a la alta diversidad de proveedores, se puede concluir que existe un bajo costo de cambio para la clínica veterinaria, esto beneficia su capacidad de acceder a los insumos necesarios para la prestación del servicio.

Capacidad de integración hacia delante: al ser una industria con una alta curva de aprendizaje, el riesgo de integración hacia delante del proveedor es reducida, lo cual beneficia la posición competitiva de la clínica veterinaria.

El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existe una alta cantidad de empresas que proveen de insumos, el costo de cambio es bajo y la posibilidad de integración hacia delante es reducida por la exposición a una alta curva de aprendizaje.

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es analizado en base de la especialización en el servicio y en la facilidad en el acceso a un competidor de la clínica veterinaria.

Especialización en el servicio: la última palabra sobre la compra de productos o servicios la tiene el consumidor, que es el dueño de la mascota, quien prioriza su demanda en base de la necesidad y bienestar de su mascota; en algunos casos la decisión final no es basada en el precio sino en la necesidad cubierta.

Acceso a competidores: no representa una dificultad el acceso a prestadores de servicios veterinarios en la zona de influencia de la clínica veterinaria, ya que existen empresas posicionadas en el sector como la Clínica de

Especialidades Veterinarias de la Universidad San Francisco, Clínica Veterinaria San Bernardo, Clínica Veterinaria Gerritsen y Lord Guau.

En base a la información analizada se puede concluir que existe un poder de negociación de los consumidores medio, porque la decisión de compra se asocia a una necesidad cubierta y no en el precio, siendo de fácil acceso acudir a una clínica veterinaria.

### **Amenaza de entrada de productos sustitutivos**

Grado de estandarización: Los productos sustitutos en la industria se constituyen en una amenaza, porque existe influencia marcada por la nueva tecnología que puede prestar un bajo grado de estandarización en la prestación del servicio.

### **Rivalidad entre los competidores en el mercado actual**

La rivalidad entre los competidores se establece en base del número de participantes y en el crecimiento del mercado.

Número de participantes: según la información del Servicio de Rentas Internas (2019), en la ciudad de Quito existen 344 negocios relacionados con la provisión de productos y servicios orientados a la asistencia veterinaria, 325 negocios corresponden a personas naturales y 19 son personas jurídicas. Esta exposición de empresas relacionadas a los servicios veterinarios indica una oferta variada para el consumidor.

Crecimiento del mercado: conforme se mencionó anteriormente, la industria de servicios veterinarios ha tenido un crecimiento superior al comportamiento de la economía, esto es un factor que indica una industria en crecimiento y con capacidad de generar valor agregado a sus participantes.

Los factores analizados permiten concluir que la rivalidad entre los competidores es alta en la industria de servicios veterinarios.

## **2.3. Análisis del mercado**

### **2.3.1. Análisis de la competencia**

La información recabada en el Servicio de Rentas Internas (2019) indica que en la ciudad de Quito existen 344 negocios en la industria de servicios veterinarios, en la zona del valle de Cumbayá y Tumbaco, existen 37 competidores directos de la clínica veterinaria; de este grupo de empresas, 5 son sociedades: Hospital Veterinario Gerritsen, Clínica Veterinaria Care for Pets, Lord Guau, Clínica de Especialidades Veterinarias de la Universidad San Francisco y Clínica Veterinaria San Bernardo.

El análisis de la información secundaria permitió conocer que el Hospital Veterinario Gerritsen mantiene una facturación anual de \$ 501.124 en el año 2018, que proviene de ventas de productos y servicios veterinarios (Superintendencia de Compañías, 2018). Las otras empresas mencionadas no reportan su información financiera.

### **2.3.2. Investigación de mercados y análisis del cliente**

El mercado objetivo se orienta al cumplimiento de las necesidades de los clientes de la clínica. Para hacer un análisis de las necesidades del cliente se debe tener en cuenta todos los procesos que se implementan en la clínica y como se relacionan los clientes con estos.

### 2.3.3. Análisis FODA

Tabla 2.

*Matriz F.O.D.A. de la clínica veterinaria Dr. Hurtado.*

| FODA / VET. DR. HURTADO  | <b>FORTALEZAS</b><br>1. 20 años de trayectoria (posicionamiento)<br>2. Posee bastante Clientela fija y fiel<br>3. mayor variedad de servicios que otras clínicas<br>4. buena ubicación<br>5. buena capacitación a personal médico  | <b>DEBILIDADES</b><br>1. poca publicidad en general<br>2. falta de comunicación entre empleados<br>3. trato ineficiente con los clientes<br>4. falta de uso de nuevas tecnologías para mejorar la gestión administrativa<br>5. falta de eficiencia en funciones de los empleados<br>6. demora en el cumplimiento de funciones y objetivos del personal<br>7. retraso en el pago a proveedores  |
|--|--|--|
| <b>OPORTUNIDADES</b><br>1. alto crecimiento en el mercado de mascotas domesticas (perros y gatos)<br>2. Lanzamiento de nuevas herramientas tecnológicas para los dueños de mascotas y para clínicas veterinarias                   | 1. Comunicar a nuestra clientela fija acerca de nuestra gran variedad de productos y servicios a través de nuevas herramientas tecnológicas. (D1, D2, F2, F3)<br>1. Hacer conocer nuestra trayectoria como clínica y la gran capacidad de nuestro personal medico mediante herramientas tecnológicas que sean usadas por dueños de mascotas (apps, revistas, redes) (D2, F1, F5) | 1. Publicitar la clínica veterinaria mediante el uso de herramientas tecnológicas como redes sociales (D1, D2, D1, D4)<br>2. Implementar una nueva plataforma tecnológica para hacer seguimiento a nuestra clientela con el fin de satisfacer sus necesidades en forma efectiva (D2, D3, D4)<br>3. realizar publicidad de nuestra clínica dentro de los medios donde los dueños de mascotas están pendientes como aplicaciones y revistas de mascotas con alto numero de seguidores (D1, D2, D4, D2, D3)<br>4. Establecer una herramienta de monitoreo de funciones de empleados junto con un modelo de cumplimiento de metas y objetivos por periodos determinados (D4, D5, D6, D2) |
| <b>AMENAZAS</b><br>1. crecimiento rapido de competencia en el mercado<br>2. saturación de productos y servicios veterinarios<br>3. mercado con precios ajustados<br>4. Altos aranceles en la importación de productos veterinarios | 1. Hacer publicidad de la gran variedad de servicios y la capacitación de nuestro personal como un valor agregado en comparación a otras clínicas (F3, F5, A1)<br>2. Realizar promociones y elementos de valor agregado en productos y servicios unicos que otras clínicas no poseen (F3, A3)  | 1. Implementar herramientas de ultima generación para mejorar la gestión administrativa, cumplir metas, objetivos y generando un mayor y mejor crecimiento como empresa en el mercado (A1, D4, D5, D6)<br>2. Negociar con proveedores nuevas ofertas en la compra de productos y plazos de pago para obtener mayores margenes de ganancia y plazos para realizar pagos a los mismos (D7, A3)   |

## 2.4. Conclusiones del capítulo

La información concluyente del segundo capítulo indica que la actividad en la industria de productos y servicios veterinarios tiene un alto nivel de competitividad, como se muestra en el análisis de la rivalidad de la industria, esto se debe al crecimiento sostenido entre el año 2011 y 2018.

Esto establece que la competencia en el campo veterinario es una de las amenazas más grandes por lo que la diferenciación en el mercado mediante la implementación de nuevos productos, servicios y/o procesos agregadores de valor pueden ser vitales para sobresalir; obteniendo así ventaja competitiva ante el resto de las clínicas veterinarias.

Una alternativa viable para mejorar la posición competitiva de la clínica veterinaria Dr. Hurtado es la generación de un plan de gestión de la calidad amparado en la norma 9001/2015, que permita optimizar el uso de los recursos en la institución con el fin de mejorar la posición patrimonial de los accionistas y entrega un valor diferenciador a sus clientes.

## CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADEO

### 3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado

Se ha considerado establecer como estrategias genéricas de marketing para la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado las siguientes:

**Estrategia de diferenciación:** la cual según los autores Kotler & Armstrong (2014, p. 51), se basa en “diferenciar la oferta real del mercado y crear un mayor valor para el cliente” para ello es necesario determinar aquellos atributos del servicio y productos de la Clínica Veterinaria, así como los atributos de la competencia con el fin de crear un punto de partida para la creación del factor diferenciación.

El principal atributo que la Clínica Veterinaria ofrece al mercado y que es especialmente construido para el beneficio de sus clientes es el entregar un servicio completo de atención médica general y de especialidad en la Clínica orientado al paciente es decir un lugar donde se puede encontrar servicios médicos, consulta externa, urgencias, radiología, laboratorio, vacunas, petshop, odontología, peluquería y un sin número de productos y accesorios que van de la mano con la experiencia del personal que labora en la clínica así como del uso de la tecnología apropiada, con el fin de garantizar el bienestar de las mascotas pacientes de la Clínica.

**Líder:** se considera la estrategia de líder debido a que la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado viene operando en el mercado alrededor de 20 años, ofreciendo los servicios médicos veterinarios enfocados en proveer de bienestar a la mascota, gracias a la calidad de atención y experiencia de todo el personal que presta los servicios en la Clínica, haciendo de este un negocio que cree firmemente en que la mascota es parte de la familia y por ello se le debe garantizar la atención y cuidados necesarios que se merece.

**Estrategia de posicionamiento:** La estrategia de posicionamiento se basa en seleccionar una propuesta de valor que englobe los beneficios sobre los cuales se busca posicionar a la clínica veterinaria. Se ha seleccionado la propuesta de valor: Más por más, esto quiere decir que la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado entrega mayores beneficios al cliente a través de un servicio diferenciador en el que prima el bienestar de la mascota, acompañado de la experiencia del personal, equipos y tecnología utilizada en cada atención a un precio mayor que la competencia pero que los clientes por recibir estos beneficios estarían dispuestos a pagar más.

### **3.2 Naturaleza y filosofía del negocio**

La naturaleza y filosofía de la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado se basa en generar valor al servicio entregado a los clientes, crear un vínculo emocional con los clientes al buscar el fin común que es el bienestar de las mascotas, entregar un servicio diferenciador que sea percibido por los clientes y por el cual se sientan satisfechos, la propuesta de valor de la Clínica Veterinaria se representa a través del modelo Canvas, como se muestra a continuación:

Tabla 3.

Modelo Canvas Veterinaria Dr. Hurtado.

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| <p><b><u>ASOCIADOS CLAVE</u></b></p>  <p>Establecimientos Pet Friendly<br/>Fundaciones<br/>Escuelas de adiestramiento canino<br/>Tiendas de mascotas</p> | <p><b><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></b></p>  <p>Imagen corporativa</p> <p>Actividades de promoción y comercialización<br/>Actividades operativas</p> | <p><b><u>PROPUESTA DE VALOR</u></b></p>  <p>Velar por el bienestar de las mascotas, ofreciéndoles atención médica en la Clínica Veterinaria partiendo de un servicio de calidad, variedad de productos y accesorios, médicos especializados, equipos modernos y tecnología de punta, en instalaciones bien equipadas, con el fin de que el cliente y su mascota se sientan felices, protegidos y muy bien cuidados.</p> | <p><b><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></b></p>  <p>Atención personal en Clínica<br/>Página web y redes sociales</p> | <p><b><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></b></p>  <p>Personas que residen en el sector de Cumbayá y que tienen mascotas</p> |
| <p><b><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></b></p>  <p>Gastos operativos, salarios y gastos financieros</p>   |  | <p><b><u>FUENTE DE INGRESOS</u></b></p>  <p>Ingreso por ventas de productos, accesorios, medicinas, atención médica, peluquería, petshop, etc.</p>   |  |   |

### 3.3 Estilo corporativo e imagen

El estilo corporativo e imagen de la Clínica Veterinaria, tiene como elemento principal a una mascota, ya que la Clínica se enfoca en cuidar y velar por su bienestar, el uso de esta imagen es sencilla, pero busca llegar al cliente y quedarse en sus mentes, de igual manera el isotipo utiliza la imagen de un perro y dentro de esta un gato en color blanco y azul.

La marca comercial de la clínica veterinaria lleva por nombre la palabra Veterinaria, la abreviatura de Dr. y el apellido Hurtado en color blanco dentro de un fondo azul.

Los colores corporativos utilizados en el diseño del logotipo son el color azul y blanco. Se seleccionó estos colores debido a que el azul representa la seguridad y confianza que se quiere transmitir a los clientes ya que inspira calma, paz y tranquilidad, el color blanco representa la pureza, limpieza y se asocia con el cuidado de salud.

El diseño del logotipo en su conjunto es el siguiente:

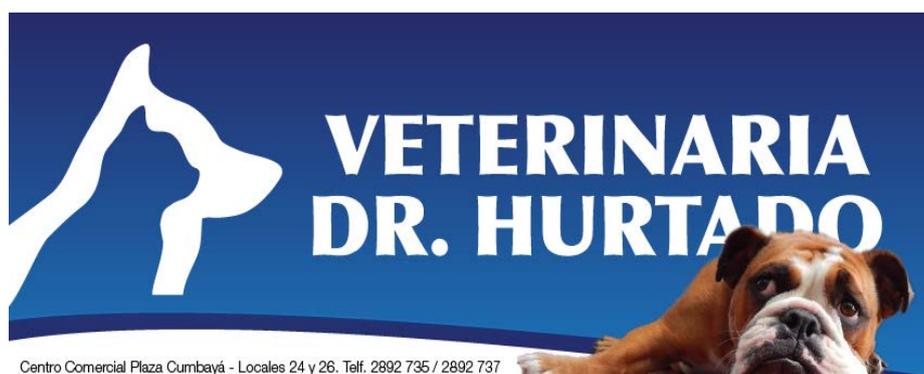


Figura 2. Logotipo Veterinaria Dr. Hurtado. Tomado de (Hurtado, 2014).

### 3.4 Enfoque social

El enfoque social de la clínica veterinaria Dr. Hurtado se basa en asegurar el bienestar de las mascotas y mantenerlas saludables a través de los servicios de atención médica general y especialidades, tratamientos, productos y

accesorios que por más de 20 años la Veterinaria ha estado al servicio de la comunidad, tal es así que ha contribuido a la sociedad formando parte de diferentes iniciativas que han incluido descuentos en productos y/o servicios especialmente para las mascotas que han sido adoptadas en fundaciones aledañas y en campañas para que otros establecimientos comerciales sean “pet friendly” fomentando más espacios donde se pueda convivir con las mascotas.

### **3.5 Misión y visión**

#### **Misión**

La misión y visión establecidas en el manual de identidad corporativa de la clínica veterinaria Dr. Hurtado son las siguientes:

Ser una de las primeras empresas en el Ecuador en proveer servicios médicos y productos veterinarios de calidad para el mercado de pequeñas especies. Donde médicos veterinarios, propietarios y mascotas, encuentren la solución y cura a sus enfermedades con atención, servicios y productos de alta calidad, a precios justos, con la mejor atención médica y con un buen servicio de postventa y asesoría profesional (Hurtado, 2014).

Sin embargo, como la Clínica Veterinaria busca siempre su renovación basados en la calidad de todos los servicios, equipos y tecnología utilizada ha visto necesario reinventar la misión y visión de la empresa para ir acorde con el plan de gestión de la calidad que se busca implementar en la Veterinaria Dr. Hurtado, la misión es la siguiente:

“Ofrecer productos y servicios de calidad asegurando el bienestar de las mascotas como un miembro más de la familia.”

A través de esta misión se busca cumplir con el fin de la empresa que es el proveer de servicios y productos en beneficio de las mascotas, buscando siempre su bienestar, brindándoles un trato especial de excelencia y amor como un miembro más de una familia, todo esto se logra con un equipo

comprometido y una empresa que desea el crecimiento y mejoramiento continuo tanto de su equipo de trabajo como de la comunidad.

### **Visión**

De igual forma la visión de la clínica veterinaria Dr. Hurtado es la siguiente:

“Ser líderes y referentes en el mercado de servicios y productos de mascotas en el Ecuador”

Esto a fin de que tanto los clientes como los colaboradores se familiaricen con la razón de ser y la máxima aspiración de la clínica veterinaria Dr. Hurtado.

### **3.6 Objetivos de crecimiento y financiero**

La Clínica Veterinaria Dr. Hurtado se ha planteado integrar un objetivo principal basado en la calidad, por esta razón se ha planteado obtener la certificación ISO 9001/2015 para el año 2021.

Este objetivo se logrará mediante la elaboración de un plan de la gestión de la calidad, auditorías internas para mejora continua y finalmente la auditoría externa para obtener la certificación.

A nivel financiero, el objetivo es reducir los gastos originados en devoluciones o productos no conformes en un margen del 5 al 10% anual para el año 2021.

### **3.7 Información legal**

La clínica veterinaria Dr. Hurtado se constituyó bajo la figura legal de compañía de responsabilidad limitada, cumpliendo con lo dispuesto por la Ley de Compañías (1999), la cual menciona que se requieren de tres o más personas para su constitución, las mismas que responden por sus obligaciones sociales solamente hasta el monto de sus aportes individuales. Actualmente la Clínica cuenta con tres socios aportantes cuyas participaciones se dividen en 560 acciones totales. Esto en tres partes iguales con un valor individual de cada participación (acción) de \$10 dólares; lo que resulta de un capital suscrito total de \$5.600 dólares.

Para su operación, la Clínica cuenta con los permisos de funcionamiento otorgados por el Municipio, permiso de operación emitido por la Agencia de Control Sanitario (ARCSA), permiso sanitario de funcionamiento para establecimientos de atención médico-veterinaria y centro de manejo de perros y gatos que lo brinda únicamente el ministerio de agricultura a través de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad).

Al ser una institución vinculada a brindar servicios de salud requiere de la contratación de una empresa para el manejo de los desechos infecciosos que esta pueda producir. Por el hecho de que la clínica posee un equipo de rayos X requiere de un permiso especial de funcionamiento brindado únicamente por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. Además de este permiso se requiere un control de dosimetría bimensual que se realiza a los empleados que manejan este equipo para monitorear que los niveles de radiación a los que se someten no sean o puedan llegar a ser perjudiciales para su salud.

### **3.8 Estructura organizacional**

El diseño organizacional de la Clínica Veterinaria es el funcional, se ha seleccionado esta estructura porque permite la creación de las áreas considerando cada especialización, esto con el fin de que cada área aporte con sus funciones de manera específica aportando al desarrollo y éxito de la empresa.

#### **Organigrama**

El organigrama de la Clínica Veterinaria es el lineal o jerárquico, en donde existe un superior que concentra todas las decisiones de la empresa. El organigrama establece una estructura jerárquica dividida en tres niveles: Gerencia, jefes de área y colaboradores.



*Figura 3.* Organigrama Veterinaria Dr. Hurtado.

Conforme al organigrama, se ha asignado un líder a los diferentes niveles, este cargo recae en los jefes de área. El equipo directivo de la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado lo componen:

**Gerente General:** responsable de la coordinación y gestión de las 2 principales áreas de la organización. Participa activamente en actividades estratégicas y auditorías internas de estas.

**Jefes del Área Clínica y Administrativa:** responsables de la coordinación, gestión de los procesos, colaboradores y sus funciones en sus respectivas áreas.

### **3.9 Ubicación**

Las instalaciones de la clínica veterinaria Dr. Hurtado se encuentran ubicadas en el sector de Cumbayá, dentro del Centro Comercial Plaza Cumbayá Local 24-26, cerca de la universidad San Francisco como punto de referencia.

#### **3.9.1 Subsidiarias**

Actualmente, la Clínica Veterinaria no cuenta con subsidiarias, se espera mediante la estandarización de sus procesos dentro del plan de gestión de calidad poder tener la información necesaria para crear subsidiarias en otros sectores de la ciudad e incluso otras ciudades dentro del país

### **3.10 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se construye en base de su constante búsqueda del mejoramiento continuo y aseguramiento de la calidad tanto de sus producto como de los servicios en beneficio de sus clientes, ofreciéndoles como ya se mencionó anteriormente un servicio completo de atención médica general y especialidades a fin de contribuir con la salud de las mascotas y velar por su bienestar, es por esta razón que la Veterinaria dispone de instalaciones bien equipadas, inversión constante en su personal y una amplia gama de servicios como: Pet shop, farmacia, peluquería, consulta, rayos x, imagenología, ecografía, odontología, laboratorio clínico, domicilios, dermatología, hospitalización, cirugía, emergencias.

Como objetivo la Clínica busca obtener la certificación ISO 9001/2015 y establecer esta certificación como una herramienta de posicionamiento en el mercado veterinario que aporte valor al servicio en beneficio de los clientes de la Clínica.

### **3.11 Estrategias de mercadeo**

La clínica Veterinaria ha establecido conveniente utilizar como estrategia de mercado las siguientes:

**Estrategia de liderazgo en el mercado:** En base de esta, la veterinaria buscará su crecimiento dominando el mercado con un servicio superior al brindado por la competencia, eficacia y eficiencia competitiva en todos sus procesos, productos y accesorios de calidad, todo esto va de la mano con el objetivo de la empresa que es obtener la Certificación ISO, la cual será un evidente diferenciador de las empresas competidoras. Para seguir en el crecimiento constante y mejoramiento continuo, la veterinaria se anclará en la estrategia competitiva.

**Estrategia competitiva:** Consiste en que la veterinaria logre mayor participación del mercado a través de la inversión en promoción, publicidad, relaciones públicas, promoción en ventas con el fin de captar más clientes, en este sentido la Veterinaria se concentrará en realizar actividades de promoción que permitan dar a conocer el servicio de atención médico diferenciado que se ofrece en la Clínica y que perciban que la clínica trabaja para lograr el bienestar de las mascotas y mantenerlas saludables.

### **3.11.1 Estrategia de producto**

La estrategia de producto es el desarrollo de mercados para los productos actuales, esta estrategia permite la creación de acciones de marketing encaminadas a la captación de nuevos clientes, en este caso la acción de comunicación será una parte activa en el proceso de captación de nuevos clientes, la diversificación es otra estrategia de producto que consiste en crecer de los servicios de atención médica a través de las diferentes especializaciones como Consulta • Cirugía • Cardiología • Laboratorio Clínico • Rayos X • Ecografía • Odontología • Oftalmología • Traumatología • Farmacia • Control Prenatal • Hospitalización • Salón de Belleza (stripping) • Accesorios • Balanceados.

### **3.11.2 Estrategias de distribución**

La estrategia de distribución que la Clínica Veterinaria utiliza es la distribución directa (exclusiva), es decir no se utiliza ningún canal de venta, el servicio de

atención médico, venta de productos y accesorios se ofrece al cliente de manera directa en las instalaciones de la empresa.

El canal de distribución es el canal corto nivel cero, conformado por la Clínica Veterinaria y los clientes, quienes reciben los servicios y productos que ofrece la Veterinaria de manera directa, como se muestra en la siguiente figura:



*Figura 4.* Canal de distribución corto Veterinaria Dr. Hurtado.

### **3.11.3 Estrategia de precio**

Dentro de la clínica las estrategias de precios de productos se basan en otorgar bonificación o descuento por la compra de mayor cantidad, esta estrategia busca que las clínicas de menor tamaño se conviertan en clientes de los productos, balanceados y accesorios con el fin de evitar el exceso de inventario.

Otra estrategia es ingresar con líneas de producto exclusivas evitando las comerciales. En el aspecto de balanceados, por ejemplo, se enfoca en líneas médicas que son difíciles de encontrar, más allá de líneas comerciales que pueden ser obtenidas a menor precio en otros locales comerciales de venta masiva como Supermaxi, Tía, etc. Al hablar del tema de servicios los precios se establecen en base al valor de los insumos médicos usados ya sea en consulta, cirugía u otros, y sueldos de la nómina de la clínica más un 15% de utilidad para la clínica.

### 3.11.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción más adecuada para los servicios y productos que ofrece la clínica veterinaria es la estrategia PULL, la misma que consiste en realizar acciones de promoción que atraigan al cliente, es decir que la empresa debe orientar todos sus esfuerzos en llegar al cliente final y este elija los servicios y productos de la veterinaria, la promoción se la realizará con mucha presencia de marca en las instalaciones físicas, en medios digitales, eventos, ferias, material POP, se utilizará estrategias diferenciadas y concentradas acorde al segmento de clientes.

### 3.11.5 Estrategias de comunicación

Los medios que se han seleccionado para comunicar todas las actividades de promoción y publicidad son el pautaje en radio, revistas especializadas, anuncios en periódicos, carteles, utilización de material informativo y promocional.

**Radios:** La clínica contratará la publicidad en radios que se enfoquen en público adulto y otra en todo tipo de público, se han seleccionado Radio Visión y Radio La Bruja, se realizarán pautas radiales en los horarios con mayor sintonía para llegar al público objetivo.

**Anuncios en revistas y folletos:** Se publicará anuncios de los servicios que ofrece la Clínica Veterinaria en revistas especializadas y revistas de periódicos, con el fin de afianzar la marca con publicaciones que permitan al lector informarse sobre los servicios que ofrece la clínica y así despertar el interés del cliente en llevar a su mascota a la clínica, para incentivar la compra de los productos en algunos casos se incluirá una muestra gratis del producto (balanceados) en cada revista.

**Página web:** La Veterinaria dispondrá de una página web para comunicar al cliente sobre el servicio y sus productos, la página debe ser llamativa y contar con información de los servicios, productos, beneficios, equipos utilizados, deberá contar la historia de la clínica y transmitir al usuario la importancia que

tiene el bienestar de las mascotas para la clínica, contará con una galería de imágenes de los clientes mascotas, para ser muy visual. Además, los usuarios podrán interactuar en la página ya que tendrá acceso a la fan page de la clínica en Facebook, los usuarios podrán registrarse y participar de promociones y descuentos en servicios y productos.

Google: En la plataforma Google se contratará la publicidad con palabras claves como: mascotas, veterinaria, balanceados, bienestar animal.

Redes sociales: Se utilizará la plataforma de Facebook para la promoción del servicio, ya que dispone de un gran alcance, a través de esta se realizarán campañas en la fan page de la clínica, los usuarios podrán obtener información de los servicios, participar de ofertas en los servicios y productos, se promocionará descuentos, de igual manera los clientes podrán interactuar con la clínica.

En estos medios se trabajarán con formatos de banners publicitarios y auspicios de secciones sobre contenidos de salud de las mascotas con publlirreportajes entre otros formatos de publicidad en línea.

**Punto de venta:** Para el punto de venta que en este caso es la instalación física de la clínica se ha planificado implementar actividades BTL, con presencia de impulsadoras, material POP, entrega de samplings, y material informativo.

### **3.11.6 Estrategias de servicio**

A diferencia de los competidores la política de la clínica veterinaria referente a la venta de productos garantiza la calidad de estos y en caso de que algún producto presente una falla se lo recibe, se hace contacto con el proveedor de ser necesario y se entrega otro sin costo adicional. En cuanto al tema de servicios se procura el cumplimiento y transparencia en la aplicación de todos los protocolos asegurando así el bienestar de las mascotas.

Se cuenta con servicio a domicilio para productos y servicios dentro y fuera del sector. A los clientes frecuentes se les da facilidades de pagos en cuotas mensuales, pero este beneficio de crédito se ha ido suspendiendo por la cartera de clientes morosos que ha aumentado. Se ha implementado una gran variedad de mecanismos disponibles de pago para beneficio y comodidad de los clientes (efectivo, tarjetas, cheques, transferencias e incluso cobro inalámbrico de tarjetas para domicilios)

Con relación al consumidor se canalizará la estrategia de servicio mediante el uso de las redes sociales y página web.

## **4. CAPITULO IV: PLAN DE GESTION DE CALIDAD PROPUESTO.**

### **4.1. Estado de desarrollo**

El plan de gestión de la calidad de la clínica Veterinaria Dr. Hurtado consiste en la elaboración de este en diferentes etapas. Estas son (López, 2015):

- Elaboración del manual de procesos.
- Elaboración del Manual de gestión de auditorías internas.
- Plan de objetivos y metas.
- Instrucción técnica de documentos de la organización.

#### **4.1.1. Tácticas y estrategias Operativas.**

La realización del plan de gestión de la calidad implica el involucramiento de todos los Involucrados de la organización. El plan de objetivos y metas se realizará en conjunto con el gerente y supervisores de área de la organización. El manual de procesos se elaborará junto con los colaboradores de la organización y proveedores mediante reuniones periódicas.

### **4.2. Descripción del proceso**

El diseño, puesta en marcha y producción del manual de la calidad es elaborado en base a la propia normativa ISO 9001/2015 y al texto de Paloma López "Cómo documentar un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2015"

El primer paso consiste en las reuniones periódicas con la gerencia para definir y/o redefinir de ser necesario los elementos estructurales y estratégicos de la organización.

La siguiente etapa consiste en reuniones con los colaboradores para establecer de forma eficiente y eficaz las fichas de procesos con su respectiva documentación, diagramas de flujo e indicadores de medición en mutuo acuerdo con la gerencia para su aprobación.

Luego de aprobar los manuales, se procederá con la medición de indicadores por parte de los empleados por medio de los entregables (documentos e informes) y de los clientes mediante encuestas de satisfacción para definir si los procesos realizados son eficientes y eficaces. De igual forma se procederá con las auditorías internas a fin de mejorar elementos del plan de gestión de calidad (como parte del proceso de mejora continua).

### **4.3. Necesidades y requerimientos**

Para la elaboración del plan es necesario la disposición y colaboración activa de los dueños y altos mandos de la organización. Se requiere del apoyo de los colaboradores para la adquisición de toda la documentación previa de los procesos organizacionales. En caso de no haber documentación a cerca de los procesos se requiere de reuniones periódicas con los empleados para establecer los objetivos de los procesos, tareas, entradas, salidas, indicadores de cumplimiento y los diagramas de flujo de acuerdo al mapa de procesos.

El presupuesto luego de la creación de los manuales del Plan de Gestión de la Calidad para empezar con la implementación es de \$1300 + IVA que envuelve el costo para obtener la certificación de auditor líder de la norma ISO realizado por la empresa SGS Academy avalando la ejecución del plan.

Para la segunda etapa del plan se requiere un presupuesto aproximado de \$10500 donde entran los costos de impresión de manuales para los colaboradores de la clínica y el costo de la auditoría externa para obtener la certificación. (Véase anexo 7.1. cronograma)

### **4.4. Plan de implementación**

Para implementar el plan se requiere la colaboración activa de la nómina y el auditor interno, las principales etapas de este, los recursos en tiempo y costos de materiales, capacitación o auditorías se reflejan en el siguiente gráfico:

Tabla 4.

*Principales etapas de elaboración e implementación del plan de gestión de la calidad con fechas y recursos.*

| Tarea   | Duración          | Comienzo           | Fin               | Recursos en tiempo, cantidad o costo   |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|--|
| <b>PLAN DE TESIS</b>  | <b>80,13 días</b> | <b>sáb 19/1/19</b> | <b>mar 7/5/19</b> |  |
| <b>FASE DE INVESTIGACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN</b>                 | <b>80,13 días</b> | <b>sáb 19/1/19</b> | <b>mar 7/5/19</b> | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   |
| <b>FIN DE LA FASE DE INVESTIGACIÓN</b>                              | 0 días            | mar 7/5/19         | mar 7/5/19        |  |
| <b>FIN DE FASE DE PLAN DE TESIS</b>                                 | 0 días            | mar 7/5/19         | mar 7/5/19        |  |
| <b>FASE DE IMPLEMENTACIÓN 1</b>                                     | <b>481 días</b>   | <b>mar 7/5/19</b>  | <b>vie 8/1/21</b> |  |
| <b>Certificación como auditor interno</b>                           | 20 días           | mar 7/5/19         | lun 3/6/19        | Curso de auditor interno[\$1.456,00]   |
| <b>Capacitación del plan de la gestión de calidad con la nómina</b> | 3 días            | mié 8/5/19         | sáb 11/5/19       | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   |
| <b>Entrega de manuales</b>  | 3 días            | lun 3/6/19         | jue 6/6/19        | Instrucción técnica de documentos de la organización[16];Manual de gestión de auditorías internas[16];Manual de Procesos[16];Plan de objetivos y metas[16] |
| <b>Auditorías internas</b>  | 30 días           | jue 6/6/19         | lun 15/7/19       | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   |
| <b>Ajustes y corrección del plan de gestión de la calidad</b>       | 30 días           | lun 15/7/19        | mié 21/8/19       | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   |
| <b>Capacitación del plan de gestión de calidad versión 2</b>        | 3 días            | mié 21/8/19        | lun 26/8/19       | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   |
| <b>Entrega de manuales versión 2</b>                                | 3 días            | mié 21/8/19        | lun 26/8/19       | Instrucción técnica de documentos de la organización[16];Manual de gestión de auditorías internas[16];Manual de Procesos[16];Plan de objetivos y metas[16] |
| <b>Auditorías internas de la versión 2</b>                          | 30 días           | lun 26/8/19        | mié 2/10/19       | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   |
| <b>Proceso oficial de certificación ISO 9001/2015</b>               | 365 días          | mié 2/10/19        | vie 8/1/21        | Certificación ISO 9001/2015[\$10.000,00]   |
| <b>FIN FASE DE IMPLEMENTACIÓN 1</b>                                 | 0 días            | vie 8/1/21         | vie 8/1/21        |  |

#### **4.5. Plan de compras**

El plan de compras entra como parte de los procesos auxiliares ubicado en el mapa de procesos. Este consiste principalmente en asegurar la calidad de los productos que ingresan tanto a almacén para su venta externa como los productos para uso interno de la clínica. Esto mediante un protocolo de compras que define procesos como la autorización de pedidos, ingreso de productos, verificación de fechas de caducidad, estado del producto al ingresar, rotación, etc. (véase anexo 7.2.)

#### **4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo**

Los KPI's de desempeño se encuentran dentro de las fichas de procesos operativos al hablar de venta de productos y servicios incluidas en el manual de procesos. El objetivo en los procesos de venta de productos y servicios es que estos se brinden de forma eficiente y eficaz. Según el cumplimiento de protocolos al atender a los clientes en productos y servicios y la retroalimentación de los clientes al ser atendidos se mide el desempeño eficiente o ineficiente de los procesos y colaboradores. (véase anexo 7.2.)

##### **4.6.1. Defina los KPI's del proceso productivo o de servicio de su plan.**

Los KPI's del presente plan se reflejan en las fichas de procesos estratégicos ubicadas dentro del mapa de procesos. Su objetivo principal es la mejora continua mediante la gestión gerencial, marketing, auditorías internas constantes, análisis del mercado, etc. (véase fichas de procesos estratégicos en el anexo 7.2.)

#### **4.7. Conclusiones del capítulo**

El arrancar con un plan de gestión de calidad requiere una gran inversión inicial de tiempo y participación con todos los Involucrados de la organización. Si bien en un inicio no se necesita una inversión monetaria significativa, al recopilar toda la información, elaborar los manuales e identificar las oportunidades de mejora se requerirá de fondos para poder implementar todos los cambios

organizacionales invirtiendo en materiales, infraestructura y principalmente en el personal (a nivel de contrataciones y capacitaciones)

## 5. CAPITULO V: PLAN FINANCIERO

### 5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Los supuestos a considerar en la elaboración del plan financiero de la clínica veterinaria Dr. Hurtado, deben asumir que es una organización en marcha comercial, operativa y financiera, por tanto, tiene una información contable que permite la valoración resultante de la implementación del Plan de Gestión de la Calidad, para ello se expone el ingreso por ventas de los tres últimos períodos contables:

Tabla 5.

*Ventas y tasa de crecimiento Veterinaria Dr. Hurtado.*

| Años  | 2016       | 2017         | 2018         |
|---|------------|--------------|--------------|
| Ventas de Clínica Veterinaria Dr. Hurtado           | 931.015,42 | 1.215.478,42 | 1.392.839,89 |
| Tasa de crecimiento Clínica Veterinaria Dr. Hurtado |            | 30,55%       | 14,59%       |

La tasa de crecimiento promedio del ingreso por ventas es 22,57% que es superior al registrado en la industria en el mismo período, porque tiene un porcentaje de crecimiento de 7,46%, esto permite concluir que el desempeño financiero de la empresa es mejor que sus competidores.

Para la proyección de ingresos se asume un crecimiento promedio entre el registrado por la empresa y la industria, con el fin de establecer un escenario conservador y ajustado a la realidad de las perspectivas macroeconómicas, esto es una tasa de crecimiento de 15,01%, con este porcentaje se proyectan los ingresos por ventas.

En lo que respecta a los egresos, se utiliza un porcentaje de participación en base a los ingresos obtenidos en los períodos anteriores en la clínica, de esta forma se proyecta la compra de bienes y servicios, los gastos generales y salarios. Este tipo de proyección asume que la empresa mantendrá su estructura de gastos acorde con sus periodos contables anteriores.

La inversión a realizar en la implementación del Plan de Gestión de la Calidad tiene el siguiente presupuesto:

Tabla 6.

*Inversión Plan de Gestión de Calidad.*

| <b>Inversión Plan Gestión Calidad</b> | <b>Monto</b> |
|---------------------------------------|--------------|
| Estructuración Plan - Etapa previa    | 4.680,00     |
| Fase Implementación                   | 31.568,00    |
| Gastos materiales                     | 3.200,00     |
| Plan Comunicación Gestión Calidad     | 7.500,00     |

El valor necesario para la implementación del plan tiene un presupuesto de \$ 46.948, a este valor se debe agregar, el valor asignado en el presupuesto de marketing para el período inicial, esto es un monto de \$ 13.928,40 que representa el 1% de los ingresos por ventas del año 2018.

La suma de estos dos valores asciende a una cifra de \$ 60.876,40 que es corresponde a la inversión inicial a ejecutar en la clínica veterinaria, este monto de dinero será financiado con el 50% de aporte de los accionistas de la clínica y el 50% restante con el uso de crédito bancario.

El valor a solicitar como crédito bancario es \$ 30.438,20, que será financiado en el Banco Pichincha a una tasa anual de 11,30% y plazo de cinco años, resultando una cuota mensual de \$ 666,36, que será pagada con la operación de la empresa.

## **5.2 Estados financieros proyectados**

### **5.2.1 Estado de resultados**

En base a la información presentada sobre los supuestos del plan financiero, se construye el siguiente estado de resultados proyectado a cinco años:

Tabla 7.

*Estado de Resultados.*

|  | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>     |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Ingresos   | 1.601.848      | 1.842.220      | 2.118.662      | 2.436.587      | 2.802.219        |
| Costo materia prima  | 1.118.664      | 1.272.541      | 1.463.498      | 1.683.109      | 1.701.611        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>483.184</b> | <b>569.679</b> | <b>655.164</b> | <b>753.478</b> | <b>1.100.608</b> |
| Gastos sueldos   | 346.938        | 398.999        | 458.872        | 527.730        | 606.921          |
| Gastos generales   | 126.177        | 145.111        | 166.886        | 191.929        | 220.730          |
| Gastos de depreciación                                     | 1.794          | 1.794          | 1.794          | 434            | 434              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>8.275</b>   | <b>23.775</b>  | <b>27.611</b>  | <b>33.384</b>  | <b>272.522</b>   |
| Gastos de intereses  | 3.196          | 2.625          | 1.985          | 1.269          | 469              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>5.079</b>   | <b>21.150</b>  | <b>25.626</b>  | <b>32.114</b>  | <b>272.054</b>   |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 762            | 3.173          | 3.844          | 4.817          | 40.808           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>4.317</b>   | <b>17.978</b>  | <b>21.782</b>  | <b>27.297</b>  | <b>231.246</b>   |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 1.079          | 4.494          | 5.446          | 6.824          | 57.811           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>3.238</b>   | <b>13.483</b>  | <b>16.337</b>  | <b>20.473</b>  | <b>173.434</b>   |

En el año 1 posterior a la implementación del plan de gestión de calidad, la utilidad obtenida es \$ 3.238 que representa el 0,20% de los ingresos por ventas, esta utilidad es menor a la obtenida en el año 2018, que fue \$ 24.274 debido al desembolso de dinero asociado a la puesta en marcha del plan de calidad.

A partir del año 4, los resultados financieros de la clínica muestran un incremento sustancial y en el año 5, alcanzan un valor de \$ 173.434, lo que permite concluir que el plan de gestión de calidad es una apuesta en el largo plazo para la clínica veterinaria.

### 5.2.2 Estado de situación

El estado de situación proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 8.

*Estado de Situación.*

|                               | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b><u>ACTIVOS</u></b>         | <b>107.268</b> | <b>122.831</b> | <b>141.274</b> | <b>164.395</b> | <b>348.749</b> |
| <b><i>Corrientes</i></b>      | <b>48.602</b>  | <b>65.959</b>  | <b>86.196</b>  | <b>109.751</b> | <b>294.539</b> |
| Efectivo                      | 8.139          | 19.488         | 32.813         | 48.420         | 224.068        |
| Cuentas por Cobrar            | 40.046         | 46.056         | 52.967         | 60.915         | 70.055         |
| Inventarios                   | 416,40         | 416,40         | 416,40         | 416,40         | 416,40         |
| Inventarios Materia Prima     | -              | -              | -              | -              | -              |
| Inventarios Sum. Fabricación  | -              | -              | -              | -              | -              |
| <b><i>No Corrientes</i></b>   | <b>58.666</b>  | <b>56.872</b>  | <b>55.078</b>  | <b>54.644</b>  | <b>54.210</b>  |
| Propiedad, Planta y Equipo    | 60.460         | 60.460         | 60.460         | 60.460         | 60.460         |
| Depreciación acumulada        | 1.794          | 3.588          | 5.382          | 5.816          | 6.251          |
| <b><u>PASIVOS</u></b>         | <b>73.592</b>  | <b>75.672</b>  | <b>77.778</b>  | <b>80.426</b>  | <b>91.346</b>  |
| <b><i>Corrientes</i></b>      | <b>47.954</b>  | <b>55.406</b>  | <b>63.523</b>  | <b>72.898</b>  | <b>91.346</b>  |
| Cuentas por pagar proveedores | 46.611         | 53.605         | 61.649         | 70.900         | 81.540         |
| Sueldos por pagar             | 1.182          | 1.576          | 1.576          | 1.576          | 1.576          |
| Impuestos por pagar           | 161            | 225            | 298            | 422            | 8.230          |
| <b><i>No Corrientes</i></b>   | <b>25.638</b>  | <b>20.266</b>  | <b>14.255</b>  | <b>7.528</b>   | <b>-</b>       |
| Deuda a largo plazo           | 25.638         | 20.266         | 14.255         | 7.528          | -              |
| <b><u>PATRIMONIO</u></b>      | <b>33.676</b>  | <b>47.159</b>  | <b>63.496</b>  | <b>83.969</b>  | <b>257.403</b> |
| Capital                       | 30.438         | 30.438         | 30.438         | 30.438         | 30.438         |
| Utilidades retenidas          | <b>3.238</b>   | <b>16.721</b>  | <b>33.058</b>  | <b>53.531</b>  | <b>226.965</b> |

El estado de situación financiera muestra el incremento en el patrimonio de los accionistas de la clínica, lo cual es un indicador de que la implementación del plan de gestión de la calidad genera valor a sus propietarios en un período de evaluación de cinco años.

### 5.2.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 9.

*Estado de flujo de efectivo.*

| <b>AÑOS</b>                                | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>   |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Actividades Operacionales</b>           | 12.940       | 16.720        | 19.337        | 22.334        | 183.175        |
| Utilidad Neta                              | 3.238        | 13.483        | 16.337        | 20.473        | 173.434        |
| Depreciaciones y amortización              |              |               |               |               |                |
| + Depreciación                             | 1.794        | 1.794         | 1.794         | 434           | 434            |
| - Δ Cuentas por cobrar                     | (40.046)     | (6.009)       | (6.911)       | (7.948)       | (9.141)        |
| + Δ Cuentas por pagar                      | 46.611       | 6.994         | 8.044         | 9.251         | 10.639         |
| + Δ Sueldos por pagar                      | 1.182        | 394           | -             | -             | -              |
| + Δ Impuestos                              | 161          | 64            | 73            | 124           | 7.808          |
| <b>Actividades de Inversión</b>            |              | -             | -             | -             | -              |
| - Adquisición PPE y intangibles            |              | -             | -             | -             | -              |
| <b>Actividades de Financiamiento</b>       |              | (5.372)       | (6.011)       | (6.727)       | (7.528)        |
| + Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo | 25.638       | (5.225)       | (6.011)       | (6.727)       | (7.528)        |
| - Pago de dividendos                       | -            | -             | -             | -             | -              |
| + Δ Capital                                |              | -             | -             | -             | -              |
| <b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>         | 8.139        | 11.348        | 13.325        | 15.607        | 175.647        |
| EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO                | -            | 8.139         | 19.488        | 32.813        | 48.420         |
| <b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>     | <b>8.139</b> | <b>19.488</b> | <b>32.813</b> | <b>48.420</b> | <b>224.068</b> |

El estado de flujo de efectivo determina que la clínica veterinaria no tiene afectación en su posición de liquidez con la implementación del plan de gestión de calidad, esto es un aspecto positivo que confirma la viabilidad de la puesta en marcha del mencionado plan.

### 5.2.4 Análisis relaciones financieras

#### Flujo de caja del proyecto e inversionista

En base a la información mencionada en los estados financieros proyectados, se construye el siguiente flujo de caja bajo el escenario del proyecto e inversionista:

Tabla 10.

*Flujos del proyecto e inversionista.*

| AÑO                            | AÑO 0       | AÑO 1       | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5      |
|--------------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>     | (60.876,40) | (10.548,12) | 15.155,59 | 15.906,06 | 17.563,15 | 204.682,26 |
| <b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b> | (30.438,20) | (17.467,44) | 8.043,69  | 8.578,66  | 9.994,59  | 196.843,85 |

Debido a la reducción de la utilidad neta en el año 1, el flujo de caja del proyecto e inversionista muestra un saldo final negativo en ese período, a partir del año 2 este saldo tiene un valor positivo e incrementa hasta el año 5. Este resultado es favorable a la valoración financiera del plan de gestión de calidad.

El siguiente paso para el análisis financiero es el cálculo de costo de oportunidad, mediante el uso de los siguientes indicadores de mercado y riesgo financiero:

Tabla 11.

*Calculo del costo de oportunidad.*

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| Tasa libre de riesgo              | 1,77%  |
| Rendimiento del Mercado           | 9,36%  |
| Beta                              | 0,75   |
| <b>Beta Apalancada</b>            | 0,96   |
| Riesgo País                       | 14,18% |
| <b>Tasa de Impuestos</b>          | 25,00% |
| <b>Participación Trabajadores</b> | 15,00% |
| <b>Escudo Fiscal</b>              | 36,25% |
| Razón Deuda/Capital               | 100%   |
| Costo Deuda Actual                | 11,30% |

Con el uso de la metodología WACC y CAPM se obtiene las siguientes tasas de descuento:

Tabla 12.

*Tasas de descuento.*

| <b>TASAS DE DESCUENTO</b> |        |
|---------------------------|--------|
| <b>WACC</b>               | 16,05% |
| <b>CAPM</b>               | 24,90% |

En base a la información de los flujos de caja de proyecto e inversionista y con el uso de la tasa de descuento, el resultado obtenido en los indicadores de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI) son los siguientes:

Tabla 13.

*Indicadores VAN, TIR y PRI.*

| <b>EVALUACIÓN FLUJO DEL PROYECTO</b> |                    |             | <b>EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA</b> |                    |             |
|--------------------------------------|--------------------|-------------|---|--------------------|-------------|
| <b>VAN</b>                           | <b>\$58.386,74</b> |             | <b>VAN</b>                                | <b>\$34.009,51</b> |             |
| <b>PRI</b>                           | <b>3,42</b>        | <b>AÑOS</b> | <b>PRI</b>                                | <b>3,88</b>        | <b>AÑOS</b> |
| <b>TIR</b>                           | <b>33,60%</b>      |             | <b>TIR</b>                                | <b>42,62%</b>      |             |

Las conclusiones obtenidas de la valoración del proyecto de implementación del plan de gestión de la calidad son las siguientes:

- Valor actual neto

En el flujo de caja del proyecto e inversionista, muestra que la clínica veterinaria Dr. Hurtado obtiene una mejor posición financiera con la implementación del plan de gestión de calidad, porque la inversión realizada de \$ 60.76,40 genera un flujo positivo de efectivo e incrementa el patrimonio de los accionistas.

- Tasa interna de retorno

La implementación del plan de gestión de la calidad es favorable para la rentabilidad de la clínica veterinaria, ya que entrega a los accionistas un retorno superior a su costo de oportunidad.

- Período de recuperación de la inversión:

La inversión realizada en el plan de gestión de la calidad tiene una recuperación efectiva en 3,42 años, esto permite que la clínica veterinaria obtenga resultados favorables en el mediano plazo, justificando la puesta en marcha del plan de gestión de la calidad.

### 5.2.5 Impacto social

El impacto social del plan de gestión de calidad en la clínica veterinaria es valorado a través del aporte en tributos que realiza la empresa a la sociedad, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14.

#### *Contribución de impuestos.*

|                                | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4         | Año 5         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 762          | 3.173        | 3.844        | 4.817         | 40.808        |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA        | 1.079        | 4.494        | 5.446        | 6.824         | 57.811        |
| <b>CONTRIBUCIÓN IMPUESTOS</b>  | <b>1.841</b> | <b>7.667</b> | <b>9.290</b> | <b>11.641</b> | <b>98.619</b> |

El valor acumulado en pago de tributos por parte de la clínica veterinaria es \$ 129.058 en los cinco años de valoración, este monto es superior a la inversión en el plan de gestión de la calidad, lo cual muestra que existe un beneficio para la comunidad con su ejecución.

### 5.3 Conclusiones del capítulo

En el capítulo financiero se pudo verificar que la implementación del plan de gestión de la calidad es beneficioso para la clínica veterinaria, desde el punto de vista financiero, ya que la empresa obtiene resultados superiores a los obtenidos antes de la ejecución del mencionado plan. Si bien es cierto en el

corto plazo la utilidad neta disminuye, en el mediano plazo, se obtiene resultados superiores, esto muestra que el plan de gestión de la calidad es una apuesta por la sustentabilidad financiera de la empresa evaluada.

El financiamiento del plan de gestión de la calidad es asumido por la empresa y con el aporte de un crédito bancario, este esquema de financiamiento no pone en riesgo el flujo de efectivo generado por la clínica desde el año 1, lo cual permite validar la recomendación de su ejecución.

## REFERENCIAS

- Agrocalidad. (2016) PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DEL PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO PARA ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN MÉDICO VETERINARIA Y CENTROS DE MANEJO DE PERROS Y GATOS. Extraído el 10 de febrero de 2019 del portal web: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/sanidad-animal/atencion-veterinaria-perros-gatos.pdf>
- Agrocalidad. (2016) Información extraída el 15 de febrero de 2019 del portal web: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/BASE-DE-EMPRESAS-VETERINARIAS-MAYO-2016.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2018) información extraída el 14 de febrero de 2019 del portal web: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Consejo metropolitano de Quito (2005) extraído el 13 de febrero de 2019 del portal web: [http://hvg.ec/web/wp-content/uploads/2017/05/Ordenanza\\_0128.pdf](http://hvg.ec/web/wp-content/uploads/2017/05/Ordenanza_0128.pdf)
- Darío Rodríguez M. (2011). *Gestión organizacional* (Quinta Edición). Santiago, Chile: Salesianos impresores S.A. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=uNwoCAAAQBAJ&dq=gestión+organizacional&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=uNwoCAAAQBAJ&dq=gestión+organizacional&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- El Comercio (2016) Información extraída el 13 de febrero de 2019 del portal web: <https://www.elcomercio.com/tendencias/control-faunaurbana-quito-perroscalejeros-municipio.html>
- Evans, J (2008) Administración y control de calidad (7ma ed.) México D.F, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hurtado, M (2014) Manual de identidad corporativa Ramirez Rojas Cía. Ltda. Quito: Ecuador.
- INEC (2013) Información extraída el 12 de febrero de 2019 del portal web: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article/id=112&lte](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article/id=112&lte)

- KANTAR (2016) Reporte mascotas BHT Nestlé Purina.
- López, P (2015) Cómo documentar un sistema de gestión de Calidad según ISO 9001:2015. Madrid. FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Mena, R (S.F) Reorganización en Base a Procesos y Elaboración de Costos en Hospitales Veterinarios. Ecuador: Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio. Maestría en Administración Gerencial Hospitalaria. Extraído el 5 de febrero de 2019 del portal web:  
[http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SALUD\\_10/Imagenologia/RP%20Mena%20Perez77.pdf](http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/SALUD_10/Imagenologia/RP%20Mena%20Perez77.pdf)
- Ministerio de salud pública y ministerio de agricultura (2009) extraído el 14 de febrero de 2019 del portal web: <http://www.rescateanimal.org.ec/wp-content/uploads/2015/06/REGLAMENTO-DE-TENENCIA-Y-MANEJO-RESPONSABLE-DE-PERROS.pdf>
- Municipio de Guayaquil (2016) extraído el 13 de febrero de 2019 del portal web: <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/08/26/nota/5764608/detalle-nueva-ordenanza-mascotas-guayaquil>
- Municipio de Quito (2004) extraído el 13 de febrero de 2019 del portal web: [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-128%20-%20MASCOTAS%20-%20ANIMALES%20DOMESTICOS.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-128%20-%20MASCOTAS%20-%20ANIMALES%20DOMESTICOS.pdf)
- Petmi (2017) Información extraída el 12 de febrero de 2019 del portal web: <https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.XGsnmOhKg2w>
- Servicio de Rentas Internas (2019) Información extraída el 15 de septiembre de 2019 del portal web: <https://www.sri.gob.ec/>
- Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos Quality management systems-Requirements.* (2015). Retrieved from [www.iso.org](http://www.iso.org)
- Villaluenga, J (2009) Las funciones del gerente en un centro veterinario. Editorial Acalanthis. Recuperado el 15 de diciembre de 2018 de: <https://es.scribd.com/document/360284976/funciones-gerente-MVZ>

## **ANEXOS**

## 5.2. Cronograma del Plan de Gestión de la calidad (realizado en Microsoft Project)

| Tarea   | Duración          | Comienzo           | Fin               | Recursos en tiempo, cantidad o costo   | % Completado |
|---|-------------------|--------------------|-------------------|--|--------------|
| <b>PLAN DE TESIS</b>  | <b>80,13 días</b> | <b>sáb 19/1/19</b> | <b>mar 7/5/19</b> |  | <b>99%</b>   |
| <b>FASE DE INVESTIGACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PLAN</b>                                     | <b>80,13 días</b> | <b>sáb 19/1/19</b> | <b>mar 7/5/19</b> |  | <b>100%</b>  |
| Levantamiento de información bibliográfica para la introducción y antecedentes          | 20 días           | sáb 19/1/19        | mié 13/2/19       | Oscar Hurtado[30%]                     | 100%         |
| Determinación de objetivo general y objetivos específicos                               | 2 días            | jue 14/2/19        | sáb 16/2/19       | Nómina clínica[20%];Oscar Hurtado[30%] | 100%         |
| Levantamiento de información bibliográfica para el análisis de la industria veterinaria | 12 días           | lun 18/2/19        | jue 7/3/19        | Oscar Hurtado[30%]                     | 100%         |
| Investigación de mercado de clínicas veterinarias en base al entorno                    | 15 días           | vie 8/3/19         | mié 27/3/19       | Oscar Hurtado[30%]                     | 100%         |
| Investigación de Estrategias Genéricas y Estrategias de mercadeo de la organización     | 15 días           | jue 28/3/19        | mar 16/4/19       | Nómina clínica[20%];Oscar Hurtado[30%] | 100%         |
| Análisis estrategia de operaciones  | 10 días           | mié 17/4/19        | mié 1/5/19        | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%] | 100%         |
| Elaboración de los manuales para el plan de gestión de la calidad                       | 50 días           | mié 27/2/19        | mar 7/5/19        | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%] | 100%         |
| Elaboración del plan financiero   | 10 días           | mié 27/3/19        | mar 9/4/19        | Oscar Hurtado[30%]                     | 100%         |
| <b>FIN DE LA FASE DE INVESTIGACIÓN</b>  | <b>0 días</b>     | <b>mar 7/5/19</b>  | <b>mar 7/5/19</b> |  | <b>0%</b>    |
| <b>FIN DE FASE DE PLAN DE TESIS</b>   | <b>0 días</b>     | <b>mar 7/5/19</b>  | <b>mar 7/5/19</b> |  | <b>0%</b>    |
| <b>FASE DE IMPLEMENTACIÓN 1</b>   | <b>481 días</b>   | <b>mar 7/5/19</b>  | <b>vie 8/1/21</b> |  | <b>0%</b>    |

|   |          |             |             |  |    |
|---|----------|-------------|-------------|--|----|
| <b>Certificación como auditor interno</b>                           | 20 días  | mar 7/5/19  | lun 3/6/19  | Curso de auditor interno[\$1.456,00]   | 0% |
| <b>Capacitación del plan de la gestión de calidad con la nómina</b> | 3 días   | mié 8/5/19  | sáb 11/5/19 | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   | 0% |
| <b>Entrega de manuales</b>  | 3 días   | lun 3/6/19  | jue 6/6/19  | Instrucción técnica de documentos de la organización[16];Manual de gestión de auditorias internas[16];Manual de Procesos[16];Plan de objetivos y metas[16] | 0% |
| <b>Auditorías internas</b>  | 30 días  | jue 6/6/19  | lun 15/7/19 | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   | 0% |
| <b>Ajustes y corrección del plan de gestión de la calidad</b>       | 30 días  | lun 15/7/19 | mié 21/8/19 | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   | 0% |
| <b>Capacitación del plan de gestión de calidad versión 2</b>        | 3 días   | mié 21/8/19 | lun 26/8/19 | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   | 0% |
| <b>Entrega de manuales versión 2</b>                                | 3 días   | mié 21/8/19 | lun 26/8/19 | Instrucción técnica de documentos de la organización[16];Manual de gestión de auditorias internas[16];Manual de Procesos[16];Plan de objetivos y metas[16] | 0% |
| <b>Auditorías internas de la versión 2</b>                          | 30 días  | lun 26/8/19 | mié 2/10/19 | Oscar Hurtado[30%];Nómina clínica[20%]   | 0% |
| <b>Proceso oficial de certificación ISO 9001/2015</b>               | 365 días | mié 2/10/19 | vie 8/1/21  | Certificación ISO 9001/2015[\$10.000,00]   | 0% |
| <b>FIN FASE DE IMPLEMENTACIÓN 1</b>                                 | 0 días   | vie 8/1/21  | vie 8/1/21  |  | 0% |

### 5.3. Manual de Procesos



**VETERINARIA DR. HURTADO**  
**RAMÍREZ ROJAS CIA. LTDA.**

#### MANUAL DE PROCESOS

#### INDICE

1 OBJETO

2 CAMPO DE APLICACIÓN

3 DEFINICIONES

4 RESPONSABLES

5 DESARROLLO

Basado en el “Manual de Procesos” de Paloma López Lemos (2015) Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015. Madrid: FC Editorial. Fundación Confemetal.

## 1 OBJETO

Este manual de procesos tiene como objetivo principal describir de forma general el sistema de Gestión de la Calidad implementado en la clínica Veterinaria Dr. Hurtado, e incluir información documentada sobre los diferentes elementos trabajados en la organización como son: El alcance, la política de calidad, el mapa de procesos y las fichas de procesos.

## 2 CAMPO DE APLICACIÓN

Este documento es de aplicación para todos los procesos del sistema de gestión de la calidad de la clínica Veterinaria Dr. Hurtado y dirigida a todo el personal de la organización involucrado en estos.

## 3 DEFINICIONES

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procedimiento:** Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Misión:** La misión de una organización es su propósito general, la razón fundamental de su existencia. Contesta a la pregunta de “por qué existe la empresa”
- **Contexto:** Combinación de factores internos y externos que pueden afectar en el enfoque de una organización a sus productos, servicios y partes interesadas.
- **Partes interesadas o grupos de interés:** Personas u organizaciones que afectan o se ven afectadas directa o indirectamente con el funcionamiento de la empresa.

## 4 RESPONSABILIDADES

La elaboración, cumplimiento y seguimiento del presente manual es responsabilidad de la gerencia junto con los respectivos encargados de área como se presenta en el organigrama de la empresa.

## 5 DESARROLLO

Ramírez Rojas Cía. Ltda. Conocida comercialmente como Veterinaria Dr. Hurtado es una empresa constituida en el año de 1995 con el objetivo de ser un referente en productos y servicios de calidad para animales domésticos de compañía (perros y gatos).

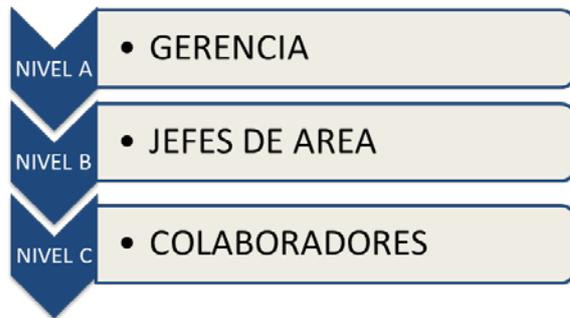
Esta se encuentra ubicada en el valle de Cumbayá en la av. Interoceánica y Diego de Robles junto a la universidad San Francisco de Quito donde ha realizado sus actividades comerciales de forma ininterrumpida por más de 20 años.

### 5.0.1 ESTRUCTURA Y PERSONAL

Veterinaria Dr. Hurtado está compuesta por un equipo multidisciplinario de 16 personas organizadas en las áreas a continuación:



En cuanto a la estructura jerárquica de la organización, Veterinaria Dr. Hurtado tiene una estructura dividida en tres niveles:



Conforme al enfoque a procesos de nuestro sistema de gestión de la calidad, se ha asignado un líder a cada uno de los procesos del sistema, que por defecto coincide con el jefe del área correspondiente salvo que este estime oportuno delegar en otra persona.

El equipo directivo de la Clínica Veterinaria Dr. Hurtado lo componen:

**Gerente General:** responsable de la coordinación y gestión de las 2 principales áreas de la organización. Participa activamente en actividades estratégicas y auditorías internas de estas.

**Jefes de Área:** responsables de la coordinación, gestión de los procesos, colaboradores y sus funciones en sus respectivas áreas.

### 5.0.2 IDENTIFICACION DEL CONTEXTO Y GRUPOS DE INTERES

Parte del proceso de planificación e implementación de un sistema de gestión de la calidad acorde a la normativa ISO 9001:2015 consiste en realizar un análisis del contexto e identificación de los grupos de interés de la clínica Veterinaria Dr. Hurtado.

**Contexto externo:** A nivel global el crecimiento de la industria enfocada hacia animales domésticos de compañía ha producido el desarrollo de nuevas tecnologías y productos para asegurar la salud y bienestar de estos.

A nivel local para poder ejercer la actividad económica las clínicas veterinarias requieren de los respectivos permisos y documentos de funcionamiento que todo negocio requiere dentro del territorio ecuatoriano. Se requiere un permiso sanitario de funcionamiento para establecimientos de atención médico-

veterinaria y centro de manejo de perros y gatos que lo brinda únicamente el ministerio de agricultura a través de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad). Las clínicas veterinarias necesitan equipos especializados para brindar servicios de calidad, debido a esto se requiere de permisos especiales de funcionamiento brindados únicamente por diferentes ministerios gubernamentales.

A pesar de todos estos requerimientos el número de clínicas veterinarias sigue incrementando debido a la creciente demanda y al incremento de personas que desean tener animales domésticos de compañía.

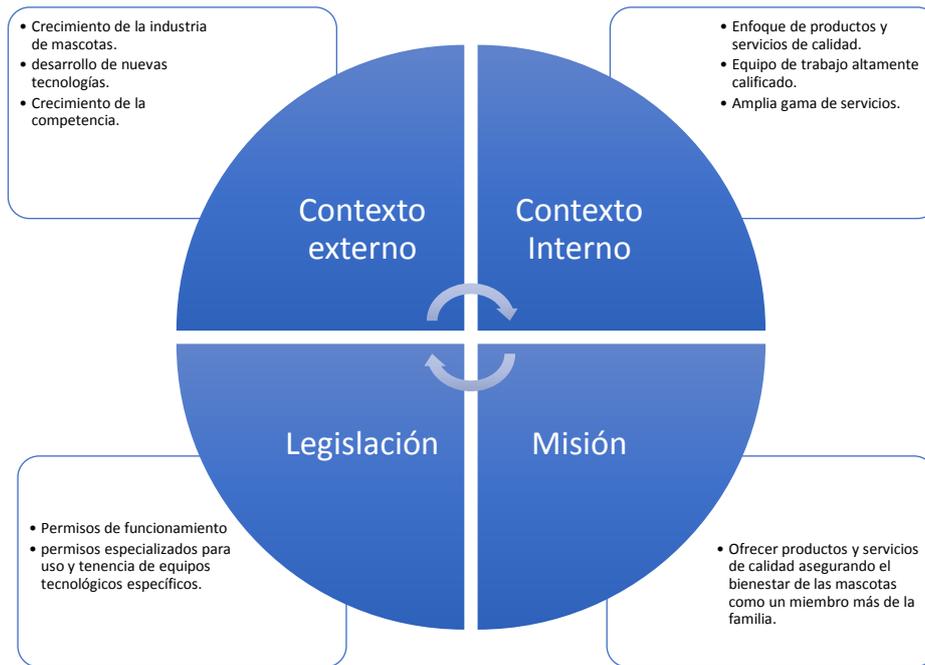
**Contexto Interno:** La naturaleza del negocio de la clínica veterinaria Dr. Hurtado parte de la necesidad de servicios y productos veterinarios de calidad vista por su gerente. En base a esta, se centra en brindar productos y servicios de calidad orientados al bienestar de los clientes y un especial énfasis a su consumidor final (las mascotas).

La clínica Veterinaria Dr. Hurtado está compuesta por un equipo de trabajo de personas altamente calificadas en sus respectivas áreas y funciones asegurando la calidad tanto de sus productos como servicios a los clientes y consumidores finales (mascotas). la clínica veterinaria también cuenta con una amplia gama de servicios. Algunos de estos son:

Pet shop, farmacia, peluquería, consulta, rayos x, imagenología, ecografía, odontología, laboratorio clínico, domicilios, dermatología, hospitalización, cirugía, emergencias.

La misión de la clínica Veterinaria Dr. Hurtado es:

“Ofrecer productos y servicios de calidad asegurando el bienestar de las mascotas como un miembro más de la familia.”



|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>FODA / VET. DR. HURTADO</b> | <b>FORTALEZAS</b><br>1. 20 años de trayectoria (posicionamiento)<br>2. Posee bastante Clientela fija y fiel<br>3. mayor variedad de servicios que otras clínicas<br>4. buena ubicación<br>5. buena capacitación personal médico | <b>DEBILIDADES</b><br>1. poca publicidad en general<br>2. falta de comunicación entre empleados<br>3. trato ineficiente con los clientes<br>4. falta de uso de nuevas tecnologías para mejorar la gestión administrativa<br>5. falta de eficiencia en funciones de los empleados<br>6. demora en el cumplimiento de funciones y objetivos del personal<br>7. retraso en el pago a proveedores |
| <b>OPORTUNIDADES</b>           | 1. alto crecimiento en el mercado de mascotas domésticas (perros y gatos)<br>2. Lanzamiento de nuevas herramientas tecnológicas para los dueños de mascotas y para clínicas veterinarias  | 1. Comunicar a nuestra clientela fija acerca de nuestra gran variedad de productos y servicios a través de nuevas herramientas tecnológicas. (O1, O2, F2, F3)<br>1. Hacer conocer nuestra trayectoria como clínica y la gran capacidad de nuestro personal médico mediante herramientas tecnológicas que sean usadas por dueños de mascotas (apps, revistas, redes) (D2, F1, F5)              |
| <b>AMENAZAS</b>                | 1. crecimiento rápido de competencia en el mercado<br>2. saturación de productos y servicios veterinarios<br>3. mercado con precios ajustados<br>4. Altos aranceles en la importación de productos veterinarios                 | 1. Hacer publicidad de la gran variedad de servicios y la capacitación de nuestro personal como un valor agregado en comparación a otras clínicas (F3, F5, A1)<br>2. Realizar promociones y elementos de valor agregado en productos y servicios únicos que otras clínicas no poseen (F3, A3)   |

## Grupos de Interés

Consumidores finales (perros y gatos).

Personas con animales de compañía (perros o gatos).

Grupo de colaboradores que conforman la empresa.

Proveedores externos.

## **5.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTION**

Tomando en cuenta nuestra trayectoria de más de 20 años y nuestra variedad de productos y servicios se decidió que el alcance del sistema fuese el siguiente:

“Brindar productos y servicios de calidad mediante la gestión eficiente y eficaz de nuestros colaboradores, procurando el bienestar y satisfacción de nuestros clientes y consumidores finales”

## **5.2 POLITICA DE CALIDAD**

Ramírez Rojas Cía. Ltda. Con nombre comercial Clínica Veterinaria Dr. Hurtado es una empresa dedicada a brindar servicios y productos de calidad para mascotas (perros y gatos). Al estar en el mercado por más de 20 años se ha decidido implementar un sistema de gestión de la calidad acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2015. El objetivo y alcance de este sistema es: **“Asegurar el bienestar y mejorar la calidad de vida de las mascotas y sus propietarios mediante servicios y productos de calidad”**

Como parte de este compromiso nuestra organización cumple y monitorea rigurosamente todos los requisitos legales para su funcionamiento dentro del territorio ecuatoriano.

Finalmente, todos como empresa buscamos que nuestro sistema de gestión de la calidad sea un pilar para alcanzar la excelencia dentro de todos los procesos aplicados internamente, mejorar estos de forma continua a fin de brindar satisfacción a nuestros consumidores finales y clientes.

Oscar Hurtado R. **Administrador General.**

La política de calidad se difunde entre los grupos de interés de nuestra empresa de la forma siguiente:

- Forma parte de los contenidos de sus redes sociales (Facebook, Instagram).
- Está publicada en lugares visibles de la organización (recepción, almacén y consultorios)

La política de calidad se revisa y reajusta anualmente por el administrador general y jefes de área.

### 5.3 MAPA DE PROCESOS



## 5.4 FICHAS DE PROCESO

### 5.4.1 CODIGOS DE IDENTIFICACIÓN

| <b>CODIGOS PARA FICHAS DE PROCESOS</b> |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>PE</b>                              | <b>PROCESOS ESTRATEGICOS</b>        |
| <b>PE-PLO-01</b>                       | Planificación Organizacional        |
| <b>PE-GEG-01</b>                       | Gestión Gerencial                   |
| <b>PE-GEC-01</b>                       | Gestión de clientes y colaboradores |
| <b>PE-MAC-01</b>                       | Marketing y Comunicación            |
| <b>PE-MEC-01</b>                       | Mejora Continua                     |
| <b>PO</b>                              | <b>PROCESOS OPERATIVOS</b>          |
| <b>PO-IDC-01</b>                       | Ingreso del cliente                 |
| <b>PO-SER-01</b>                       | Atención al cliente en servicios    |
| <b>PO-PRO-01</b>                       | Atención al cliente en productos    |
| <b>PO-SEG-01</b>                       | Seguimiento                         |
| <b>PA</b>                              | <b>PROCESOS AUXILIARES</b>          |
| <b>PA-COM-01</b>                       | Compras                             |
| <b>PA-GTH-01</b>                       | Gestión del Talento Humano          |
| <b>PA-GEF-01</b>                       | Gestión Financiera                  |
| <b>PA-GEI-01</b>                       | Gestión de Infraestructura          |
| <b>PA-DOC-01</b>                       | Documentación                       |

## 5.4.2 PROCESOS ESTRATÉGICOS

|   |  |   |                 |
|---|--|---|-----------------|
| <b>PE-PLO-01</b>  | <b>Planificación Organizacional</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>  | Administrador General  |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>  | <p>Establecer objetivos organizacionales a corto y mediano plazo a fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas y relacionadas con la organización.</p> <p>Actualizar nuestros productos y servicios en base a las necesidades de mercado y nuevas tecnologías.</p> |   |                 |
| <b>Entradas</b>   |  | <b>Salidas</b>  |                 |
| <p>Información financiera mensual (Balance general, estado de resultados).</p> <p>Información de nuevos productos y/o servicios de nuestros proveedores.</p> <p>Sugerencias y/o reclamos de nuestros clientes (vía e-mail).</p> |  | <p>Nuevos objetivos organizacionales en base a la información obtenida.</p> <p>Ingreso de nuevos productos y/o servicios a la organización.</p> <p>Atención y respuesta a sugerencias y reclamos.</p> |                 |
| <b>Actividades</b>  |  |   |                 |
| <b>Descripción</b>  |  | <b>Responsable</b>  |                 |
| Elaboración de informes mensuales financieros (balance general, estado de resultados) para su revisión con la gerencia, área administrativa y área clínica.   |  | Contador(a)   |                 |
| Revisión y entrega trimestral de nuevos servicios y/o servicios de nuestros proveedores al administrador general.   |  | Encargado(a) de almacén   |                 |
| Revisión y respuesta diaria a sugerencias y reclamos recibidos por los clientes vía e-mail.   |  | Administrador general   |                 |
| Reunión trimestral para establecer cambios en los objetivos, productos y servicios de la organización con la gerencia, área clínica y administrativa  |  | Administrador general   |                 |
| <b>Recursos humanos</b>   |  |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>  |  | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| Gerencia y jefes de área  |  | Clientes, proveedores y auditores financieros externos  |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>   |  |   |                 |
| <b>Documentos</b>   |  | <b>Registros</b>  |                 |
| N/A   |  | <p>Informes mensuales financieros.</p> <p>Informes de nuevos productos y servicios de proveedores.</p>  |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>   |  |   |                 |
| <b>Indicadores</b>  |  |   |                 |
| <p>% de respuesta de sugerencias y quejas de clientes.</p> <p>% de cumplimiento en la entrega de informes financieros e informes de nuevos productos y servicios de proveedores.</p>  |  |   |                 |
| <b>Revisado por</b>   |  | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|   |  |   |                 |
| Fecha:  |  | Fecha:  |                 |
|   |  |   |                 |

|  |  |   |                    |
|--|--|---|--------------------|
| <b>PE-GEG-01</b>   | <b>Gestión Gerencial</b>   | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b>    |
| <b>Líder del proceso</b>   | Gerente General  |   |                    |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | Evaluar el cumplimiento de acciones y objetivos vinculados a la Planificación Organizacional |   |                    |
| <b>Entradas</b>  |  | <b>Salidas</b>  |                    |
| Informes trimestrales de las diferentes sub áreas por parte de los jefes a cargo del área clínica y administrativa   |  | Nuevas propuestas de servicios, productos u oportunidades de mejora de las diferentes sub áreas por parte de los jefes de área o colaboradores. |                    |
| <b>Actividades</b>   |  |   |                    |
| <b>Descripción</b>   |  |   | <b>Responsable</b> |
| Recibir y evaluar los informes trimestrales de los jefes del área clínica y administrativa.  |  |   | Gerente General    |
| Aprovar o negar las nuevas propuestas de servicios, productos u oportunidades de mejora de las diferentes sub áreas.   |  |   | Gerente General    |
| Evaluar el cumplimiento de cambios en la siguiente reunión trimestral debido a nuevas propuestas aprobadas en reuniones anteriores por la gerencia en temas de servicios, productos u oportunidades de mejora. |  |   | Gerente general    |
| <b>Recursos humanos</b>  |  |   |                    |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |  | <b>Colaboradores Externos</b>   |                    |
| Jefes de área clínica y administrativa   |  | N/A   |                    |
| <b>Documentación Asociada</b>  |  |   |                    |
| <b>Documentos</b>  |  | <b>Registros</b>  |                    |
| N/A  |  | Informes trimestrales de jefes de área.<br>Informes de resultados debido a la aplicación de cambios aprobados.                                  |                    |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |  |   |                    |
| <b>Indicadores</b>   |  |   |                    |
| % de cumplimiento de nuevas propuestas de productos, servicios y oportunidades de mejora por parte de los jefes de área.   |  |   |                    |
| <b>Revisado por</b>  |  | <b>Aprobado por</b>   |                    |
|  |  |   |                    |
| Fecha:   |  | Fecha:  |                    |
|  |  |   |                    |

|  |   |   |                 |
|--|---|---|-----------------|
| <b>PE-GEC-01</b>   | <b>Gestión de clientes y colaboradores</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>   | Jefes de área   |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | Gestionar todos los requerimientos, propuestas, quejas de los clientes y colaboradores para proporcionar oportunidades de mejoras y de ser necesario nuevos productos y servicios para estos. |   |                 |
| <b>Entradas</b>  |   | <b>Salidas</b>  |                 |
| Información procedente de los clientes y colaboradores   |   | Propuestas de nuevos productos, servicios y oportunidades de mejora en productos y/o servicios ya existentes. |                 |
| <b>Actividades</b>   |   |   |                 |
| <b>Descripción</b>   |   | <b>Responsable</b>  |                 |
| Elaborar informes semanales de quejas de clientes y colaboradores  |   | Jefes de área   |                 |
| Elaborar propuestas de nuevos productos, servicios y oportunidades de mejora en productos y/o servicios ya existentes para las reuniones con la gerencia |   | Jefes de área   |                 |
| <b>Recursos humanos</b>  |   |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |   | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| Jefes de área  |   | Clientes  |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>  |   |   |                 |
| <b>Documentos</b>  |   | <b>Registros</b>  |                 |
| N/A  |   | Informes de quejas y propuestas   |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |   |   |                 |
| <b>Indicadores</b>   |   |   |                 |
| % de cumplimiento en la entrega de informes de quejas y propuestas.  |   |   |                 |
| <b>Revisado por</b>  |   | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|  |   |   |                 |
| Fecha:   |   | Fecha:  |                 |
|  |   |   |                 |

|  |   |   |                 |
|--|---|---|-----------------|
| <b>PE-MAC-01</b>   | <b>Marketing y Comunicación</b>   | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>   | Encargado de publicidad y redes sociales  |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | <p>Gestionar la imagen e identidad corporativa de forma satisfactoria para todos los grupos de interés.</p> <p>Mantener actualizado a todos los grupos de interés a cerca de nuestros productos, servicios y promociones.</p> |   |                 |
| <b>Entradas</b>  |   | <b>Salidas</b>  |                 |
| <p>Información de clientes (redes sociales, Historias clínicas, Datos facturación).</p> <p>Datos del mercado.</p>                      |   | <p>Imagen e identidad corporativa.</p> <p>Campañas específicas de ventas.</p> <p>Catálogo de productos.</p> <p>Posicionamiento en redes sociales.</p> |                 |
| <b>Actividades</b>   |   |   |                 |
| <b>Descripción</b>   |   | <b>Responsable</b>  |                 |
| Realizar publicaciones semanales en redes sociales a cerca de nuestros productos y servicios.  |   | Encargada de publicidad y redes sociales  |                 |
| Diseñar campañas de promoción de productos.  |   | Encargada de publicidad y redes sociales  |                 |
| Diseño del catálogo de productos.  |   | Encargada de publicidad y redes sociales  |                 |
| Subir casos clínicos para concientización de clientes  |   | Encargada de publicidad y redes sociales  |                 |
| <b>Recursos humanos</b>  |   |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |   | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| Colaboradores  |   | Proveedores   |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>  |   |   |                 |
| <b>Documentos</b>  |   | <b>Registros</b>  |                 |
| N/A  |   | Catálogo de productos   |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |   |   |                 |
| <b>Indicadores</b>   |   |   |                 |
| <p>N. de likes en facebook.</p> <p>Índice de respuesta en Facebook e instagram.</p> <p>Ventas de producto/Inversión en publicidad.</p> |   |   |                 |
| <b>Revisado por</b>  |   | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|  |   |   |                 |
| Fecha:   |   | Fecha:  |                 |
|  |   |   |                 |

|  |   |   |                 |
|--|---|---|-----------------|
| <b>PE-MEC-01</b>   | <b>Mejora Continua</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>   | Administrador General   |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | Asegurar la mejora continua mediante el monitoreo y reajuste del resto de procesos estratégicos de acuerdo al sistema de gestión de calidad y a las necesidades organizacionales. |   |                 |
| <b>Entradas</b>  |   | <b>Salidas</b>  |                 |
| Información sobre el desempeño del resto de procesos (indicadores, no conformidades).<br>Información del cliente.                                  |   | Planes de objetivos y metas.<br>Análisis de riesgos.<br>Plan de acciones de mejora.<br>Acciones correctivas.<br>Informes de auditoría interna.<br>Informes de revisión del sistema de gestión de calidad. |                 |
| <b>Actividades</b>   |   |   |                 |
| <b>Descripción</b>   |   | <b>Responsable</b>  |                 |
| Planificación, coordinación y seguimiento del plan de objetivos y metas.   |   | Jefes de área   |                 |
| Planificación, realización y revisión del análisis de riesgos de los procesos.   |   | Administrador general   |                 |
| Gestión de producto no conforme.   |   | Administrador general   |                 |
| Gestión de acciones correctivas.   |   | Administrador general   |                 |
| Planificación, gestión y ejecución de auditorías internas.   |   | Administrador general   |                 |
| Planificación y coordinación de la reunión de revisión del sistema de gestión de calidad.  |   | Administrador general   |                 |
| <b>Recursos humanos</b>  |   |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |   | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| Gerencia y jefes de área.  |   | Clientes y proveedores.   |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>  |   |   |                 |
| <b>Documentos</b>  |   | <b>Registros</b>  |                 |
| N/A  |   | Plan de objetivos y metas.<br>Plan de gestión de riesgos.<br>Gestión de auditorías internas.<br>Gestión de la revisión del sistema.   |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |   |   |                 |
| <b>Indicadores</b>   |   |   |                 |
| % de cumplimiento del plan de objetivos y metas.<br>% de cumplimiento del plan de acciones de mejora.<br>% de cumplimiento del plan de auditorías. |   |   |                 |
| <b>Revisado por</b>  |   | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|  |   |   |                 |
| Fecha:   |   | Fecha:  |                 |
|  |   |   |                 |

### 5.4.3 PROCESOS OPERATIVOS

|   |  |   |                 |
|---|--|---|-----------------|
| <b>PO-IDC-01</b>  | <b>Ingreso del cliente</b>   | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>  | Jefes de área  |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>  | Asegurar la satisfacción del cliente durante todo el proceso de brindar productos y/o servicios. |   |                 |
| <b>Entradas</b>   |  | <b>Salidas</b>  |                 |
| Información sobre el desempeño de procesos (devoluciones, quejas, no conformidades).  |  | Acciones correctivas. Devoluciones.<br>Respuesta y cumplimiento de novedades de clientes.             |                 |
| <b>Actividades</b>  |  |   |                 |
| <b>Descripción</b>  |  | <b>Responsable</b>  |                 |
| Recepción clientes  |  | Recepcionista, Encargado de almacén   |                 |
| En caso de requerimientos de clientes (descuentos, créditos, quejas o novedades) remitir al jefe de área o administrador general. |  | Veterinarios, Vendedor almacén  |                 |
| <b>Recursos humanos</b>   |  |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>  |  | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| Jefes de área y colaboradores   |  | N/A   |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>   |  |   |                 |
| <b>Documentos</b>   |  | <b>Registros</b>  |                 |
|   |  | Historia clínicas de clientes actualizadas.<br>Informe semanal de clientes atendidos por veterinario. |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>   |  |   |                 |
| <b>Indicadores</b>  |  |   |                 |
| % de cumplimiento en el ingreso de información de clientes por veterinario.   |  | % de cumplimiento en la entrega de informes semanales.  |                 |
| <b>Revisado por</b>   |  | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|   |  |   |                 |
| Fecha:  |  | Fecha:  |                 |
|   |  |   |                 |

|   |   |  |                         |
|---|---|--|-------------------------|
| <b>PO-SER-01</b>  | <b>Atención al cliente en servicios</b>   | <b>Revisión 01</b>   | <b>1/4/2019</b>         |
| <b>Líder del proceso</b>  | Jefe del área clínica   |  |                         |
| <b>Objetivos del proceso</b>  | Asegurar la eficiencia y eficacia en la ejecución de todas las tareas y procesos respecto a los servicios que se le brinda al cliente y consumidor final. |  |                         |
| <b>Entradas</b>   |   | <b>Salidas</b>   |                         |
| Información de clientes respecto a los servicios.                               |   | Realización eficiente y eficaz de los diferentes servicios.            |                         |
| <b>Actividades</b>  |   |  |                         |
| <b>Descripción</b>  |   |  | <b>Responsable</b>      |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de domicilios.            |   |  | encargado de domicilios |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de consulta.              |   |  | veterinarios            |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de imagenología.          |   |  | veterinarios            |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de cirugía.               |   |  | veterinarios            |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de hospitalización.       |   |  | veterinarios            |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de laboratorio clínico.   |   |  | laboratorista           |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de odontología.           |   |  | odontologa veterinaria  |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de peluqueria.            |   |  | peluqueros              |
| Asegurar la ejecución eficiente y eficaz del servicio de recepción.             |   |  | repcionista             |
| <b>Recursos humanos</b>   |   |  |                         |
| <b>Equipo de Trabajo</b>  |   | <b>Colaboradores Externos</b>  |                         |
| Jefe del área clínica, médicos veterinarios y colaboradores del resto de áreas. |   | Medicos veterinarios externos prestadores de servicios especializados. |                         |
| <b>Documentación Asociada</b>   |   |  |                         |
| <b>Documentos</b>   |   | <b>Registros</b>   |                         |
| Protocolos de atención en áreas de servicio.                                    |   | Solicitudes de servicio y descargo de responsabilidad.                 |                         |
| <b>Seguimiento y medición</b>   |   |  |                         |
| <b>Indicadores</b>  |   |  |                         |
| Respuesta de clientes ante conformidad o disconformidad del servicio brindado.  |   |  |                         |
| <b>Revisado por</b>   |   | <b>Aprobado por</b>  |                         |
|   |   |  |                         |
| Fecha:  |   | Fecha:   |                         |
|   |   |  |                         |

|   |  |  |                       |
|---|--|--|-----------------------|
| <b>PO-PRO-01</b>  | <b>Atención al cliente en productos</b>  | <b>Revisión 01</b>                                   | <b>1/4/2019</b>       |
| <b>Líder del proceso</b>  | Jefe del área administrativa   |  |                       |
| <b>Objetivos del proceso</b>  | Asegurar la eficiencia en la atención al cliente en almacén y la calidad de los productos para la venta. |  |                       |
| <b>Entradas</b>   |  | <b>Salidas</b>                                       |                       |
| Estudios de mercado.<br>Pedidos de productos a proveedores.<br>Cotización de productos en el mercado.   |  | Índice de ventas y rotación de productos en almacén. |                       |
| <b>Actividades</b>  |  |  |                       |
| <b>Descripción</b>  |  |  | <b>Responsable</b>    |
| Informar cualquier novedad de producto recibido de proveedores al jefe de área (cantidades diferentes, fechas de caducidad, envolturas afectadas, etc.) |  |  | encargado de almacén. |
| Acomodar, limpiar y etiquetar todo producto en percha (revisar semanalmente)  |  |  | encargado de almacén. |
| Ingreso de información de clientes para facturación.  |  |  | vendedor almacén      |
| <b>Recursos humanos</b>   |  |  |                       |
| <b>Equipo de Trabajo</b>  |  | <b>Colaboradores Externos</b>                        |                       |
| Área administrativa   |  | Proveedores  |                       |
| <b>Documentación Asociada</b>   |  |  |                       |
| <b>Documentos</b>   |  | <b>Registros</b>                                     |                       |
| Protocolo de ingreso de productos a almacén y bodega.   |  | N/A  |                       |
| <b>Seguimiento y medición</b>   |  |  |                       |
| <b>Indicadores</b>  |  |  |                       |
| % de ingreso de ventas mensuales de productos de almacén.<br>Inventario real en almacén y bodegas VS inventario virtual.                                |  |  |                       |
| <b>Revisado por</b>   |  | <b>Aprobado por</b>                                  |                       |
|   |  |  |                       |
| Fecha:  |  | Fecha:   |                       |
|   |  |  |                       |

|  |   |   |                       |
|--|---|---|-----------------------|
| <b>PO-SEG-01</b>   | <b>Seguimiento</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b>       |
| <b>Líder del proceso</b>   | Administrador general   |   |                       |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | Asegurar el seguimiento del cliente luego de la postventa de productos y/o servicios. |   |                       |
| <b>Entradas</b>  |   | <b>Salidas</b>  |                       |
| Productos y/o servicios facturados por cliente.  |   | Envío de e-mails de seguimiento a clientes.<br>Control semanal de clientes atendidos e ingreso de información para seguimiento. |                       |
| <b>Actividades</b>   |   |   |                       |
| <b>Descripción</b>   |   |   | <b>Responsable</b>    |
| Revisión semanal de clientes atendidos en servicios clínicos   |   |   | Recepcionista         |
| Revisión de e-mails enviados mediante plataforma intranet  |   |   | administrador general |
| envío de e-mails de seguimiento a clientes   |   |   | Sistema de intranet   |
| Llamadas mensuales para ofrecer productos y servicios  |   |   | Jefe de área clínica  |
|  |   |   |                       |
|  |   |   |                       |
|  |   |   |                       |
| <b>Recursos humanos</b>  |   |   |                       |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |   | <b>Colaboradores Externos</b>   |                       |
| Veterinarios, Recepcionista, Jefe del área clínica   |   | Proveedores sistema de intranet (tornado)   |                       |
|  |   |   |                       |
| <b>Documentación Asociada</b>  |   |   |                       |
| <b>Documentos</b>  |   | <b>Registros</b>  |                       |
| Protocolo de revisión semanal de clientes atendidos  |   | Informe semanal de e-mail enviados por el proveedor de intranet   |                       |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |   |   |                       |
| <b>Indicadores</b>   |   |   |                       |
| % cumplimiento en la revisión semanal de clientes atendidos.<br>% de entrega de informes semanales por el proveedor de intranet. |   |   |                       |
| <b>Revisado por</b>  |   | <b>Aprobado por</b>   |                       |
|  |   |   |                       |
| Fecha:   |   | Fecha:  |                       |
|  |   |   |                       |

## 5.4.4 PROCESOS AUXILIARES

|   |   |   |                 |
|---|---|---|-----------------|
| <b>PA-COM-01</b>  | <b>Compras</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>  | Jefe del área administrativa  |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>  | Asegurar la calidad y el abastecimiento de productos de venta e insumos médicos de uso interno de la clínica necesarios para el funcionamiento de esta. |   |                 |
| <b>Entradas</b>   |   | <b>Salidas</b>  |                 |
| Necesidades de abastecimiento.  |   | Índice de ventas y rotación de productos mensuales en almacén y clínica.<br>Inventarios de productos de almacén y de uso interno. |                 |
| <b>Actividades</b>  |   |   |                 |
| <b>Descripción</b>  |   | <b>Responsable</b>  |                 |
| Autorizar los pedidos de proveedores  |   | Jefe del área administrativa  |                 |
| Pedir proformas de productos a proveedores para su autorización                     |   | Contabilidad  |                 |
| Realizar los pedidos aprobados por el jefe de área a los proveedores                |   | Contabilidad  |                 |
| Ingresar las facturas y retenciones correspondientes de pedidos al sistema contable |   | Contabilidad  |                 |
| Hacer los traslados a bodega de productos ingresados al sistema                     |   | Contabilidad  |                 |
| Autorizar devoluciones o notas de crédito a proveedores                             |   | Jefe del área administrativa  |                 |
| Realizar devoluciones o notas de crédito a los proveedores                          |   | Contabilidad  |                 |
| <b>Recursos humanos</b>   |   |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>  |   | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| Equipo del área de contabilidad   |   | Proveedores   |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>   |   |   |                 |
| <b>Documentos</b>   |   | <b>Registros</b>  |                 |
| Protocolo de Compras<br>Protocolo de ingreso de productos a clínica y almacén.      |   | Facturas de proveedores externos  |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>   |   |   |                 |
| <b>Indicadores</b>  |   |   |                 |
| % de incidencia en compras/volumen de compras<br>% de producto rechazado            |   |   |                 |
| <b>Revisado por</b>   |   | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|   |   |   |                 |
| Fecha:  |   | Fecha:  |                 |
|   |   |   |                 |

|  |  |   |                 |
|--|--|---|-----------------|
| <b>PA-GTH-01</b>   | <b>Gestión del Talento Humano</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>   | Jefe del área administrativa   |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | Asegurar la calidad y eficiencia de todos los procesos que comprenden la gestión del Talento Humano.<br>Gestión de las necesidades de las personas que componen la organización. |   |                 |
| <b>Entradas</b>  |  | <b>Salidas</b>  |                 |
| Datos del personal.<br>Necesidades de contratación de personal.<br>Resultados de evaluación de satisfacción de personal. |  |   |                 |
| <b>Actividades</b>   |  |   |                 |
| <b>Descripción</b>   |  | <b>Responsable</b>  |                 |
| Selección, integración y entrega de reglamentos de nuevo personal  |  | encargado de talento humano   |                 |
| Diseño, desarrollo y planes de reconocimiento y compensación   |  | jefes de área   |                 |
| vigilancia de seguridad y salud laboral  |  | jefes de área   |                 |
| Coordinación de capacitaciones y oportunidades de crecimiento al personal  |  | jefes de área   |                 |
| Diseño, gestión y análisis de resultados de las encuestas de clima laboral   |  | encargado de talento humano   |                 |
| Emitir llamados de atención en caso de incumplimiento de normas de reglamento interno o disposiciones de jefes de área   |  | encargado de talento humano   |                 |
| <b>Recursos humanos</b>  |  |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |  | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| encargado de talento humano, jefes de área y personal administrativo   |  | Entidad de prevención de riesgos laborales  |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>  |  |   |                 |
| <b>Documentos</b>  |  | <b>Registros</b>  |                 |
| protocolo de selección de personal   |  | Formato de llamados de atención.<br>veterinaria Dr. Hurtado.<br>Reglamento interno.<br>Normativa de seguridad y salud ocupacional.<br>Encuesta de clima laboral |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |  |   |                 |
| <b>Indicadores</b>   |  |   |                 |
| Indices de ausentismo por área.<br>Índice de rotación de personal por área.<br>Índice de satisfacción de clima laboral.  |  |   |                 |
| <b>Revisado por</b>  |  | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|  |  |   |                 |
| Fecha:   |  | Fecha:  |                 |
|  |  |   |                 |

|  |  |   |                 |
|--|--|---|-----------------|
| <b>PA-GEF-01</b>   | <b>Gestión Financiera</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>   | Administrador General  |   |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | Gestionar las finanzas de la clínica cumpliendo con todos los requerimientos de pagos y cobros; asegurando el funcionamiento óptimo de la clínica. |   |                 |
| <b>Entradas</b>  |  | <b>Salidas</b>  |                 |
| Cobros a clientes.<br>Pagos a proveedores.   |  | Informes financieros mensuales.<br>Balance general.<br>Estado de resultados.<br>Resumen de costos y gastos. |                 |
| <b>Actividades</b>   |  |   |                 |
| <b>Descripción</b>   |  | <b>Responsable</b>  |                 |
| Elaboración y entrega del balance general mensual  |  | Contabilidad  |                 |
| Elaboración y entrega del estado de resultados mensual   |  | Contabilidad  |                 |
| Elaboración e ingreso semanal de pagos a proveedores por aprobar   |  | Contabilidad  |                 |
| Elaboración e ingreso de pagos mensuales de servicios básicos y prestamos varios   |  | Contabilidad  |                 |
| Aprovación de pagos a nómina, proveedores, servicios básicos y prestamos varios  |  | Administrador general   |                 |
| Elaboración e ingreso de pagos de IESS para aprobación.  |  | Contabilidad  |                 |
| Generar ordenes de roles de pago quincenal y mensual para aprobar  |  | Contabilidad  |                 |
| <b>Recursos humanos</b>  |  |   |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |  | <b>Colaboradores Externos</b>   |                 |
| Contabilidad   |  | Auditores financieros externos  |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>  |  |   |                 |
| <b>Documentos</b>  |  | <b>Registros</b>  |                 |
| Protocolo de pagos   |  | Balance general.<br>Estado de resultados.<br>Ordenes de pago.   |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |  |   |                 |
| <b>Indicadores</b>   |  |   |                 |
| % de cumplimiento de entrega de informes mensuales.<br>% de cumplimiento de pagos varios (nómina, proveedores, servicios básicos y prestamos varios) |  |   |                 |
| <b>Revisado por</b>  |  | <b>Aprobado por</b>   |                 |
|  |  |   |                 |
| Fecha:   |  | Fecha:  |                 |
|  |  |   |                 |

|   |  |  |                 |
|---|--|--|-----------------|
| <b>PA-GEI-01</b>  | <b>Gestión de Infraestructura</b>  | <b>Revisión 01</b>   | <b>1/4/2019</b> |
| <b>Líder del proceso</b>  | Administrador General  |  |                 |
| <b>Objetivos del proceso</b>  | Asegurar que la organización dispone de la infraestructura necesaria para la prestación del servicio y que esta se conserva adecuadamente. |  |                 |
| <b>Entradas</b>   |  | <b>Salidas</b>   |                 |
| Instalaciones.<br>Máquinas y equipos.<br>Equipos informáticos.  |  | Infraestructuras en condiciones óptimas para el uso.   |                 |
| <b>Descripción</b>  |  | <b>Responsable</b>   |                 |
| Identificación y control de infraestructuras de la clínica veterinaria.   |  | Administrador General  |                 |
| Elaboración de las fichas de equipo y planes de mantenimiento y calibración.  |  | Administrador General  |                 |
| Coordinación de las labores de mantenimiento y la calibración con los servicios externos homologados para ello (cuando proceda)   |  | Administrador General  |                 |
| Identificación de infraestructuras no conformes y gestión de la reparación o sustitución  |  | Administrador General  |                 |
| <b>Recursos humanos</b>   |  |  |                 |
| <b>Equipo de Trabajo</b>  |  | <b>Colaboradores Externos</b>  |                 |
| Colaboradores de la clínica   |  | Servicios técnicos de equipos especializados   |                 |
| <b>Documentación Asociada</b>   |  |  |                 |
| <b>Documentos</b>   |  | <b>Registros</b>   |                 |
| Protocolo de calibración y mantenimiento de equipos médicos.  |  | Informe de mantenimiento.<br>Informe de reparación.<br>Informe de calibración.<br>Certificados de calibración. |                 |
| <b>Seguimiento y medición</b>   |  |  |                 |
| <b>Indicadores</b>  |  |  |                 |
| Coste anual de reparaciones por averías.<br>Coste anual de sustitución de equipos averiados.<br>% de tiempo parado de equipos por mantenimiento.<br>% de tiempo parado de equipos por averías.<br>% de cumplimiento de planes de mantenimiento y calibración. |  |  |                 |
| <b>Revisado por</b>   |  | <b>Aprobado por</b>  |                 |
|   |  |  |                 |
| Fecha:  |  | Fecha:   |                 |
|   |  |  |                 |

|  |   |   |                       |
|--|---|---|-----------------------|
| <b>PA-DOC-01</b>   | <b>Documentación</b>  | <b>Revisión 01</b>  | <b>1/4/2019</b>       |
| <b>Líder del proceso</b>   | Administrador General   |   |                       |
| <b>Objetivos del proceso</b>   | Identificar, organizar, gestionar, conservar y archivar de forma organizada todos los documentos que forman parte de la clínica veterinaria Dr. Hurtado |   |                       |
| <b>Entradas</b>  |   | <b>Salidas</b>  |                       |
| Información de la gestión organizacional   |   | Información documentada controlada, revisada, aprobada, debidamente conservada, archivada y protegida |                       |
| <b>Actividades</b>   |   |   |                       |
| <b>Descripción</b>   |   |   | <b>Responsable</b>    |
| Identificación de documentos y registros de la gestión organizacional de la clínica veterinaria Dr. Hurtado  |   |   | Contabilidad          |
| Archivo y custodia de los documentos originales  |   |   | Contabilidad          |
| Planificación y supervisión de la distribución de copias y retirada de obsoletos   |   |   | Administrador General |
| <b>Recursos humanos</b>  |   |   |                       |
| <b>Equipo de Trabajo</b>   |   | <b>Colaboradores Externos</b>   |                       |
| Administrador general, Jefes de área, Contabilidad   |   | N/A   |                       |
| <b>Documentación Asociada</b>  |   |   |                       |
| <b>Documentos</b>  |   | <b>Registros</b>  |                       |
| Control de la información documentada. Elaboración de documentación.   |   | Lista de documentos y registros   |                       |
| <b>Seguimiento y medición</b>  |   |   |                       |
| <b>Indicadores</b>   |   |   |                       |
| Documentos no conformes (pendientes de revisión/aprobación, obsoletos, fuera de especificaciones dadas por la supervisión) detectados en la organización |   |   |                       |
| <b>Revisado por</b>  |   | <b>Aprobado por</b>   |                       |
|  |   |   |                       |
| Fecha:   |   | Fecha:  |                       |
|  |   |   |                       |

## **5.4. Manual de gestión de auditorías internas**



**VETERINARIA DR. HURTADO**  
**RAMÍREZ ROJAS CIA. LTDA.**

### **GESTIÓN DE AUDITORÍAS INTERNAS**

#### **INDICE**

**1 OBJETO**

**2 CAMPO DE APLICACIÓN**

**3 DEFINICIONES**

**4 RESPONSABLES**

**5 DESARROLLO**

**6 RIESGOS DE AUDITORÍA**

**Basado en el Manual de “Gestión de Auditorías Internas” de Paloma López Lemos (2015) Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015. Madrid: FC Editorial. Fundación Confemetal.**

## **1 OBJETO**

Establecer un sistema para la planificación, programación, ejecución y seguimiento de las auditorías internas que se realizan en la organización.

## **2 CAMPO DE APLICACIÓN**

Este procedimiento es de aplicación al personal de la organización involucrado en el proceso de auditorías internas, concretamente al área de mejora, los responsables de proceso y los auditores externos.

## **3 DEFINICIONES**

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos de la norma ISO 9001 en su revisión vigente y del propio sistema de gestión de la calidad de los procesos de la organización, así como evaluar la eficiencia y eficacia de estos.

**Evidencia Objetiva:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de la auditoría y que son objetivos y verificables.

## **4 RESPONSABILIDADES**

### **4.1 RESPONSABLE DE MEJORA**

- Asignar los recursos necesarios para cumplir con el plan de auditorías.
- Analizar los resultados del plan de auditorías.
- Aprobar el plan de auditorías.

### **4.2 EQUIPO DE MEJORA**

- Elaborar el plan de auditorías.
- Coordinar la ejecución de las auditorías.
- Centralizar la recogida de los informes de auditorías y distribución a los responsables de proceso.

- Asegurarse de que se emprenden las acciones correctivas oportunas y realizar el seguimiento de estas.
- Vigilar que el proceso de auditoría se haya realizado en tiempo, forma y que se han cumplido los objetivos del plan de auditoría.
- Proponer las mejoras que se identifiquen en el proceso de auditorías.

### 4.3 AUDITOR INTERNO/EXTERNO

- Elaborar el programa de auditoría.
- Ejecutar la auditoría conforme a lo programado, a la metodología de este procedimiento y a las recomendaciones de la norma ISO 9001 en su versión vigente.

### 4.4 RESPONSABLES DE PROCESOS

- Facilitar al equipo auditor la documentación e información que este le solicite durante la preparación y/o ejecución de la auditoría.
- Prestar su colaboración al equipo auditor.
- Eliminar las no conformidades detectadas en la auditoría y emprender las acciones correctivas que sean necesarias.

## 5. DESARROLLO



## **5.1 PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍAS TRAS COMPLETAR UN CICLO COMPLETO DE AUDITORÍAS A TODO EL SISTEMA DE GESTIÓN**

El equipo de mejora elabora el siguiente plan de auditorías con objeto de planificar los siguientes aspectos:

- Fechas y duración aproximadas de las auditorías.
- Alcance de cada una de las auditorías programadas.
- Asignación de auditores a cada una de las auditorías programadas.

Esta planificación se refleja en el registro **Plan de auditorías**.

El plan de auditorías se somete a la aprobación del responsable de mejora. Una vez aprobado, forma parte de la información de entrada de la revisión del sistema por la dirección y figura como anexo al acta de esta.

### **5.1.1 FECHA Y DURACIÓN**

La organización lleva a cabo auditorías internas del sistema de gestión de la calidad con una periodicidad mínima anual, para determinar la conformidad, idoneidad y eficacia del sistema de gestión con los requisitos de la norma y los establecidos por la propia organización.

Esta frecuencia puede ser aumentada en función de los resultados de auditorías internas, a criterio del equipo de mejora y con la aprobación del responsable de mejora.

En el plan de auditorías se establecen fechas aproximadas para las auditorías de forma que la fecha definitiva se acuerda entre el auditor asignado y el responsable del proceso correspondiente.

En el caso de auditores externos a la organización, la fecha se acuerda entre el auditor y la responsable de mejora.

La duración de las auditorías internas es establecida por el equipo de mejora.

### **5.1.2 ALCANCE**

El alcance de la auditoría interna se establece por procesos, de forma que el plan de auditorías completo suponga la auditoría de la totalidad de los procesos del sistema de gestión de la calidad en todas las áreas de la organización.

### **5.1.3 ASIGNACIÓN DE AUDITORES**

El equipo de mejora lleva a cabo la asignación de auditores entre el propio personal de la organización, siempre que tengan las competencias oportunas para ello.

Si un solo auditor no tiene todas las competencias necesarias para llevar a cabo la auditoría, el responsable de mejora puede designar a un equipo auditor formado por varios auditores que en su conjunto sí tengan las competencias requeridas.

Los auditores deben:

- Conocer la organización, sus actividades y procesos.
- Tener formación en calidad y técnicas de auditoría.
- Tener experiencia en realización de auditorías.

Las competencias mínimas del auditor se concretan en el registro **Perfil del auditor**.

El auditor debe ser totalmente independiente del proceso auditado.

Cuando esto no es posible con personal interno de la propia organización, el equipo de mejora debe recurrir a subcontratar auditores externos.

El auditor externo puede ser independiente o pertenecer a una entidad especializada de auditoría. En cualquier caso, debe ser un proveedor evaluado y homologado por la organización.

El auditor externo debe acreditar su formación y experiencias previamente a la celebración de la auditoría mediante la presentación de su currículum vitae, títulos, diplomas y registros de auditoría.

#### **5.1.4 DIFUSIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍAS**

Una vez aprobado el plan de auditorías por parte del responsable de mejora, el equipo de mejora lo envía a todo el personal involucrado de forma física o vía correo electrónico.

Se da un plazo de una semana para la presentación de solicitud de modificaciones a dicho plan.

Una vez aprobado el plan de auditorías se publica oficialmente en el tablón de anuncios de la organización.

### **5.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

#### **5.2.1 PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA**

##### **Acordar fecha y horario definitivos**

El auditor asignado para realizar una auditoría o el auditor líder en el caso de que se haya designado un equipo auditor contacta con el/los responsable/s del/los proceso/s dentro del alcance para establecer una fecha y horarios definitivos acorde a sus disponibilidades y al Plan de auditoría. Es responsabilidad del auditor determinar que la auditoría es viable según ha sido planificada. En caso de que esto no sea posible, se debe informar de inmediato al equipo de mejora y esperar instrucciones.

##### **Elaboración del programa de auditoría**

Una vez confirmada la viabilidad de la auditoría, el auditor o el auditor líder, elaboran el programa de auditoría y lo envía a cada uno de los responsables de proceso involucrados con copia vista al equipo de mejora.

##### **Revisión documental**

A la vista de cada programa de auditoría, el equipo de mejora facilita a los auditores toda la documentación necesaria para la realización de la auditoría, incluidos los documentos del sistema de gestión de la calidad que estén relacionados con el alcance a auditar, con al menos un mes de antelación a la fecha de auditoría programada.

## **Preparación de formatos**

Todos los formatos necesarios para la preparación y ejecución de la auditoría estarán a disposición por parte del administrador general.

### **5.2.2 Auditoría “in situ”**

El equipo auditor comienza la auditoría con una reunión con los responsables de procesos involucrados para informarles de las actividades que se van a seguir, para confirmar la disponibilidad del personal de las áreas que van a ser auditadas y para que les faciliten la documentación que necesita, si no lo han hecho antes.

Si se informa de algún inconveniente o incidencia que pueda afectar al desarrollo de la auditoría y afectar a su viabilidad se debe informar de inmediato al equipo de mejora y esperar instrucciones.

## **Desarrollo de la auditoría**

La auditoría se lleva a cabo mediante:

- La revisión de documentos y registros.
- La realización de entrevistas a las personas implicadas en el proceso.
- La observación de las actividades que realizan, así como las situaciones que se dan.

El responsable de proceso acompaña al auditor durante la auditoría “in situ”, siempre que sea posible.

La auditoría se desarrolla de manera que se asegure que se cumple con lo establecido en el sistema de gestión de la calidad y que este es eficaz para alcanzar los objetivos establecidos.

Para conseguir esto, la organización tiene definidos los siguientes criterios de auditoría:

- Se debe comprobar el cumplimiento de los requisitos legales, de los clientes y del propio sistema.
- Los procesos deben estar implementados de manera eficaz y eficiente.

- Se debe comprobar la educación del seguimiento y medición de los procesos.
- Se deben considerar las oportunidades para la mejora continua.

Durante la realización de la auditoría, los auditores recogen evidencias objetivas del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad, así como de todas las no conformidades detectadas.

### **Reunión de cierre**

Una vez finalizada la auditoría, el auditor o equipo auditor se reúne nuevamente con los responsables de proceso para informarles de las conclusiones de auditoría y los hallazgos encontrados.

### **5.5.3 INFORME DE AUDITORÍA**

El auditor o auditor líder debe elaborar el Informe de auditoría y enviárselo al equipo de mejora, junto con las listas de chequeo utilizadas en un plazo de tres días laborables tras la finalización de la auditoría.

El equipo de mejora revisa el informe de auditoría y comprueba que los hallazgos estén correctamente redactados y sustentados con evidencias objetivas trazables y verificables o en su defecto, solicita al auditor que haga las modificaciones oportunas.

Una vez aprobado por el equipo de mejora, el informe de auditorías es enviado a los responsables de proceso.

Una vez completado el plan de auditorías, el equipo de mejora elabora un informe resumen con los resultados globales de las auditorías y se lo remite al responsable de mejora para su evaluación y análisis junto con la propuesta del siguiente plan de auditorías.

### **5.2.4 PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS**

Tras recibir el informe de auditoría, cada responsable de proceso debe emprender una acción correctiva por cada no conformidad identificada en el informe en un plazo no superior a cinco días laborales y enviárselo al equipo de

mejora, que las revisa y aprueba, o en su defecto, devuelve al responsable de proceso con los comentarios oportunos para su modificación.

### **5.3 SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROCESO DE AUDITORÍA**

#### **5.3.1 REVISIÓN DE ACTIVIDADES**

El equipo de mejora debe asegurarse de que las auditorías se llevan a cabo en tiempo, forma y se alcanzan los objetivos planificados.

Para ello, una vez finalizado el plan de auditorías, debe comprobar que:

- Se han realizado TODAS las auditorías incluidas en el plan de auditorías.
- En su conjunto, se ha auditado TODOS los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Los auditores tenían TODAS las competencias necesarias para ello.
- Se han emprendido TODAS las acciones correctivas necesarias.

Si detecta alguna carencia, debe programar las auditorías extraordinarias que sean necesarias hasta que se alcancen estos objetivos o emprender las acciones correctivas oportunas.

#### **5.3.2 EVALUACIÓN DE INCIDENCIAS**

El equipo de mejora debe identificar y evaluar todas las incidencias que puedan haber ocurrido a lo largo de las auditorías realizadas. Para ello, debe:

- Revisar los documentos de auditoría.
- Entrevistarse con los auditores.
- Entrevistarse con los responsables del proceso.

Aquellas incidencias o sucesos que hayan sido causa de que no se alcance real o potencialmente los objetivos de auditoría, debe ser objeto de acción correctiva inmediata.

#### **5.3.3 IDENTIFICAR MEJORAS**

El equipo de mejora debe identificar todas las oportunidades de mejora que sea posible en el proceso de auditoría y presentárselas al responsable de mejora.

Aquellas que sean aprobadas por el responsable de mejora, serán puestas en marcha de inmediato por el equipo de calidad. A su vez, el responsable de mejora expone los resultados del plan de auditorías en la revisión del sistema por la dirección.

#### **5.3.4 ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA**

El responsable de mejora debe revisar y actualizar el procedimiento de auditoría interna en función de las acciones correctivas y mejoras que se emprendan y difundirlo después a las personas involucradas en el proceso de auditorías que se indica en el apartado 1.

### **6 RIESGOS DE AUDITORÍA**

El proceso de auditoría está sujeto a los riesgos que se indican a continuación:

#### **Muy Graves**

- No se respetan los alcances establecidos en el plan de auditorías.
- Los auditores no son realmente competentes.

#### **Graves**

- Incumplimiento de fechas de realización de las auditorías.

#### **Leves**

- No se entregan los informes de auditoría en los plazos establecidos.
- No se entregan las acciones correctivas en los plazos establecidos.

## 5.5. Plan de objetivos y metas

|   |                    |  |  |
|---|--------------------|--|--|
| Plan de objetivos y metas   |                    | <br><b>VETERINARIA DR. HURTADO</b> |  |
| <b>Objetivo n. 1</b>  |                    | <b>Meta</b>  |  |
| Obtener la certificación ISO 9001/2015 en la clínica veterinaria Dr. Hurtado.   |                    | En 2021, Haber aprobado las auditorías externas que otorgen la certificación ISO 9001/2015                           |  |
| <b>Justificación</b>  |                    |  |  |
| El proceso para obtener la certificación ISO 9001/2015 implica la estandarización y el aseguramiento de la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de la clínica. El obtener la certificación ISO es un elemento que proporciona valor agregado al convertirnos en pioneros al hablar de temas de calidad en gestión de veterinarias en Ecuador. |                    |  |  |
| <b>Asignación de recursos</b>   |                    |  |  |
| Para la consecución de este objetivo se ha asignado un presupuesto de partida de 15000\$.   |                    |  |  |
| <b>Plan de acciones</b>   |                    |  |  |
| <b>Acción</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha</b>   |  |
| Elaboración del plan de gestión de calidad ISO 9001/2015.   | Auditor interno    | 19/1/2019  |  |
| Implementación de la norma ISO 9001/2015  | Auditor interno    | 6/5/2019   |  |
| Auditorías internas de la norma ISO 9001/2015   | Auditor interno    | 6/6/2019   |  |
| Certificación ISO 9001/2015   | Auditor externo    | 2/10/2019  |  |
| <b>Seguimiento y medición</b>   |                    |  |  |
| % de cumplimiento en reformas y/o correcciones en la norma y/o procesos organizacionales de la clínica.   |                    |  |  |
| <b>Revisado por Responsable de Mejora</b>   |                    | <b>Aprobado por Gerente General</b>  |  |
|   |                    |  |  |
|   |                    |  |  |
|   |                    |  |  |

## 5.6. Instrucción técnica de documentos de la organización



**VETERINARIA DR. HURTADO**  
**RAMÍREZ ROJAS CIA. LTDA.**

### **INSTRUCCIÓN TÉCNICA DE DOCUMENTOS DE LA ORGANIZACION**

#### **INDICE**

**1 OBJETO**

**2 CAMPO DE APLICACIÓN**

**3 DEFINICIONES**

**4 RESPONSABLES**

**5 DESARROLLO**

Basado en la “Instrucción Técnica de Documentos de la Organización” de Paloma López Lemos (2015) Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015. Madrid: FC Editorial. Fundación Confemetal.

## **1 OBJETO**

Esta instrucción técnica tiene por objeto establecer directrices para la elaboración de los documentos en la organización, de forma que estos conserven una imagen y estilo uniformes y homogéneos.

## **2 CAMPO DE APLICACIÓN**

Este procedimiento es de aplicación a todo el personal de la organización en lo que se refiere a la elaboración de los siguientes documentos:

- Manuales, procedimientos, instrucciones y registros de carácter interno y de uso exclusivamente interno.
- Catálogos, listas de precios, ofertas y cualquier otro documento que vaya dirigido al exterior (clientes, proveedores, medios de comunicación, etc.)

## **3 DEFINICIONES**

**Documento:** Información y su medio de soporte.

## **4 RESPONSABILIDADES**

Todo el personal debe elaborar los documentos siguiendo la metodología de esta instrucción técnica.

## **5 DESARROLLO**

La elaboración de los documentos que se utilizan en la clínica es responsabilidad de los encargados de los procesos y de sus equipos de trabajo.

En general, la organización tiene por objetivo facilitar la máxima libertad a su personal en lo que se refiere a la elaboración de documentos, pero siempre dentro de unos límites que aseguren la homogeneidad de estos en su elaboración.

Como mínimo, se deben respetar los criterios básicos que se indican en los apartados siguientes:



## 5.1 TIPOS DE DOCUMENTOS

En la organización se manejan muchos tipos diferentes de documentos. La clínica ha decidido clasificarlos en función de su uso previsto:

**Documentos de uso interno:** Son aquellos documentos que se manejan exclusivamente de forma interna. Algunos ejemplos son: manual de procesos, procedimientos documentados e instrucciones técnicas.

**Documentos de uso externo:** Son aquellos documentos que se elaboran con objeto de ser entregados a personal externo, como clientes, proveedores, medios gubernamentales, etc. Algunos ejemplos son: Folletos informativos, ofertas, permisos, pedidos de compra, entre otros.

En cuanto al medio de soporte utilizado, los más habituales son:

- Documentos en formato Word.
- Presentaciones en formato PowerPoint.
- Informes en formato Excel.

## **5.2 ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LOS DOCUMENTOS**

### **5.2.1 DOCUMENTOS EN FORMATO WORD**

La organización ha elaborado varios documentos “tipo” como modelo de los documentos más habituales que se emplean en formato Word:

- Fichas de proceso.
- Procedimientos documentados.
- Instrucciones de trabajo.
- Registros.

En estos documentos “tipo” se muestra la estructura general y contenidos que deben tener estos documentos.

Si alguno de los apartados no es de aplicación en algún caso concreto, no se debe eliminar sino indicar “no aplica” o “N/A” para mantener la homogeneidad de los documentos.

La versión vigente de los documentos “tipo” está disponible para todo el personal a disponer en la administración.

### **5.2.2 PRESENTACIONES EN FORMATO POWERPOINT**

La organización ha elaborado una presentación “tipo” con la estructura y patrón de diapositivas actualmente vigente.

Como en el caso anterior, se encuentra disponible para el personal en la administración.

Todas aquellas presentaciones que sean de uso externo deberán respetar los criterios de imagen e identidad corporativa que se describen en el apartado 5.5

### **5.2.3 INFORMES EN FORMATO EXCEL**

La organización ha elaborado una presentación “tipo” con la estructura y patrón de informes financieros o fichas de proceso.

### 5.2.4 DIAGRAMAS DE FLUJO

Muchos documentos de uso interno llevan incorporados diagramas de flujo para mayor claridad de las actividades que se llevan a cabo, así como la cronología de estas.

Los símbolos que deben utilizarse son los que se muestran a continuación:

| Símbolo   | Descripción   | Símbolo  | Descripción  |
|---|---|--|--|
|   | Inicio/Fin de un proceso o conjunto de actividades        |    | Documento o registro   |
|  | Actividad por realizar                                    |   | Base de datos  |
|  | Decisión (dos caminos a seguir, en función del resultado) |  | Flecha de conexión que refleja dirección a seguir o recorrido de información |

Se recomienda que los diagramas de flujo ocupen únicamente una página para potenciar su claridad y sencillez.

### 5.3 FORMATO DEL DOCUMENTO

Conforme a los documentos “tipo” mencionados en el apartado anterior 5.2 ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS y salvo a las excepciones del apartado 5.5 IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA para los documentos de uso externo, se deben respetar estos criterios mínimos en el formato de los documentos:

**Tipo y tamaño de letra:** Arial 12. Podrán utilizarse otros tamaños de letra en títulos, subtítulos, encabezados y pies de página e información incluidos en gráficos y registros. Para asegurar la legibilidad, el tamaño máximo será 12 y el mínimo de letra será 6.

**Espacios:** Interlineado a 1,5 de espacio.

**Títulos:** Se emplearán números arábigos empezando por el 1.

- Los títulos de primer y segundo nivel serán en arial 12 negrita mayúscula. Ejemplo: **5 DESARROLLO; 5.3 FORMATO DEL DOCUMENTO.**
- Los títulos de tercer nivel serán en arial 12 negrita minúscula. Ejemplo: **5.2.1 Documentos en formato Word.**

**Márgenes:** En los documentos en formato Word, se establecerán unos márgenes similares a los establecidos como plantilla “Normal” en Microsoft Word, salvo en el caso de los registros en que podrán ser inferiores.

En la medida de lo posible, la redacción de los textos debe hacerse de forma impersonal, utilizando los verbos en forma presente y en modo infinitivo o imperativo.

En el caso de los registros, se buscará la máxima simplicidad y claridad en los datos a registrar, potenciando el uso de tablas y evitando los campos en blanco.

Todos los documentos de uso interno en formato Word, llevan un cuadro en su portada para el control de la revisión y aprobación de estos y una tabla de revisiones para la identificación de los cambios que sufre un documento de un nivel de revisión a otra.

## **5.4 IDENTIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN**

### **5.4.1 IDENTIFICACIÓN**

Todos los documentos, independientemente del uso y del medio de soporte, deben estar identificados con un título, fecha de emisión y nivel de revisión.

**Documentos en formato Word:** El título debe aparecer en la portada y en el resto de las páginas, preferiblemente en el encabezado, junto con el nivel de revisión. La fecha se colocará junto con la paginación, en el pie de página.

**Documentos en formato PowerPoint:** El título debe aparecer en la primera diapositiva, junto con el nivel de revisión y la fecha de emisión. No es necesario incluir paginación.

**Documentos en formato Excel:** El nombre del documento debe especificar el contenido y versión. De preferencia un título debe incluirse en la primera hoja del documento.

Los documentos de uso interno deben además ostentar la codificación que se describe en el apartado siguiente.

#### **5.4.2 CODIFICACIÓN**

La codificación de los documentos se reserva únicamente para los documentos de uso interno asociados a alguno de los procesos identificados en el mapa de procesos de la organización.

Las codificaciones establecidas para los documentos de uso interno son las siguientes: XX-YYY-ZZ

Donde:

- XX es un código de dos letras que identifican el tipo de proceso al que está asociado el documento.
- YYY es un código de tres letras que identifica el tipo de documento.
- ZZ es un código de dos números que identifica el número de versión del documento empezando por 01

Por ejemplo:

|                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| <b>PE</b>        | <b>PROCESOS ESTRATEGICOS</b> |
| <b>PE-PLO-01</b> | Planificación Organizacional |

En todos los casos la codificación se colocará antes del título del documento.

## **5.5 IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA**

La clínica veterinaria Dr. Hurtado cuida de forma rigurosa toda la documentación de uso externo, de manera que se conserve y potencie su imagen e identidad corporativa. Por este motivo, todos los documentos de uso externo deben ser supervisados y aprobados por el responsable del proceso de marketing.

Anualmente, el responsable del proceso de marketing establecerá los siguientes criterios en la elaboración de documentos de uso externo y los pondrá en conocimiento de toda la organización:

- Colores corporativos.
- Logotipo corporativo.
- Letra corporativa.
- Plantillas para presentaciones de uso externo.
- Firma de e-mail corporativa.
- Fondo de pantalla corporativo.

