



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA ATENCIÓN AL  
CLIENTE EN UNA CLÍNICA VETERINARIA DE LA CIUDAD  
DE PACASMAYO EN EL AÑO 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniera Empresarial**

Autor:

Madeleine Brigitte Yañez Falla

Asesor:

Ing. Mg. Cesia Elizabeth Boñón Silva

Trujillo - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mi abuelita por sus consejos y su amor, por estar siempre conmigo en los momentos buenos y malos, por apoyarme siempre e inculcarme valores y sobre todo enseñarme a ser perseverante. A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis

**Madeleine**

## AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo” por confiar en mí, a mi madre y mi familia porque ellos estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante y me apoyaron y ayudaron a seguir adelante y agradezco a Dios por protegerme y darme salud.

Estoy segura que mis metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende me esforzaré cada día para ser mejor persona y desarrollarme personal y profesionalmente sin olvidar el respeto y la humildad a las demás personas

**Madeleine**

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
INDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	55
CAPÍTULO III. RESULTADOS .....	63
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	154
REFERENCIAS.....	160
ANEXOS.....	163

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de procesos.....	26
Tabla 2. Límites, elementos y factores de un proceso.....	27
Tabla 3. Factores de un proceso.....	28
Tabla 4. Ciclo de PHVA de mejora continua.....	35
Tabla 5. Fases del ciclo de PHVA.....	36
Tabla 6. Habilidades del equipo de trabajo.....	42
Tabla 7. Tipos de clientes.....	43
Tabla 8: Clasificación de clientes.....	43
Tabla 9. Marco Normativo.....	51
Tabla 10. Operacionalización de variables.....	54
Tabla 11. Estadística de fiabilidad.....	58
Tabla 12. Factor demográfico.....	66
Tabla 13. Factor Económico.....	67
Tabla 14. Factor Político.....	68
Tabla 15: Factor sociocultural.....	69
Tabla 16. Factor Tecnológico.....	69
Tabla 17. Factor ambiental.....	70
Tabla 18. Factor externo consolidado.....	71
Tabla 19. Análisis de las fuerzas de Porter.....	73
Tabla 20. Matriz AMOFHIT.....	74
Tabla 21. FODA.....	75
Tabla 22. Matriz EFE.....	76
Tabla 23. Leyenda para la matriz EFE.....	76
Tabla 24. Matriz EFI.....	78
Tabla 25. Leyenda para la matriz EFI.....	78
Tabla 26. Matriz FODA cruzado.....	80
Tabla 27. Nivel de cumplimiento pre del proceso financiero.....	83
Tabla 28. Nivel de cumplimiento pre del proceso de ventas.....	83
Tabla 29. Nivel de cumplimiento pre del proceso de servicio.....	84
Tabla 30. Nivel de cumplimiento pre del proceso logístico.....	84
Tabla 31. Indicador del nivel de cumplimiento pre de los procesos.....	85
Tabla 32. Inventario de procesos.....	88
Tabla 33. Ficha de proceso financiero.....	89
Tabla 34. Ficha de proceso de ventas.....	90
Tabla 35. Ficha de proceso de servicio veterinario.....	92
Tabla 36. Ficha de proceso de servicio de Grooming.....	92
Tabla 37. Ficha de proceso de compras y abastecimiento.....	93
Tabla 38. Ficha de proceso de control de inventario.....	94
Tabla 39. Ficha de proceso de atención de quejas.....	95
Tabla 40. Ficha de proceso de publicidad por redes sociales.....	96
Tabla 41. Ficha de proceso de publicidad por televisión.....	97
Tabla 42. Documentación del proceso financiero.....	98
Tabla 43. Procedimiento del proceso financiero.....	101
Tabla 44. Documentación del proceso de ventas.....	102
Tabla 45. Procedimiento del proceso de ventas.....	104
Tabla 46. Documentación del proceso de servicio veterinario.....	105
Tabla 47. Procedimiento del proceso de servicio veterinario.....	110
Tabla 48. Documentación del proceso de servicio de Grooming.....	111
Tabla 49. Procedimiento del proceso de servicio de Grooming.....	114
Tabla 50. Documentación del proceso de compras y abastecimiento.....	115
Tabla 51. Procedimiento del proceso de compras y abastecimiento.....	118
Tabla 52. Documentación del proceso de control de inventario.....	119
Tabla 53. Procedimiento de proceso de control de inventario.....	121
Tabla 54. Documentación del proceso de atención de quejas.....	122
Tabla 55. Procedimiento del proceso de atención de quejas.....	124
Tabla 56. Documentación del proceso de publicidad por redes sociales.....	125
Tabla 57. Procedimiento del proceso de publicidad por redes sociales.....	127

Tabla 58. Documentación del proceso de publicidad por televisión .....	128
Tabla 59. Procedimiento de servicio de publicidad por televisión .....	131
Tabla 60. Nivel de cumplimiento post del proceso financiero. ....	132
Tabla 61. Nivel de cumplimiento post del proceso de ventas.....	132
Tabla 62. Nivel de cumplimiento post del proceso de servicio .....	133
Tabla 63. Nivel de cumplimiento post del proceso logístico.....	134
Tabla 64. Indicador del nivel de cumplimiento post de los procesos .....	134
Tabla 65. Evaluación de tiempo pre del proceso de vacunación .....	136
Tabla 66. Evaluación de tiempo post del proceso de vacunación.....	137
Tabla 67. Calculo de variación del tiempo del proceso de vacunación .....	138
Tabla 68. Evaluación de tiempo pre del proceso de tratamiento. ....	138
Tabla 69. Evaluación de tiempo post del proceso de tratamiento.....	139
Tabla 70. Calculo de variación del tiempo del proceso de Tratamiento.....	140
Tabla 71. Evaluación de tiempo pre del proceso de cirugía. ....	140
Tabla 72. Evaluación de tiempo post del proceso de cirugía.....	141
Tabla 73. Calculo de variación del tiempo del proceso de cirugía. ....	142
Tabla 74. Evaluación de tiempo pre del proceso de Grooming. ....	142
Tabla 75. Evaluación de tiempo post del proceso de Grooming. ....	143
Tabla 76. Calculo de variación del tiempo del proceso de Grooming. ....	144
Tabla 77. Evaluación de tiempo pre del proceso de venta de productos. ....	144
Tabla 78. Evaluación de tiempo post del proceso de venta de productos.....	145
Tabla 79. Calculo de variación del tiempo del proceso de venta de productos. ....	145
Tabla 80. Prueba de normalidad .....	146
Tabla 81. Prueba estadística T-Students.....	147
Tabla 82. Costos de equipos y mobiliarios.....	148
Tabla 83. Costos de útiles de Oficina .....	148
Tabla 84. Costos de investigador.....	149
Tabla 85. Costo total de inversión de proyecto .....	149
Tabla 86. Estado de resultados de la clínica veterinaria mi mejor amigo.....	150
Tabla 87. Flujo de caja libre incremental .....	151
Tabla 88. Incremento proyectado .....	151
Tabla 89. VAN, TIR y PRI del proyecto. ....	152
Tabla 90. Flujo neto de efectivo. ....	152
Tabla 91. Costo beneficio.....	152
Tabla 92. Ficha de observación. ....	165
Tabla 93. Cuadro de validación de instrumentos.....	166
Tabla 94. Matriz de consistencia .....	176
Tabla 95. Prueba de Alpha de Cronbach .....	177
Tabla 96. Resultado de entrevista pre – Test.....	179
Tabla 97. Inventario de procesos antes de la implementación de la gestión por procesos .....	190
Tabla 98. Variación porcentual de encuestas pre y post.....	216
Tabla 99. Escala de valoración de ritmos de trabajo. ....	217
Tabla 100. Suplementos de trabajo.....	217
Tabla 101. Conjunto de datos, prueba de normalidad. ....	218
Tabla 102. Resumen de procesamiento de casos.....	219
Tabla 103. Descripción de datos.....	219
Tabla 104. Pruebas de normalidad. ....	220
Tabla 105. Evaluación conjunto de datos, prueba de normalidad. ....	224
Tabla 106. Estadísticas de grupo, pre y post test. ....	224
Tabla 107. Prueba de Levene de igualdad de varianzas. ....	225
Tabla 108. Prueba T para la igualdad de medias. ....	225
Tabla 109. Prueba de muestras independientes. ....	225

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de proceso simple. ....	23
Figura 2. Mapa de procesos. ....	30
Figura 3: Diagrama de flujo “ideal” de un proceso para diseñar un producto. ....	37
Figura 4: Diagrama de flujo real de un proceso para diseñar un producto. ....	37
Figura 5. Tipos de atención al cliente. ....	44
Figura 6. Triangulo del servicio. ....	45
Figura 7: Ejemplo de Ficha de Observación.....	61
Figura 8. Organigrama de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo”.....	64
Figura 9. Las fuerzas de Porter.....	72
Figura 10. Diagrama de Ishikawa.....	82
Figura 11. Porcentaje de cumplimiento pre de los procesos.....	85
Figura 12. Nivel de satisfacción pre del cliente.....	86
Figura 13. Mapa de procesos de la clínica veterinaria.....	87
Figura 14. Diagrama de proceso financiero.....	100
Figura 15. Diagrama de proceso de comercialización.....	103
Figura 16. Diagrama de proceso de servicio veterinario. ....	106
Figura 17. Diagrama del sub proceso de servicio de vacunación.....	107
Figura 18. Diagrama del sub proceso de tratamientos por enfermedad.....	108
Figura 19. Diagrama del sub proceso de atención de emergencias.....	109
Figura 20. Diagrama de proceso de servicio de Grooming.....	112
Figura 21. Diagrama del sub proceso de servicio de Grooming.....	113
Figura 22. Diagrama de proceso de compras y abastecimiento.....	116
Figura 23. Diagrama del sub proceso viaje de compra de productos. ....	117
Figura 24. Diagrama de proceso de control de inventario. ....	120
Figura 25. Diagrama de proceso de atención de quejas.....	123
Figura 26. Diagrama de proceso de publicidad por redes sociales.....	126
Figura 27. Diagrama de proceso de publicidad por televisión.....	129
Figura 28. Diagrama del sub proceso de servicio de comercial.....	130
Figura 29. Porcentaje de cumplimiento post de los procesos. ....	135
Figura 30. Nivel de satisfacción post del cliente.....	135
Figura 31. Calidad de atención pre – test.....	180
Figura 32. Calidad de los productos pre – test.....	180
Figura 33. Satisfacción de visita pre – test.....	181
Figura 34. Resolución de dudas del cliente pre – test.....	181
Figura 35. Respuestas coherentes a los clientes pre – test.....	182
Figura 36. Dudas resultas correctamente pre – test.....	182
Figura 37. Satisfacción de consulta pre – test.....	183
Figura 38. Amabilidad y empatía con los clientes pre – test.....	183
Figura 39. Profesionalismo del personal pre – test.....	184
Figura 40. Información a los clientes pre – test.....	184
Figura 41. Tiempo de espera pre – test.....	185
Figura 42. Intención de recomendación pre – test.....	185
Figura 43. Fotografías de aplicación de encuestas. ....	186
Figura 44. Gerente general de la clínica veterinaria mi mejor amigo.....	187
Figura 45. Sub gerente general de la clínica veterinaria mi mejor amigo. ....	188
Figura 46. Asistente de la clínica veterinaria mi mejor amigo. ....	189
Figura 47. Proceso financiero, análisis pre.....	191
Figura 48. Proceso de comercialización, análisis pre. ....	192
Figura 49. Proceso de servicio veterinario análisis pre. ....	193
Figura 50. Proceso de servicio de Grooming, análisis pre.....	194
Figura 51. Proceso logístico, análisis pre. ....	195
Figura 52. Proceso de atención de quejas pre.....	196
Figura 53. Proceso de publicidad por televisión, análisis pre.....	197
Figura 54. Formato de registro de datos contables. ....	198
Figura 55. Formato de registro de datos de cliente.....	199
Figura 56. Formato de registro de inventario. ....	200
Figura 57. Formato de registro de productos vendidos. ....	201

Figura 58. Formato de registro de servicios vendidos. ....	202
Figura 59. Formato de registro de proveedores. ....	203
Figura 60. Formato de registro de quejas de clientes. ....	204
Figura 61. Fans page de Facebook de la clínica veterinaria mi mejor amigo. ....	207
Figura 62. Tarjeta de presentación de la clínica veterinaria mi mejor amigo. ....	208
Figura 63. Pasa tarjetas visa net de la clínica veterinaria mi mejor amigo. ....	209
Figura 64: Análisis Post, Percepción de la Calidad de Atención. ....	210
Figura 65: Análisis Post, Satisfacción con Respecto a la Calidad de los Productos. ....	210
Figura 66: Análisis Post, Satisfacción de Visita. ....	211
Figura 67: Análisis Post, Resolución de Dudas. ....	211
Figura 68: Análisis Post, Percepción de Respuestas. ....	212
Figura 69: Análisis Post, Satisfacción de Respuestas. ....	212
Figura 70: Análisis Post, Satisfacción de Consulta. ....	213
Figura 71: Análisis Post, Percepción de amabilidad y empatía. ....	213
Figura 72: Análisis Post, Percepción del Profesionalismo del Personal. ....	214
Figura 73: Análisis Post, Información adecuada sobre Productos. ....	214
Figura 74: Análisis Post, Tiempo de espera. ....	215
Figura 75: Análisis Post, Intención de Recomendación. ....	215
Figura 76. Gráficos Q-Q normales, pre test. ....	221
Figura 77. Gráficos Q-Q normales, post test. ....	222
Figura 78. Gráficos Q-Q normales sin tendencia de valor, pre test. ....	222
Figura 79. Gráficos Q-Q normales sin tendencia de valor, post test. ....	223
Figura 80. Valor de evaluación pre y post test. ....	223
Figura 81. Propuesta de software Oblonvet, búsqueda de clientes. ....	226
Figura 82. Propuesta de software Oblonvet, registro de clientes y mascotas. ....	227
Figura 83. Propuesta de software Oblonvet, registro de inventario. ....	228
Figura 84. Propuesta de software Oblonvet, registro de proveedores. ....	229

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo de investigación, diseñar una Gestión por Procesos para una clínica veterinaria con el fin de influenciar positivamente en la atención al cliente. Se realizó un diagnóstico situacional de la clínica haciendo uso de la matriz PESTEL, 5 fuerzas de Porter, AMOFITH, EFE, EFI y FODA cruzado para analizar la situación de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo”. Así también, se identificaron los procesos existentes, se realizó una entrevista al gerente y se aplicaron encuestas de satisfacción a una muestra de 187 clientes, siendo el resultado de satisfacción de pre – test 56%, frente a un resultado post – test de 65%, existiendo un incremento en la satisfacción de 9%. Además, se diagramaron y documentaron los procesos de la clínica veterinaria, con sus respectivas fichas e indicadores y se evaluó el nivel de cumplimiento de cada una de las actividades presentes en los procesos evaluados, los cuales fueron: proceso financiero, proceso de ventas, proceso de servicio y proceso logístico.

Luego de la aplicación pre y post de las encuestas se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.8718 (alta) y un valor de significancia de 0.000 que es menor a 0.05, lo que significa que la gestión por procesos influye significativamente en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo. El nivel de cumplimiento de los procesos mejoró en un 25% siendo el porcentaje de cumplimiento post 79.7% frente a un 54.5% de la evaluación de cumplimiento pre. Finalmente, se comprobó la viabilidad del proyecto a partir de implementación de la gestión por proceso, con una inversión de S/.11,437.00, un VAN de S/. 92,314.91, una TIR de 235%, un costo beneficio de 2.1 lo cual significa que por cada nuevo sol invertido se obtendrá un beneficio de 1.1 y un PRI de 0,4 o su equivalente de 4 meses.

**Palabras clave:** Procesos, Satisfacción; VAN.

## ABSTRAC

The objective of this project is to design a process management for a veterinary clinic in order to positively influence customer service. A situational diagnosis of the clinic was made using the PESTEL matrix, 5 forces of Porter, AMOFITH, EFE, EFI and SWOT crossed to analyze the situation of the veterinary clinic my best friend. Likewise, the existing processes were identified, an interview was conducted with the manager and satisfaction surveys were applied to a sample of 187 clients, with 56% of the pre-test satisfaction, compared to a 65% post-test result. , there is an increase in satisfaction of 9%. In addition, the processes of the veterinary clinic were diagrammed and documented, with their respective files and indicators and the level of compliance of each of the activities present in the evaluated processes was evaluated, which were: financial process, sales process, process of service and Logistic process.

After the pre and post application of the surveys, a Pearson correlation coefficient of 0.8718 (high) and a significance value of 0.000 that is less than 0.05 were obtained, which means that process management has a significant influence on customer service of Veterinary clinic my best friend. The level of compliance of the processes improved in 25%, the percentage of post compliance being 79.7% compared to 54.5% of the pre-assessment. Finally, the viability of the project was verified from the implementation of the process management , with an investment of S /. 11,437.00, a VAN of S /. 92,314.91, an TIR of 235%, a benefit cost of 2.1 which means that for every new sun invested you will get a benefit of 1.1 and a PRI of 0.4 or its equivalent of 4 months.

**Keywords:** Processes, Satisfaction, VAN.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad, debido a la exigencia y conocimiento de los clientes acerca de los productos y servicios, las empresas se han esforzado no solo por brindar un buen producto o servicio, sino también una agradable experiencia, para ello se han apoyado en disciplinas como la gestión por procesos, análisis estratégico, entre otras. En palabras de Rodríguez y Alpuin (2014), la gestión por procesos se aplica en empresas de todo el mundo, con inversión en tecnología y gestión de recursos; permitiendo a las empresas beneficios significativos en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad de las operaciones del negocio; que se expresan en resultados cuantificables y medibles.

La gestión por procesos aporta significativamente al desarrollo de las pymes en todo el orbe, al ser una herramienta que facilita el proceso de mejora continua, identificando oportunidades de mejora orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, permitiendo lograr óptimos niveles de satisfacción del cliente (Barrios, Contreras y Olivero, 2019). En Colombia las PYMES son consideradas como el motor económico que permite el desarrollo socio económico, en el 2016 se constituyeron 299.632 PYMES, siendo estas un modelo empresarial de importancia, las mismas que al desarrollar la gestión por procesos alcanzan niveles de gestión competitivos y de satisfacción del cliente, además de lograr la dinamización de los mercados en la medida que los niveles organizacionales alcancen niveles más estructurados (Barrios, Contreras, & Olivero, 2018).

Sotelo (2016), menciona que en el Perú las PYMES conforman aproximadamente el 99.3% de las empresas a nivel nacional, representando parte importante de la economía peruana, en las que, aplicando la gestión por procesos, se da lineamiento, soporte y se agrega valor a todos los procesos de la organización, mejorando el proceso desde la solicitud del servicio hasta la entrega del mismo, incrementando las posibilidades de tener recursos a nivel financiero, además de conocimientos para la toma de decisiones. De este modo se entiende que la gestión por procesos enfoca las necesidades internas de la organización, hacia la satisfacción de los clientes, haciendo a la organización diferente de la clásica organización funcional, en la cual prima la visión del cliente.

No es un secreto que las organizaciones de clase mundial se han obsesionado por cumplir y exceder las expectativas del cliente. Según Evans y Lindsay (2014), La administración de la calidad toma como principio más importante el enfoque al cliente, tomando en cuenta que el cliente es el máximo juez de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Así mismo, empresas como The Ritz-Carlton Hotel Company, Disney y la División Lexus de Toyota, se construyeron sobre la noción de satisfacer al cliente.

Zapatero (2012), afirma que “la atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe” (p. 17). Mientras que Arenal (2017), afirma que la atención al cliente es una forma de interactuar con los clientes anticipándose a satisfacer sus necesidades, brindando un adecuado asesoramiento del producto o servicio ofrecido.

Zapata (2018), menciona que, en Ecuador, las quejas sobre calidad de servicios se deben a una carencia de estudios, cifras desactualizadas y falta de ejecución de protocolos en atención al cliente; de acuerdo con la encuesta del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a un 7% de la población concluyó que las razones de queja o reclamo en las instituciones públicas es por la insuficiente información (14,3%), falta de profesionalismo de funcionarios (15,8%) y de comprensión del problema (24,6%). En el Perú según el último informe Relevancia de la Calidad de Servicio 2018, el 67% de clientes encuestados señaló que no regresaría si tiene una mala experiencia en el servicio, mientras que un 60% pide el libro de reclamaciones (Ochoa, 2018). En la mayoría de los sectores, las empresas ofrecen productos similares, es así que los clientes no tienen dificultad en adquirirlos en cualquiera de ellas; en la búsqueda por conseguir la preferencia y fidelidad de los clientes, las empresas han optado por generar un valor agregado a los productos y servicios ofrecidos, debido a que en la actualidad los clientes dan mayor importancia a los componentes intangibles, es decir al servicio de atención (Pérez, 2010).

Durante los últimos años se ha presenciado la sofisticación de los diversos mercados, y uno de ellos es el sector veterinario, el cual ha tenido un notable crecimiento en el mundo, en países como España el cual superó los 1195 millones de euros en servicio veterinario y venta de alimentos en el 2015, con un crecimiento que superó el 8% en los primeros meses del 2016 (Riesgo, 2016); así mismo en Sudamérica países como Colombia espera que para el año 2022 el cuidado básico de mascotas alcance una cuota de ventas por \$1,68 billones, en donde los protagonistas serían los accesorios y productos de belleza, y sub-segmentos alimenticios especializados (La Nota Ecocómica, 2018). En nuestro país según la

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) más del 62% de hogares en Lima tienen al menos una mascota y en el año 2016 los peruanos habrían gastado S/642 millones en comida y productos para mascotas, para el 2021, esta cifra incrementaría en 39%, llegando a los S/893,5 millones (Inga, 2016).

En la ciudad de Pacasmayo-Perú existe una alta competencia en el rubro veterinario existiendo 6 veterinarias en el mercado, de las cuales 4 de ellas están dedicadas a curar, tratar y atender enfermedades y emergencias además de servicio de Grooming y petshop, las otras 2 están dedicadas solo a curar, tratar y atender enfermedades y emergencias de mascotas. La Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo” es una PYME dedicada al tratamiento de enfermedades, curaciones, vacunas y emergencias, así como también ofrece servicio de Grooming, venta de medicamentos, accesorios y productos para mascotas. Esta clínica cuenta con una antigüedad de casi 8 años en el mercado pacasmayino siendo una de las más concurridas en la localidad, gracias a su buena ubicación y al profesionalismo de sus médicos veterinarios. Sin embargo, se han observado problemas en la documentación de pacientes, horarios de citas y aglomeración de personas, control de inventario y manejo de información, generando un desorden en las actividades cotidianas de la empresa por falta de una mejor organización. Esto se debe a la falta de direccionamiento de los procesos existentes al trabajar con procesos empíricos, lo que genera desorden durante la prestación del servicio, asimismo en la gestión administrativa de la empresa, impidiendo una correcta atención al cliente y en consecuencia afectando a su nivel de satisfacción, es por ello la necesidad de buscar alternativas de solución con indicadores específicos para una mejor atención al

cliente, siendo la aplicación y desarrollo de la gestión por procesos la mejor alternativa.

Para la presente investigación se analizaron estudios anteriores acerca de la Gestión por Procesos y la Atención al Cliente, los cuales aportan al desarrollo de la misma.

Tobar (2014), en su investigación “Elaboración de un manual de calidad acorde a la norma NTG/ISO 9001:2008 en una clínica veterinaria”, en Guatemala, tuvo como objetivo de investigación realizar un manual de calidad para una clínica veterinaria, siguiendo los requisitos de la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad; desarrollada bajo la metodología de tipo descriptiva, obtuvo como resultados que la elaboración de un análisis FODA, como herramienta diagnóstica, permitió distinguir los aspectos positivos y negativos de la clínica veterinaria tanto interno como externos de la empresa, además de establecer estrategias para reducir aspectos negativos y mejorar e incrementar los aspectos positivos. El antecedente concluye que: la elaboración del manual de calidad según la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad, presentó una ventaja competitiva para la clínica veterinaria, identificando las necesidades del cliente, planificando la elaboración de sus servicios, quien será el responsable de realizar cada actividad y relacionando todas sus actividades en un enfoque basado en procesos. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación ya que, al implementar un sistema de Gestión de Calidad, basado en un enfoque de procesos, se determinó que mejorará su ventaja competitiva y la satisfacción del cliente.

Guanín y Andrago (2015), en su investigación “Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital militar”, Ecuador, tuvo como objetivo generar un instrumento guía que facilite las tareas del talento humano, bajo la metodología descriptiva. Obtuvo como resultados que, de las 14 enfermeras encuestadas, el 42.9% consideran que los procesos de atención son buenos, el 92.9% no aplica procesos estandarizados y el 100% menciona que es importante realizar una gestión por procesos. El antecedente concluye que: la gestión por procesos se la presenta de manera sistemática, lo cual permitirá que todas las necesidades del cliente sean cubiertas, siendo esto parte de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que los indicadores están enfocados en la eficiencia y eficacia de los procesos y tomar decisiones en base a los resultados que de estos se desprendan. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación en poder identificar que al implementar una gestión por procesos se logra mejorar en la atención al cliente y la satisfacción del mismo.

Barrios, Contreras, y Olivero (2018), en su investigación “La gestión por procesos en las PYMES de Barranquilla: factor diferenciador de la competitividad organizacional”, tuvo como objetivo valorar como la gestión por procesos influye en la competitividad y organización de las pequeñas y medianas empresas con más de cinco años en actividad y pertenecientes al sector comercio y servicio, bajo la metodología descriptiva, cualitativa. Obtuvo como resultados que la competitividad es un tema que con el pasar de los años mantiene su vigencia en las organizaciones empresariales y está

en continua evolución. Como resultado final se encontró que, la gestión por procesos aporta de manera significativa al impulso de la competitividad empresarial, orientándola hacia la coordinación y explotación eficiente de los recursos que se dispone en la organización. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación en poder identificar que al implementar una gestión por procesos en una PYME se obtiene una mejor organización de los procesos y recursos de la empresa, mejorando su competitividad en el mercado.

Mena (2014), en su investigación “Reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios”, tuvo como objetivo la reorganización del hospital veterinario All Pets, desarrollada bajo una metodología descriptiva. Obtuvo como resultados que: determinados los procesos y subprocesos en base a protocolos de trabajo estandarizados generándose 8 macroprocesos, 19 procesos y 33 subprocesos, también se determinaron las principales actividades (servicios/productos), los cuales son realizados de forma cotidiana generando costos unitarios por actividad que hasta la presente investigación eran desconocidos. El antecedente concluye que del costo unitario por actividad se estableció el Precio Base por Actividad tomando en cuenta la Tmar (Tasa mínima aceptable de retorno) del 12,67%, existiendo un mejor orden en los procesos, una mejor comunicación entre áreas y una mejora en los ingresos de la organización. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación que, al reorganizar la empresa en base a procesos se mejoró la comunicación en la misma y por

tanto el orden en las actividades, dando como resultado un aumento en la rentabilidad

Hinostroza (2018), en su investigación “Gestión bajo el enfoque de atención al cliente, en las MYPES del sector servicios, consultorios veterinarios”. Tuvo por objetivo determinar la gestión bajo el enfoque de atención al cliente en las MYPES del sector servicios, consultorios veterinarios, desarrollada bajo la metodología descriptiva del tipo cuantitativa. Obtuvo como resultados que en relación a la atención del cliente: el 84,6% de las gerencias de las MYPES entiende el comportamiento del mercado y necesidades del cliente, conoce las tendencias a futuro y está involucrada en mejoras del servicio. Finalmente, el 76,9% indica que no existe impedimento para brindar un buen servicio al cliente. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación al identificar la importancia de la atención al cliente en las clínicas veterinarias y su relación con el nivel de satisfacción.

Olortegui (2016), en su investigación “La calidad de servicios y ventas en el área de atención al cliente en la veterinaria Pet’s Family EIRL”. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la calidad de servicios y ventas de la clínica veterinaria; desarrollada bajo la metodología descriptiva. Obtuvo como resultados que la calidad de servicio que ofrece la Veterinaria Pet’s Family EIRL es alta, debido a que un 75% de los clientes indica estar totalmente de acuerdo en que la Veterinaria ofrece servicios de calidad; el nivel de ventas es medio, debido a que el 59% de los clientes

indica estar de acuerdo con las técnicas y actividades de ventas; además el 100% de los clientes afirma estar totalmente en desacuerdo en que la veterinaria realiza un seguimiento del cliente. El antecedente concluye que: de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson, existe una relación altamente significativa entre la calidad de servicio y las ventas de la veterinaria Pet's Family, debido a que los resultados estadísticos indican un coeficiente de .098. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación al establecer que existe una relación significativa en la calidad de los servicios y las ventas de una clínica veterinaria, esto quiere decir que gran parte de las ventas realizadas se deben a la calidad de atención y a las buenas prácticas de procesos.

Marin (2017), en su investigación "Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la veterinaria San Roque". Tuvo como objetivo determinar la relación de la calidad de servicio con la satisfacción del cliente, desarrollado bajo la metodología de investigación descriptiva.

Obtuvo como resultados que la satisfacción de la calidad del servicio es aceptable en los aspectos de: Instalaciones 79%, limpieza general 75%, capacitación del personal 68%, e información adecuada 60%. El antecedente concluye que la capacidad de respuesta se relaciona sustancialmente con la satisfacción del cliente de la veterinaria "San Roque" de la Ciudad de Huánuco, lo cual ayuda al crecimiento integral de la misma, ya que genera que el colaborador esté atento y brinde un servicio excepcional para que el cliente quede satisfecho. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación al identificar que la calidad de servicio se

relaciona con la satisfacción al cliente, ya que genera que el colaborador este mucho más atento en sus labores y de acuerdo con los resultados, la capacidad de respuesta se relaciona sustancialmente con la satisfacción del cliente de la veterinaria.

Sánchez (2019), en su tesis “Sistema de información clínico vía web – móvil para mejorar la atención al cliente del centro médico veterinario Mi Mascota en la ciudad de Trujillo”. Tuvo como objetivo mejorar la atención al cliente del centro médico veterinario implementado un sistema de información clínico vía web-móvil, desarrollada bajo la metodología pre – experimental, del tipo aplicada. Obtuvo como resultados que, la atención al cliente del centro médico veterinario Mi Mascota mejoró notablemente a raíz de la implementación del sistema de información vía web-móvil, disminuyendo los tiempos de espera y agilizando los trámites a la consulta del paciente. El antecedente concluyó que: el tiempo promedio en el registro de mascotas disminuyó de 5.11 a 1.60 minutos, obteniendo una mejora de un 68.69%. El tiempo de búsqueda del registro de una mascota en la base de datos mejoró de 7.26 a 1.99 minutos, obteniendo una mejora de 72.59%. El nivel de satisfacción del cliente (dueño de mascota) incrementó de 2.16 a 4.48, obteniendo un aumento de 5.48%. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación debido a que al agilizar los procesos de atención al cliente, se obtienen resultados significativos a favor de la satisfacción del mismo además de mejorar la productividad de la empresa.

Bautista y Polo (2018), en su tesis titulada “Desarrollo de un sistema clínico veterinario utilizando código de repuesta rápida para mejorar la gestión clínica en la veterinaria Pippa Pets” en la ciudad de Trujillo, tuvo como objetivo mejorar la gestión clínica de la veterinaria Pippa Pets, puesto que tenía problemas en el manejo de su información, atención y en el control de su inventario; la metodología utilizada fue pre experimental con diseño de pre test – post test. Se obtuvo como resultados que luego de realizados los diagramas de procesos de negocio y la implementación del software se minimizó el tiempo en la reserva de citas en un 91%, se mejoró el tiempo en la atención, puesto que el tiempo en la búsqueda de información se redujo en un 73%, disminuyó el tiempo del registro de entradas y salidas de productos en un 71% y 72% respectivamente, puesto que se sistematizó el inventario; el antecedente concluye que el nivel de satisfacción del cliente se incrementó en un 20% debido a la implementación del sistema y el manejo correcto de la información lo cual agilizó los procesos de la empresa. El antecedente aporta en el desarrollo de la investigación debido que al ejecutar correctamente los procesos de la empresa, esto se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

Se revisaron estudios, tales como libros, para sustentar las bases de la investigación y los conceptos importantes que permitan entender las variables y el uso de las mismas.

## **Gestión por procesos**

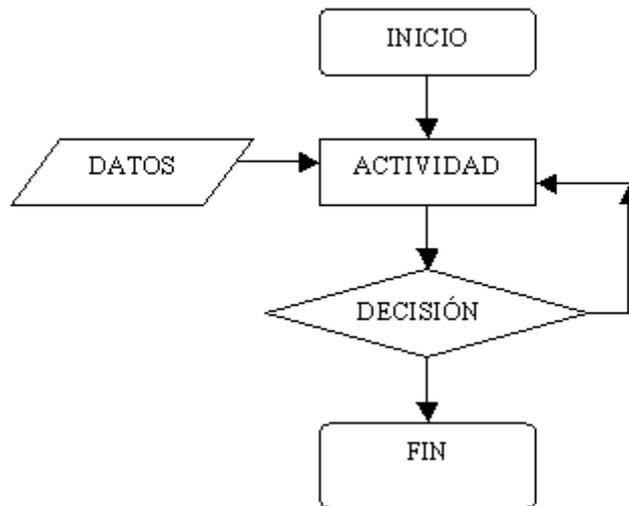
### **Proceso:**

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso, Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas, que está compuesto por inputs (entradas: productos o servicios) y outputs (salidas: actividades que implican agregar valor), (Mallar, 2010).

### **Elementos del proceso**

Según Mallar (2010), los elementos que conforman un proceso son:

- Inputs: recursos a transformar.
- Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar como:
  - Factores humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
  - Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
- Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).
- Outputs: son básicamente de dos tipos:
  - Bienes: tangibles, almacenables, transportables.
  - Servicios: intangibles, acción sobre el cliente.



**Figura 1. Diagrama de proceso simple.**

**Fuente:** Gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente (Mallar, 2010).

### **Gestión por procesos:**

“La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir índices de calidad, productividad y excelencia. Sus resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad” (Carbajal, Valls, Lemoine & Alcivar, 2017, p. 17).

En palabras de Medina, Nogueira y Hernandez (2010) la gestión por procesos es una forma de gestionar a la organización como un todo, entendiendo que sus procesos están interrelacionados, de esta forma todos los esfuerzos realizados están enfocados al logro de un objetivo, el cual se logra de forma eficaz cuando se gestionan los recursos y actividades como un proceso. Aplicando la gestión por procesos en una empresa, se puede comprender los procesos de negocio, conociendo su configuración,

fortalezas y debilidades, es así que se puede establecer si un proceso necesita ser rediseñado, además mejora la toma de decisiones en cuanto a los procesos, y reduce la repetitividad de acciones o el consumo innecesario de recursos, por tanto supone gestionar:

- Las entradas al proceso.
- Los clientes y sus expectativas.
- Las salidas del proceso.
- Las actividades internas que aportan valor.

Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), los principios que orientan la gestión por procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para los clientes
- Los procesos deben estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- Los empleados crean el valor agregado a través de su participación en los procesos.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

#### **Objetivos de la gestión por procesos:**

Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), consideran que la Gestión por procesos es un sistema de gestión de la calidad, que tiene por objetivo principal alcanzar los objetivos de la empresa, para conseguir niveles de satisfacción del cliente, así como también incrementar la productividad mediante:

- Reducir costos innecesarios.
- Reducir tiempos de entrega.
- Mejorar la calidad y valor percibido por el cliente.
- Incorporar valor agregado al servicio, de bajo costo, de modo que el cliente pueda percibirlo.
- Los elementos principales de la gestión por procesos son: procesos clave, coordinación y control de funcionamiento, gestión de mejora.

### **Características de los procesos:**

Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), define las siguientes características de los procesos:

- **Variabilidad del proceso:** cada vez que se ejecuta el proceso, existen variaciones en sus actividades, las cuales repercuten en el resultado final y por tanto en la satisfacción del destinatario del proceso.
- **Repetitividad de los procesos:** es claro que los procesos se crean para producir un resultado y repetirlo, es precisamente la variabilidad del proceso, la promotora de este trabajo, la cual a través del parámetro estadístico sigma puede medir el número de defectos, por tanto cuanto menor sea sigma, menor será el numero defectos.

Dentro de los procesos se encuentran:

- **Subprocesos:** partes bien definidas dentro de un proceso; identificar los sub procesos puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse.
- **Actividades:** son la suma de tareas, su secuencia ordenada conforman un proceso o subproceso.

### Tipos de procesos:

Según la web Nueva ISO 9001:2015 (2016), sostiene que existen 3 tipos de procesos:

**Tabla 1. Tipos de procesos.**

Tipos de procesos	Descripción
Procesos Operativos	Estos procesos se encuentran ligados de manera directa con la realización del producto o servicio, aportando un alto valor añadido (comercialización, servicio, facturación, etc.).
Procesos Estratégicos	Son aquellos que se encuentran directamente vinculados a las responsabilidades de dirección, principalmente a largo plazo, se refiere a procesos ligados a planificación, factores claves y estratégicos (marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.).
Procesos de Soporte	Se suele referir a todos los procesos que están relacionados con los recursos utilizados y las mediciones realizadas, una de las características de estos procesos es que pueden ser fácilmente contratados, que se puede externalizar alguna de las actividades que se realizan en estos procesos (contabilidad, compras, SI, etc.).

**Fuente: Norma ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, 2016).**

### Límites, elementos y factores de un proceso:

Los procesos siempre han existido, debido a que es una forma natural de realizar el trabajo; diferente es tenerlos identificados. Según Perez (2012), en primer lugar hemos de:

- Determinar los límites del proceso, en función a su nivel y asignar responsabilidades.
- Identificar los elementos y factores del proceso para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión.

**Tabla 2. Límites, elementos y factores de un proceso.**

Límites de un proceso	Elementos de un Proceso	Factores de un proceso
Determinan una unidad adecuada para gestionar el proceso.	<b>Input</b> (entrada principal). La existencia de un input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.	<b>Personas:</b> un responsable y sus subordinados. <b>Materiales:</b> materias primas o semielaboradas.
Están fuera del “departamento” (proveedores, clientes).	<b>Output</b> (salida). Un producto o servicio final que va destinado al usuario o cliente.	<b>Recursos físicos:</b> como instalaciones, maquinaria etc.
El límite inferior sea un producto con valor.	<b>Sistema de Control.</b> Conocido con indicadores de funcionamiento del proceso (interno muchas veces).	<b>Métodos/Planificación del proceso:</b> es la descripción de la forma de utilizar los recursos. <b>Medio ambiente:</b> es el entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Fuente: Gestión por procesos (Perez, 2012).

**Tabla 3. Factores de un proceso.**

Entrada/Input		Proceso	Salida/Output	
Producto	Proveedor		Producto	Cliente
		Personas		Satisfacción
<b>Características Objetivas</b>		-Responsables del proceso.	Características Objetivas (Requisitos QSP)	
<b>(Requisitos QSP)</b>		-Miembros del equipo.		
<b>Criterios de evaluación</b>		Materiales	Criterios de evaluación	
		-Materias primas.		
		-Información.		
		Recursos Físicos:		
		-Maquinaria y utillaje.		
		C-Hardware y software.		
		Causas		
		Método de:		
		-Operación		
		-Medición Evaluación: Funcionamiento del proceso. Producto. Satisfacción del cliente.	Efectos	
	<b>Medidas de</b>	Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Fuente: Gestión por procesos (Perez, 2012, pág. 56).

**Donde:**

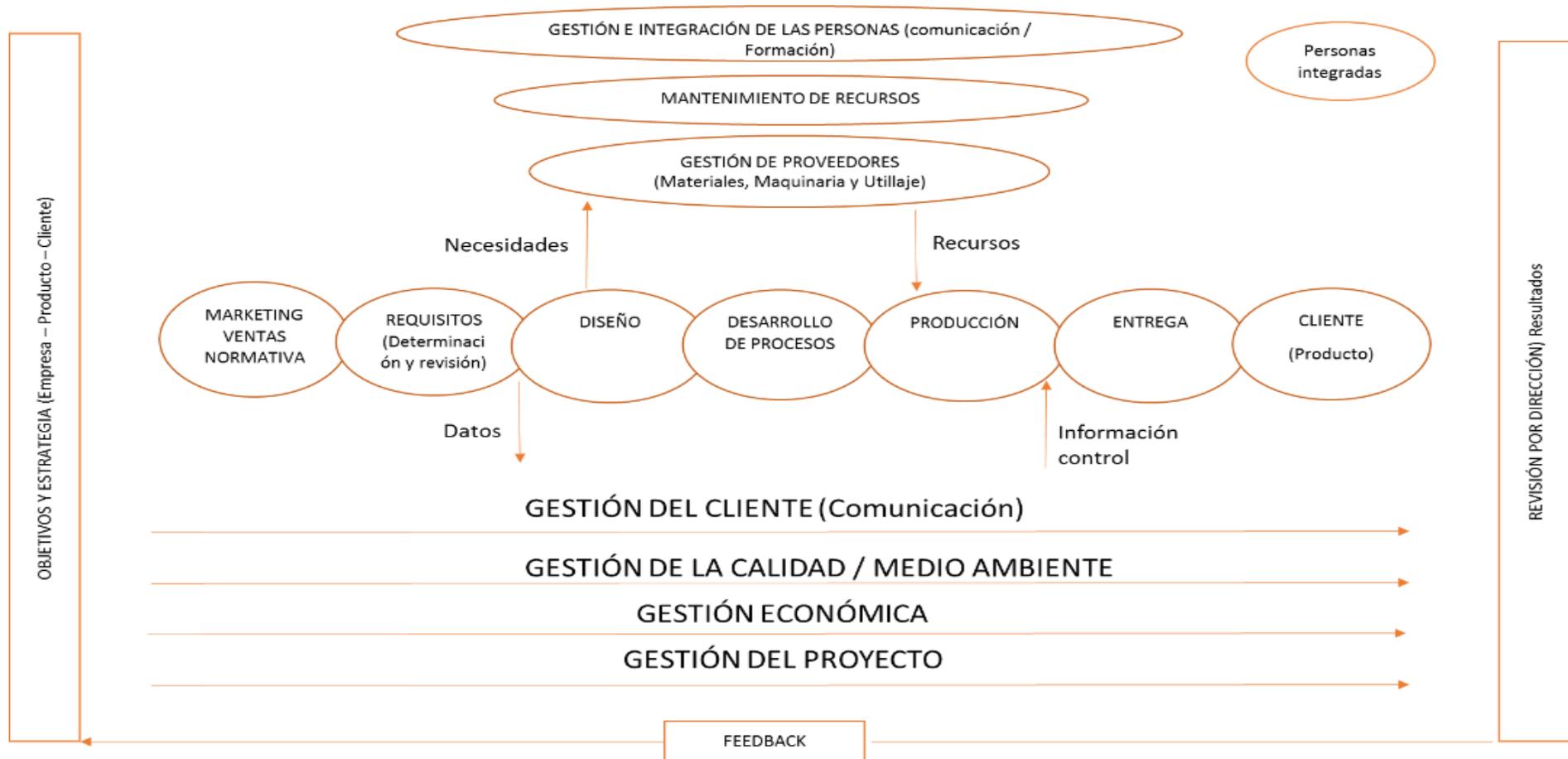
Q: Calidad de producto.

S: Calidad de servicio.

P: Precio

### **Mapa de procesos:**

Los procesos interactúan porque comparten un objetivo final; es así que el Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y con los de Gestión porque comparten datos e información (Perez, 2012, p. 107)



**Figura 2. Mapa de procesos.**  
 Fuente: Gestión por Procesos (Perez, 2012, p.109).

### **Ventajas de la gestión por procesos:**

Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), definen la gestión por procesos como una forma de gestión basada en procesos interrelacionados, los cuales generan un valor añadido en una entrada para obtener un resultado que alcance la satisfacción del cliente. Las ventajas de este enfoque son:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

### **Dificultades que presentan las empresas para gestionar proceso:**

Según Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), estas son las dificultades que presentan las empresas, para gestionar los procesos:

- No se maneja un manual de procesos.
- Se desconocen las actividades a realizar
- Los procesos se realizan de forma empírica por falta de un manual de procesos.
- No se lleva una planificación estratégica de los objetivos.
- No existe una buena gestión al no cumplirse los objetivos.

### **Gestión y mejora de los procesos:**

Según Martínez y Cegarra (2014), la gestión por procesos, posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen (p. 10).

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, persiguiendo la mejora continua de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Carbajal, Valls, Lemoine & Alcivar, 2017). Para poder mejorar un proceso hay que hacerlo ocurrir, es decir hay que:

- Definir la forma de ejecutar el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso.
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones.

### **Desarrollo de una metodología para aplicar la gestión basada en procesos:**

La gestión por procesos genera una visión amplia de las actividades realizadas en la organización, puesto que todos los trabajos están orientados a un resultado, independientemente del área o departamento a la cual pertenezcan los implicados en un proceso (Mallar, 2010).

La metodología basada en procesos comprenderá las siguientes fases o etapas según Mallar (2010):

- **Etapa 1: Información, formación y participación:**

- Realizar la implementación en base a procesos de forma participativa.
- Se recomienda hacer talleres de trabajo, para el análisis de información, se pueden aplicar técnicas como la lluvia de ideas. (brainstorming).

- **Etapa 2: Identificación de los procesos:**

Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El nombre de identificación del proceso debe ser específico.
- Todas las actividades que se ejecutan en la empresa deben incluirse en alguno de los procesos, de lo contrario no son relevantes y podrían descartarse.

Definir el mapa de procesos, Además realizar:

- Los límites del proceso, identificando entradas y salidas.
- Reconocer y documentar las actividades y subprocesos dentro del proceso.
- Definir de qué manera se están ejecutando los procesos.

- **Etapa 3: Selección de los procesos clave:**

Una vez establecidos todos los procesos, se deben identificar los procesos clave de la empresa, aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos de la organización.

- **Etapa 4: Nombrar al responsable del proceso:**

Una vez identificados todos los procesos, se debe establecer el responsable o propietario de cada uno de ellos, el cual será responsable del logro de los objetivos del proceso.

- **Etapa 5: Revisión y análisis de los procesos:**

En esta etapa se debe analizar cada proceso y verificar si se está dando respuesta a los objetivos estratégicos, si no es así, se deberá abordar el diseño o rediseño de proceso.

- **Etapa 6: Corrección de los problemas:**

Para la solución de corrección de los problemas se podrá recurrir a las siguientes herramientas:

- Método de resolución de problemas: aplicando las actividades seleccionadas, siempre y cuando la información se suficientemente concreta.
- Técnicas del valor agregado: en la que se cuestiona si las actividades del proceso contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente. Luego de este análisis se implementaran las mejoras, considerando responsables y plazos.

- **Etapa 7: Establecimiento de indicadores:**

Para mejorar los procesos se debe conocer que es lo que interesa medir y cuando, se deben efectuar mediciones de fallas internas, externas, satisfacción del cliente, tiempo de respuestas, calidad, etc.

### **Ciclo PHVA de mejora continua:**

El ciclo de PHVA de mejora continua con enfoque en la gestión por procesos busca que las empresas tengan mayor predisposición de adaptarse al cambio, con mayor flexibilidad, y capacidad de aprendizaje, creando valor en sus procesos orientándolos al logro de los objetivos (Lopez, 2015).

**Tabla 4. Ciclo de PHVA de mejora continua.**

<b>Definición del propósito de cada proceso.</b>	Cuál es el objetivo o propósito de cada uno de los procesos, ¿Qué se espera lograr con el proceso?, ¿Cómo contribuye el proceso a la creación de valor para el cliente y la organización?, ¿El objetivo definido permite establecer cómo hacer seguimiento al desempeño del proceso?
<b>Identificación y asignación de un dueño de proceso.</b>	Las responsabilidades del dueño del proceso incluyen: La planificación del proceso (P). El Control de su implementación eficaz (H). El seguimiento y medición del desempeño del proceso (V). Análisis de resultados e inicio de acciones correctivas preventivas y de mejora del proceso (A).
<b>Definición de las interacciones de cada proceso.</b>	Son los medios con los que se relaciona y comunica un proceso con otro, como por ejemplo: documentos, registros etc. Se les conoce como entradas, cuando estos medios son el insumo requerido para lograr los resultados, y como salidas, cuando los medios son el resultado mismo del proceso.
<b>Establecer mediciones de desempeño de los procesos.</b>	Una vez identificado el proceso con sus interacciones, se define la forma de seguimiento del proceso, mediante mediciones de desempeño, haciendo uso de indicadores.

**Fuente: ISO 9000 y la planificación de la calidad (Lopez, 2015, pág. 44 y 45).**

Según Carvajal, Valls, Lemoine y Alcívar (2017), la aplicación de esta metodología mejorará el aprendizaje del proceso, algunas variantes de este ciclo se conocen como el ciclo de Shewhart, el ciclo de Deming, y el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). El ciclo de mejora continua tiene como objetivo aumentar al conocimiento de los trabajadores sobre el proceso y generar un cambio de forma sistemática. El ciclo de mejora continua (PHVA) tiene cuatro fases:

**Tabla 5. Fases del ciclo de PHVA.**

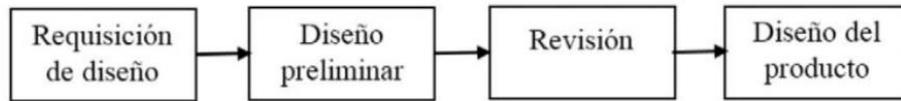
<b>Planear</b>	Se inicia estableciendo el objetivo específico para el ciclo. Las preguntas frecuentes durante esta fase son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Puede hacerse el plan a pequeña escala?</li> <li>- ¿Se asignó responsabilidades para la colección y análisis de datos?</li> <li>- ¿Se elaboró un programa de actividades?</li> <li>- ¿Se requiere entrenamiento?</li> </ul>
<b>Hacer</b>	En esta fase de desarrolla el plan diseñado en la anterior fase. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar las observaciones.</li> <li>- Identificar los factores fuera del plan.</li> <li>- Evaluar los datos ejecutados.</li> <li>- Documentar lo que no funcionó.</li> </ul> Esta fase incluye control de calidad.
<b>Verificar</b>	En esta fase se analizan los datos obtenidos, se verifican los resultados obtenidos y se comparan resultados. Si se confirma el buen funcionamiento del proceso entonces el equipo tendrá mayor confianza de que el conocimiento actual aporta la base suficiente para actuar.
<b>Actuar</b>	Basándose en los resultados de la fase anterior, el equipo decide si realizar o no un cambio en el proceso. Las preguntas a tener en cuenta son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se ha elaborado adecuadamente la acción de cambio?</li> <li>- ¿Se han probado los cambios a pequeña escala?</li> <li>- ¿Estas acciones mejorarán el desempeño a futuro?</li> </ul>

**Fuente: Gestión por procesos: un principio de calidad (Carbajal, Valls, Lemoine, y Alcivar, 2017, pág. 86 y 87).**

### **Diagrama de flujo:**

Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), indica que este esquema muestra las diferentes etapas de un proceso y, mediante el uso de diferentes símbolos, muestra el flujo del producto o servicio en el tiempo. Se utiliza para:

- Definir la relación proveedor-cliente.
- Hacer el proceso tangible mediante su descripción.
- Estandarizar procesos.
- Diseñar un proceso nuevo.
- Identificar oportunidades de mejora.

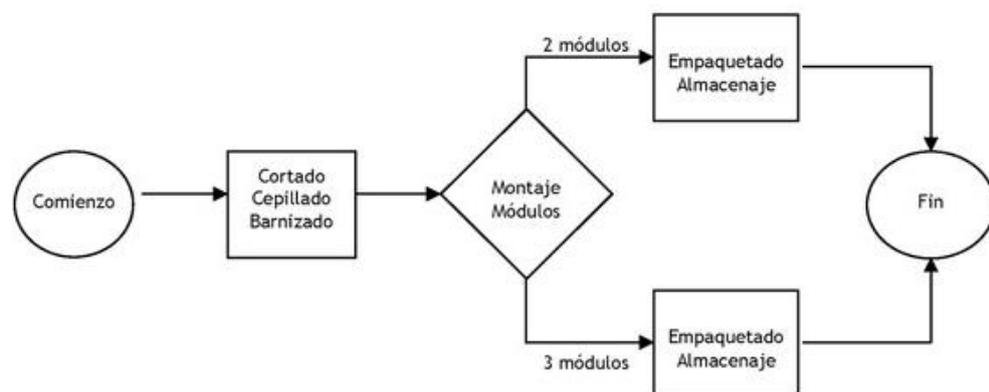


**Figura 3: Diagrama de flujo “ideal” de un proceso para diseñar un producto.**  
Fuente: Gestión por procesos: un principio de gestión de la calidad (Carbajal, Valls, Lemoine & Alcivar, 2017)

Lo más difícil al diseñar un diagrama de flujo es decidir cuantas operaciones o tarea deben listarse cuanto detalle incluir. Generalmente se comete el error de incluir demasiado en el diagrama de flujo. Identificar las características de calidad en cada etapa del proceso es fundamental al documentar, estas medidas se pueden identificar como “puntos de chequeo”.

Según Carbajal, Valls, Lemoine, y Alcivar (2017) las preguntas relativas para un diagrama de flujo son:

- ¿Está aún en uso el proceso existente?
- ¿Se identifican oportunidades de mejora?
- ¿Existen mejoras que deben realizarse?
- ¿Existen estándares para el proceso?



**Figura 4: Diagrama de flujo real de un proceso para diseñar un producto.**  
Fuente: Gestión por procesos: un principio de gestión de la calidad (Carbajal, Valls, Lemoine & Alcivar, 2017)

### **Indicadores de gestión:**

Según Carbajal, Valls, Lemoine, y Alcivar (2017), “Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuales fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización; la idea es que los indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y futuro” (p. 89). Los indicadores de gestión son el medio de evaluación para conocer hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos; si los indicadores no son claros entonces la interpretación será complicada, es por ello que es importante la fiabilidad y veracidad de los mismos.

Siendo los indicadores mediciones del funcionamiento de los procesos, estos pueden ser de eficacia, eficiencia o efectividad; clasificándose en:

- Indicadores globales o de resultado: informan lo que ha pasado (salidas de un proceso).
- Indicadores auxiliares o de proceso: Informan de lo que está pasando (proceso en marcha), son inductores de los indicadores de resultado.

### **Eficiencia, eficacia y efectividad:**

Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), los define como:

- **Eficacia:** Es el cumplimiento de las actividades planeadas, y el logro de los objetivos estipulados, pensando en las necesidades y expectativas del cliente.
- **Eficiencia:** Es el cumplimiento de las actividades optimizando los recursos empleados, es una forma de cumplir con los objetivos velando por el ahorro de recursos.

- **Efectividad:** Se entiende por efectividad al cumplimiento de los objetivos con el mínimo uso de recursos, tomando en cuenta la satisfacción del cliente pero sin descuidar el empleo de los recursos.

### **Atención al cliente**

Cliente: es quien accede a la compra de un servicio o producto, es una persona u organización que ejecuta una compra, siendo este el factor más importante de una empresa (UMB, 2016).

La atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los cliente en la compra para satisfacerlas, logrando cubrir sus expectativas, y por lo tanto crear o incrementar su satisfacción” (Perez, 2010, p. 6).

El servicio de atención al cliente es la interacción entre empresa y cliente, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir además del producto o servicio básico; de igual forma el servicio de atención al cliente busca superar las expectativas del mismo, basándose en la calidad del servicio (Solano, 2017).

Servicio al cliente es el proceso de atender al cliente, resolver sus dudas e inquietudes, sugerencias o reclamos, es decir es el proceso de contacto entre el cliente y la empresa, de este modo satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes se genera mayor rentabilidad para la empresa. (UMB, 2016)

### **Objetivos de la atención al cliente:**

Lopez (2013), afirma que el servicio de atención al cliente es intangible, es decir que no se siente al simple tancto pero se llega a percibir, el cual tiene como objetivo lograr la satisfacción del cliente a través de generar en él

percepciones positivas del servicio. Así mismo, debido a que las empresas se esmeran por el constante mejoramiento de la atención al cliente, a causa de la cultura actual de enfoque al cliente, se enlistan una serie de objetivos a alcanzar:

- Alcanzar las expectativas del cliente.
- Minimizar o eliminar los defectos presentados a lo largo del proceso de atención.
- Capacidad de respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Aspirar siempre a la excelencia dentro de la categoría empresarial.

La empresa tiene el compromiso de brindar un valor añadido en el servicio a sus clientes, es por ello que se debe implicar a todos los empleados y estos deben comprender la relación con el cliente como una fuente de beneficios, teniendo claras las diferencias entre producto y servicio, y la importancia de su comportamiento al atender al cliente. Se sabe que los clientes se enfocan en los componentes intangibles de los productos, es decir el servicio, es por ello que las empresas se esfuerzan por satisfacer las expectativas de los clientes, y de esta manera, sostener su ventaja competitiva en el mercado (Perez, 2010).

### **Principios de la atención al cliente:**

Si una empresa mantiene una calidad de servicios competitiva, se diferenciará de sus competidores; es así que las empresas buscan incrementar la calidad de servicio y la atención percibida por el cliente, y de esta manera mediante la satisfacción del mismo conseguir su fidelización.

“La calidad de servicio es reducir continuamente lo que algunos autores llaman, la brecha del cliente: Las diferencias entre las expectativas o deseos del

cliente (calidad esperada) y sus percepciones (la calidad percibida), durante el proceso de prestación” (Gálviz, 2011, p. 48).

Según Perez (2010), como principios de la atención al cliente se establece que:

- El cliente es quien valora la calidad de atención que recibe.
- Se debe evaluar cualquier sugerencia o consejo del cliente.
- Todas las acciones durante la atención del cliente deben estar dirigidas a su satisfacción.
- Las exigencias y expectativas del cliente son fundamentales para la estrategia de la empresa.

#### **Características del servicio de calidad:**

Algunas características que deben cumplirse para un servicio de calidad según Lopez (2013), son:

- Cumplir los objetivos del proceso de servicio al cliente.
- El proceso de servicio al cliente debe funcionar según su diseño.
- El proceso de servicio al cliente debe ser adecuado para su ejecución.
- El proceso de servicio al cliente debe solucionar sus necesidades.
- El proceso de servicio al cliente debe proporcionar los resultados esperados.

Según Lopez (2013), el servicio de atención al cliente depende mucho del equipo de trabajo, sobre todo de aquellos que tienen contacto directo con el cliente, los cuales deben manejar ciertas habilidades; estas pueden ser:

**Tabla 6. Habilidades del equipo de trabajo.**

Disposición del servicio:	Es una atención no forzada, natural, de servir al cliente.
Iniciativa:	Capacidad de respuesta ante las diferentes situaciones que podrían presentarse, dando soluciones inmediatas.
Formalidad:	Capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.
Habilidad analítica:	Capacidad para desglosar el problema y analizar las ideas principales con la finalidad de ofrecer una solución global.
Imaginación:	Capacidad de generar ideas nuevas y ofrecer alternativas ante cualquier situación.
Ambición:	El deseo de superación, esforzarse día a día por ser mejor.

**Fuente: Importancia de la calidad del servicio al cliente (Lopez, 2013).**

### **Estudios de la calidad percibida por los clientes:**

Según Serra y Velasco (2017), brindar una atención de calidad es importante ya que de esta dependerá la fidelización del cliente, y el éxito de la empresa. Es importante estar informados acerca de las percepciones de los clientes con respecto a las instalaciones, con el objetivo de potenciar el negocio a futuro conociendo periódicamente la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos por la clínica veterinaria.

- Estudios sobre la calidad de atención veterinaria percibida por el cliente. El objetivo es conocer y corregir los fallos de atención con respecto al trato brindado tanto a las mascotas como a los propietarios de estas.
- Estudios sobre la calidad percibida de las instalaciones del establecimiento: el objetivo es conocer y mejorar el ambiente de la clínica veterinaria.

Se recomienda dar opción a los clientes de expresar sus quejas y sugerencias, ya sea en un buzón de sugerencias o por otro medio, de esta manera conocer

las expectativas de los clientes y poder mejorar su percepción con respecto a la calidad de los servicios, lo que influye de manera significativa en la repetición de su visita.

### **Tipos de clientes:**

Los tipos de clientes en una organización según Lira (2012) son:

**Tabla 7. Tipos de clientes.**

Cliente interno	Se trata del personal de la organización el cual da el valor agregado en el servicio de atención.
Cliente externo	Esenciales para el éxito del negocio, son los que darán valor al producto o servicio ofrecido.

**Fuente: Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes** (Lira, 2012).

Por otro lado Según Perez (2010), el cliente externo cumple un papel importante en la percepción de la calidad de atención brindada por la empresa, pues es quien demanda los bienes y servicios y valora los resultados. De acuerdo con el grado de satisfacción de tienen los clientes con respecto a la atención recibida, se plantea la siguiente clasificación de los clientes:

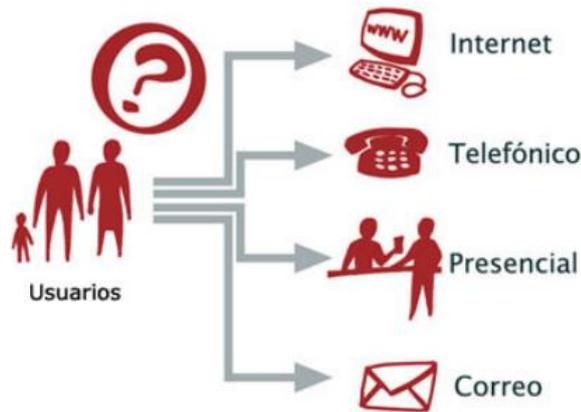
**Tabla 8: Clasificación de clientes.**

<b>Los compradores</b>	Constituyen la relación más débil. Un comprador adquiere servicios, los cuales aún no tiene el hábito de adquirir.
<b>Los clientes frecuentes</b>	Constituyen el tipo normal de relación, son aquellos clientes con hábito de utilizar dicho servicio.
<b>Los clientes fidelizados</b>	Constituyen el nivel más alto en relación a los negocios, se sienten cómodos e identificados con la empresa, les agrada y recomiendan nuevos clientes.

**Fuente: Calidad de atención al cliente (Perez, 2010).**

### **Tipos de atención al cliente:**

Según Lira (2012), existen diferentes forma de atención al cliente dentro y fuera de la empresa, como se esquematiza e continuación.



**Figura 5. Tipos de atención al cliente.**

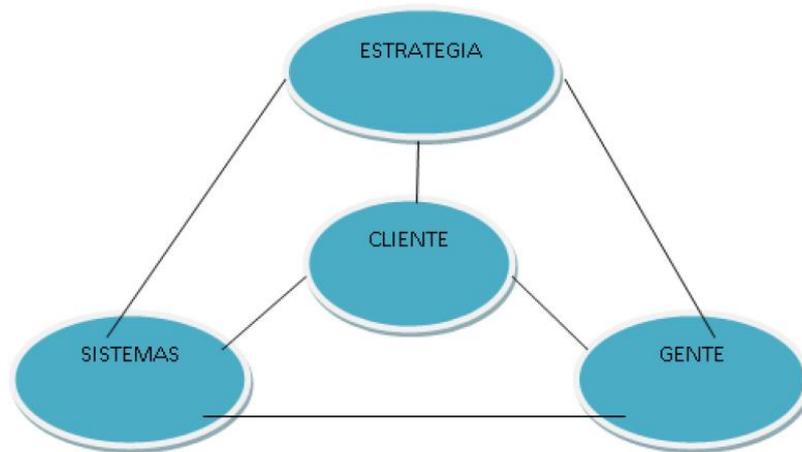
**Fuente:** Técnicas para mejorar el servicio al cliente (Lira, 2012)

Lira (2012), cada uno de estos medios de contacto debe contar con elementos del servicio, esenciales para garantizar un servicio de calidad, los cuales son:

- Contacto presencial, es importante una buena actitud del personal al momento de la atención.
- Relación con el cliente, es importante generar confianza en el cliente de manera que este genera lazos con la empresa.
- Correspondencia, responder todas las dudas e inquietudes de los clientes, generando una buena comunicación.
- Reclamos y cumplidos, cumplir con todo lo estipulado de esta manera generar credibilidad y confianza en el cliente para con la empresa.
- Instalaciones, mantener un ambiente agradable, limpio, ordenado, de manera que el cliente se sienta bien al frecuentarlo.

### El triángulo del servicio:

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” citado por (UMB, 2016), definió cada uno de sus componentes del triángulo de servicio:



**Figura 6. Triángulo del servicio.**  
Fuente: Servicio al cliente (UMB, 2016).

- Gente: Hace referencia a todas las personas que trabajan en la empresa, desde el gerente hasta el conserje; todos los trabajadores deben comprometerse con la estrategia y principalmente con el servicio.
- Sistemas: Establecen las maneras de dirigir el negocio, se menciona cuatro sistemas:
  - Sistema Gerencial; conformado por el grupo directivo, quienes dirigen la empresa.
  - Sistema de normas y procedimientos; conformado por las pautas pre establecidas por la empresa, para todos los involucrados.
  - Sistema técnico; Conformado por las herramientas utilizadas para la producir el servicio.
  - Sistema humano; conformado por las personas que laboran en la organización.

- Estrategia: Para definir la estrategia es importante conocer bien al cliente, la estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la PROMESA DEL SERVICIO que se ofrece a los clientes.
- Clientes: Persona que adquiere el bien o servicio que una empresa vende, considerado como elemento fundamental para el éxito del negocio

### **Ventajas de una buena atención al cliente:**

Lopez (2013), lista los siguientes beneficios de brindar una buena atención al cliente:

- Mayor lealtad de los clientes.
- Incremento de las ventas y la rentabilidad.
- Mayor repetición de visita de los clientes, generando ventas frecuentes y fidelización.
- Alto nivel de ventas individuales a cada cliente.
- Clientes nuevos captados a través de las referencias de los clientes satisfechos.
- Menores gastos en actividades de marketing.
- Menos quejas y reclamaciones.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
- Mejor clima de trabajo interno y satisfacción del cliente interno.
- Menor rotación del personal.
- Mayor participación de mercado.

### **Satisfacción del cliente:**

El término satisfacción proviene del latín satis = bastante, facere = hacer, es decir, está relacionado con la sensación de estar saciado. Algunos de autores definen satisfacción del cliente como el juicio del cliente, el proceso de evaluación del cliente sobre el servicio de atención percibido en la experiencia de compra y si sus expectativas fueron alcanzadas (Quispe & Ayaviri, 2016).

### **Medición de la satisfacción:**

En los últimos tiempos se ha dejado de considerar a la satisfacción como una variable estática, muy por el contrario, ahora se define como un proceso con dimensiones en un sistema de interacciones entre empresa y cliente.

Así señala Quispe y Ayaviri (2016), que el índice de satisfacción del cliente consiste en medir la calidad de los bienes y servicios en el momento del proceso de compra y consumo, estos índices ayudan a identificar causas de satisfacción e insatisfacción; así también ayudan a comprender la situación de la empresa.

### **Resultados en los clientes:**

Las medidas de percepción hacen referencia a la forma en que el cliente ve a la organización y el producto y servicio que esta le ofrece, para medir la satisfacción del cliente la mayoría hace uso de las encuestas aplicadas a los mismos, otros optan por clasificación de proveedores, premios, felicitaciones, reclamaciones etc.

Según Ferrando y Granero (2008), en cuanto a la imagen general de la organización, se conoce las expectativas del cliente respecto a:

- La accesibilidad.
- La comunicación con la organización.

- La franqueza en las relaciones.
- La flexibilidad y capacidad de respuesta.

En relación a los productos y servicios, algunos de los aspectos medibles son:

- La calidad de las materias primas utilizadas.
- La calidad de los productos y servicios.
- La duración del producto respecto a la esperada.
- La calidad del diseño.
- El cumplimiento de los plazos de entrega.
- El impacto sobre el medio ambiente.

Acerca del proceso de ventas y el servicio postventa los clientes hacen la siguiente valoración:

- La capacidad, cortesía y profesionalidad del personal.
- El grado de empatía (capacidad para ponerse en el lugar del otro).
- El precio en relación con la competencia.
- El conocimiento de los productos y servicios.
- El tiempo de respuesta.
- El apoyo técnico.
- Las garantías en los productos y servicios.

Por último, en lo que a fidelidad se refiere:

- La intención de volver a comprar.
- La voluntad de recomendar la organización.

Esta información se obtiene en su mayoría de la encuesta de satisfacción del cliente. Se define satisfacción del cliente por medio de la ecuación: satisfacción

del cliente = percepción – expectativas; observamos, por tanto, tres niveles de satisfacción:

- Cuando la percepción de lo recibido es menor que las expectativas, tenemos un cliente insatisfecho.
- Si la percepción de lo recibido se iguala con las expectativas, tenemos un cliente satisfecho.
- Si la percepción del cliente supera las expectativas, estamos ante un cliente muy satisfecho.

### **Términos básicos.**

- Atención al cliente: es lo que el cliente espera recibir, mediante la interacción con la empresa, además del producto o servicio básico (Solano, 2017).
- Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (Ferrando & Granero, 2008, p. 15).
- Capacidad de respuesta: se refiere a la buena comunicación, el respeto y educación, además de la tolerancia (Pérez, 2010).
- Cliente: persona o entidad que accede a la compra de un producto o servicio (UMB, 2016).
- Comunicación: se refiere a poner en práctica habilidades personales que permitan establecer una óptima interacción con uno o más individuos, como base para fomentar una prospera relación (Pérez, 2010).
- Flexibilidad: Se asocia con la capacidad de adaptación a una situación imprevista (Perez, 2012).
- Gestión por procesos: Es una forma de gestionar la empresa como un todo, centrándose en los procesos como un conjunto de actividades

interrelacionadas, enfocando todos los esfuerzos al logro de un objetivo (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcivar, 2017).

- Input: entrada de un proceso (Perez, 2012).
- ISO 9001: La ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001, es una norma internacional que toma en cuenta los procesos de una organización. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización (ISO 9001:2015, 2016).
- Mejora continua: se refiere al seguimiento de un determinado proceso, la determinación, comunicación y revisión de los objetivos de continuidad o incrementales (Perez, 2012).
- Output: salida de un proceso (Perez, 2012).
- Proceso: Secuencia ordenada de actividades (repetidas) cuyo producto tiene valor intrínseco para el cliente (Perez, 2012, p. 49).
- Proceso comercial: es una secuencia de actividades desde el momento en que la empresa intenta captar la atención de un cliente potencial, hasta la transacción final o venta del producto o servicio (Valdés, 2019).
- Proceso financiero: se trata de llevar la contabilidad de los ingresos y egresos, así como la estimación y proyección de las ventas realizadas en la empresa (Castellnou, 2018).
- Proceso logístico: es el proceso de planear y controlar la transportación y almacenaje de bienes, además ayuda a facilitar la relación entre proveedor y empresa (Meza, 2014).

- Proceso de servicio: es el proceso de contacto entre cliente y empresa, es atender al cliente, resolver sus dudas e inquietudes, sugerencias o reclamos (UMB, 2016).
- Satisfacción del cliente: proceso en el que el cliente compara la experiencia del servicio, con determinadas expectativas previas (Pérez, 2010, p. 29).

### Marco Normativo de la clínica veterinaria:

**Tabla 9. Marco Normativo.**

<b>MARCO NORMATIVO</b>	
<b>R.J. N° 031-98-AG</b>	Requisitos Sanitarios para Registro y Autorización de Empresas Fabricantes, Distribuidoras y Expendedoras de Productos de Uso Veterinario
<b>RD N° 040-2009-AG-SENASA-DSA.</b>	“Procedimiento para la Vigilancia Epidemiológica de Enfermedades de Animales” en todo el territorio nacional
<b>Evaluación de los servicios veterinarios Artículo 3.2.1.</b>	Los servicios veterinarios deben ser capaces de controlar la situación sanitaria, adecuación de los recursos, capacidad de gestión, existencia de infraestructuras legislativas y administrativas, independencia en el ejercicio de funciones oficiales e historial de resultados anteriores, incluida la declaración de enfermedades
<b>Evaluación de los servicios veterinarios Artículo 3.2.2.</b>	Controles en materia de sanidad y bienestar de los animales y de salud pública veterinaria.
<b>Evaluación de los servicios veterinarios Artículo 3.2.4.</b>	Los Servicios Veterinarios deberán demostrar que respetan su obligación de velar por la calidad de los procesos y resultados de sus prestaciones.
<b>Ley n° 28015</b>	Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.
<b>Reglamento de la ley 16200</b>	Es obligatorio la colegiación de los médicos veterinarios para ejercer la profesión
<b>Ley n° 30407</b>	Ley de protección y bienestar animal

**Fuente:** Senasa (2017) y Sunat (2003).

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo la gestión por procesos influye en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo, en el año 2019?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Justificación teórica**

La investigación se justifica teóricamente en el análisis de las principales teorías, conceptos que describen la gestión por procesos y como esta incide en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo, de igual forma poder analizar y describir las características relacionadas con la gestión por procesos.

### **1.3.2. Justificación práctica**

Los resultados que se obtengan del análisis de la gestión por procesos y su incidencia con la atención al cliente, permitirá poder realizar propuestas de mejora sobre la gestión por procesos y la atención al cliente, mejorando los protocolos de atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de la gestión por procesos en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión por procesos de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo.
- Diseñar un modelo de gestión por procesos para la veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo.
- Implementar un modelo de gestión por procesos para la veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo.
- Evaluar el costo beneficio de la implementación del modelo de gestión por procesos en la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La implementación de la gestión por procesos influye en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019.

## 1.6.Operacionalización de variables

Tabla 10. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	INSTRUMENTO	Metodología
<b>Gestión por procesos</b>	La gestión por procesos, posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen (Martínez & Cegarra, 2014, pág. 10)	La gestión por procesos tiene como objetivo potenciar indicadores como eficacia y productividad de los procesos con el fin de obtener un nivel de cumplimiento óptimo.	<b>Eficacia</b>	Nivel de cumplimiento del proceso financiero	$\frac{\text{Tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$	Ficha de observación	Tipo de Investigación: Aplicada, Nivel de Investigación: Explicativo Alcance: Longitudinal Diseño de Investigación: Experimental de grado Pre - Experimental
				Nivel de cumplimiento del proceso de ventas	$\frac{\text{Tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$		
				Nivel de cumplimiento del proceso de servicio	$\frac{\text{Tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$		
				Nivel de cumplimiento del proceso logístico	$\frac{\text{Tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$		
				<b>Productividad</b>	Tiempo de atención		
<b>Atención al cliente</b>	La atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por lo tanto crear o incrementar su satisfacción” (Pérez, 2010, pág. 6).	La atención al cliente contempla la satisfacción a través de indicadores como el grado de empatía, los recursos materiales, nivel de seguridad, la capacidad de respuesta, y la fiabilidad.	<b>Satisfacción del cliente.</b>	Nivel de fiabilidad	Encuesta SERVQUAL modificada donde: p = percepción, y e = expectativas.  Satisfecho: Cuando el valor p-e es positivo.  Insatisfecho: cuando el valor p-e es negativo.  Nivel de satisfacción: Alto (64 – 81) Medio (46 - 63) Bajo (27 – 45)	Cuestionario	
				Nivel de capacidad de respuesta			
				Nivel de seguridad			
				Grado de empatía			
				Recursos materiales			

Fuente: Martínez y Cegarra (2014) y Pérez (2010).

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada; la investigación aplicada es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza herramientas existentes durante la investigación para dar respuesta a preguntas específicas (Lozada, 2014).

#### Diseño de investigación

- **Según su nivel:** es explicativo, este nivel está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones este se da (Lozada, 2014).
- **Según su naturaleza:** es cuantitativo, debido a que es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden variables en un determinado contexto (Lozada, 2014).
- **Según su alcance:** es longitudinal, debido a que es un tipo de investigación que se realiza cuando se requiere analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre estas (Lozada, 2014).
- **Según la manipulación de variable:** es pre experimental, ya que se lleva a cabo para analizar si una o más variables independientes afectan a una o más variables dependientes y por qué lo hace. En un experimento, la variable independiente resulta de interés para el investigador, ya que hipotéticamente será una de las causas que producen el efecto supuesto (Rubio, 2014)

La investigación es una investigación de tipo aplicada con un nivel de profundidad explicativo debido que se analizaron las características necesarias para el diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos y como este incide en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo, además presenta un enfoque cualitativo, ya que se analizaron datos históricos de la empresa. Según el nivel de manipulación de variable es experimental de grado pre experimental.

## **2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos):**

### **Población**

Según Alvarez (2007), población estadística es el conjunto de elementos o individuos que son objeto de interés y que se pueden estudiar.

La población está conformada por todos los clientes de la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” los cuales son 360 clientes mensuales, en el mes de Julio del 2019.

### **Muestra**

Según Alvarez (2007), una muestra estadística es un subconjunto de la población seleccionado según un método determinado. Hay dos grandes grupos de métodos de muestreo: muestreos probabilísticos y muestreos no probabilísticos.

La muestra para la presente investigación es probabilística ya que se concentra en analizar y estudiar un grupo específico de una determinada población, pero utilizando la selección aleatoria. Para determinar el tamaño de la muestra de los clientes, se aplicó la fórmula estadística para una población finita.

**Donde:**

N = población 360 clientes  
n = tamaño de la muestra  
Z = (nivel de confianza 1.96)  
P = (probabilidad de éxito 0.5)  
Q = (probabilidad de fracaso 0.5)  
E = (nivel de error 0.05)

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Desarrollo de formula estadística:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (360)}{(0.05^2) (360) + (1.96^2) \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = \frac{345.774}{1.8604}$$

$$n = 186.8439$$

$$n = 187 \text{ clientes}$$

La muestra de investigación está conformada por 187 clientes de la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” de Pacasmayo

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

#### Recolección de información

- **Confiabilidad del cuestionario:** el cuestionario permiten evaluar la relación de la gestión por procesos y la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo. El cuestionario está conformado por 12 preguntas, las cuales serán medidas según la escala de Likert: (1) Nunca o Nada Satisfecho, (2) Casi nunca o Insatisfecho, (3) A veces o Medianamente Satisfecho, (4) Casi siempre o Satisfecho, (5) Siempre o Muy satisfecho. Respecto a la confiabilidad del instrumento se hizo uso del método del coeficiente de Alfa de Cronbach (ver anexo n° 15).

**Tabla 11. Estadística de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,91	50

Fuente: Elaboración propia.

### **Validación del instrumento**

En relación a la validación del instrumento esta fue realizada por docentes especialistas de la Facultad de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada del Norte (ver anexo n° 4).

### **Análisis de información**

Para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes se hizo uso del método SERVQUAL, la información obtenida se analizó mediante las técnicas de estadística descriptiva, haciendo uso de Microsoft Excel y SPSS 23, se utilizó las siguientes herramientas informáticas como Microsoft Word para la transcripción, redacción del informe final de la investigación, Microsoft Excel para el tratamiento estadístico de la información recolectada.

### **Herramientas de análisis de información**

A continuación, se presentan las herramientas de análisis que permiten generar un diagnóstico preciso y adecuado

- El diagrama de causa- efecto es considerado por Bermúdez y Díaz (2010) como una herramienta eficaz utilizada para mejorar los procesos en las organizaciones. Esta herramienta, ofrece respuestas a las preguntas, permitiendo visualizar las causas que dan origen a los problemas que se quieren solucionar. Además, es de utilidad al identificar los elementos causales de un sistema que contribuyen a un problema o efecto en un proceso.

- El diagrama de operaciones representa gráficamente cómo se realizan procesos, según lo expuesto por (Carbajal, Valls, Lemoine, y Alcivar, 2017), quienes consideran que sirve para diferenciar a las principales operaciones e inspecciones.

### **Unidad de análisis**

Cada uno de los clientes de la clínica veterinaria mi mejor amigo, de la Ciudad de Pacasmayo.

### **Unidad de observación**

Los procesos de la clínica veterinaria y la atención al cliente brindada por los colaboradores de la clínica veterinaria mi mejor amigo.

A continuación se describen teóricamente las técnicas de recolección de información usadas en la presente investigación tales como: la encuesta, las cuales se validarán por el método Alfa de Cronbach, entrevista y observación y los instrumentos a usar serán el cuestionario (ver anexo n°1), guía de entrevista (ver anexo n°2) y hoja de observación (ver anexo n°3) respectivamente.

- Encuesta:

Según Alvira (2011), la encuesta es esencialmente una técnica para obtener información, mediante el uso de un cuestionario estructurado. La encuesta presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información:

- Recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado.
- Utiliza muestras de la población, objeto de estudio.

- Entrevista:

Según Benassini (2000), es una conversación con preguntas pautadas entre un entrevistador y un entrevistado; es importante que la persona encargada de entrevistar genere confianza en el entrevistado a manera de conseguir la mayor información posible del mismo, pueden utilizarse ciertas técnicas o formas de entrevista que abran el camino al objetivo.

- Observación:

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas de los objetos de estudio. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias (Gómez, 2006).

- Cuestionario:

Según Gómez (2006), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

- Guía de entrevista:

Según Báez (2009), antes de realizar la entrevista se debe preparar un guion que indique la dirección en la que se debe ir, Dicho guion o guía cumple funciones tales como:

- Tiene plasmados los asuntos que se quiere llegar a conocer.
- Sirve de orientación para el entrevistador, respecto a las cosas que debe preguntar.

- Hoja de observación:

Según Gómez (2006), su formato puede ser a modo de tabla, donde por filas se colocan cada una de las variables a observar. Debe contener también los datos

del observador, fecha, hora, y toda otra información que pueda ser de interés para el investigador. Por ejemplo:

**Observador:**

**Fecha:**

**Hora:**

**Sujeto observado:**

**Características del sujeto observado:**

**Grado de información del sujeto observado:**

	<i>afiliación</i>	<i>evitación</i>
<i>Conducta visual</i>		
<i>Tensión</i>		
<i>Distanciamiento</i>		
<i>Conducta verbal</i>		
<i>Totales</i>		

**Otras observaciones:**

**Figura 7: Ejemplo de Ficha de Observación.**

**Fuente:** Introducción a la metodología de la investigación científica (Gómez, 2006, p. 136).

## 2.4. Procedimiento

El desarrollo de la presente investigación se realizará de acuerdo a las siguientes etapas.

- ✓ Diseño y aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Se realizarán encuestas, utilizando el método SERVQUAL el cual evalúa las diferencias entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto a los servicios prestados, de esta manera conocer su nivel de satisfacción con respecto a la atención de la clínica; las encuestas se validarán por el Método Alfa de Cronbach. Así también se diseñarán hojas de observación para aplicar el método de observación a los procesos de la clínica veterinaria, además se aplicará una entrevista al gerente general de la empresa para poder identificar los problemas frecuentes e incidencias en los procesos.

✓ Codificación y tabulación de los datos:

Una vez aplicados los instrumentos de recolección, se codificara y tabulara las encuestas en una hoja de Excel, así como resumir la entrevista realizada y procesar la información obtenida en las hojas de observación.

✓ Análisis y tratamiento de la información:

Toda la información tabulada se plasmara en cuadros y gráficos estadísticos con ayuda del Excel y SPSS 23, de esta manera se realizará el análisis y tratamiento de la información.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Empresa de estudio.

#### 3.1.1. Datos generales:

La clínica veterinaria “Mi mejor amigo” abrió sus puertas al público pacasmayino en el 2012, contando así con casi 8 años de experiencia. Fundada por los doctores Miguel Chacaltana Lezama (ver anexo n° 19) y Carla Falla García (ver anexo n° 20), graduados en la Universidad Nacional de Cajamarca y colegiados en el Colegio de Médicos Veterinarios de Trujillo con el número de colegiatura 8596 y 8007 respectivamente.

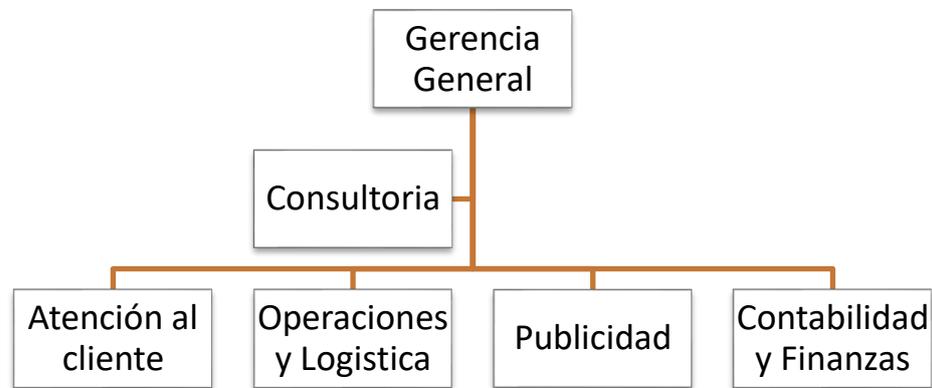
La clínica se encuentra ubicada en Pacasmayo, calle Ladislao Espinar #14, prestando servicios desde atención de emergencias, diagnóstico, cirugías, vacunas, tratamientos, terapias, Grooming y baños medicados, hasta la venta de diversas líneas de productos tales como ropa, juguetes, accesorios, medicamentos y comidas.

La empresa implementó también, hace poco, el servicio de visita a domicilio, donde el cliente recibe la atención desde la comodidad de su hogar, contando con una atención personalizada, todo esto con el fin de satisfacer a sus clientes y diferenciarse de la competencia.

Por otro lado la infraestructura de la clínica ha ido evolucionando, esta opera en un ambiente relativamente grande, cuenta con 2 camillas, medicina necesaria para atender emergencias y operaciones, un ambiente de cirugía y una sala de espera. También cuenta con un ambiente para los baños medicados y otro para tener a las mascotas mientras esperan ser recogidas por sus dueños. Sin embargo los dueños de la empresa han pensado abrir otro local con el fin de expandirse y poder posicionarse dentro del mercado como una empresa más grande.

El objetivo principal de la empresa es lograr una permanente mejora dentro de sus actividades con el fin de dar un mejor servicio que asegure una buena atención, además de mejorar su servicio post – venta y poder llegar a más clientes. El cumplimiento de las pautas mencionadas garantizará el alcance de la meta final, una satisfacción plena de sus clientes.

### 3.1.2. Organigrama de la empresa:



**Figura 8. Organigrama de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo”**  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3. Misión y Visión:

**Visión:** Ser una de las mejores clínicas veterinarias del valle y estar posicionados en el mercado, dentro de 5 años, trabajando en un ambiente en el que se practique la responsabilidad, el respeto y sobre todo el amor, de esta manera poder brindar el mejor servicio de calidad a nuestros animalitos y así lograr expandirnos a nuevos mercados y obtener cada vez una mayor participación dentro de estos (Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo”, 2019).

**Misión:** Somos una empresa dedicada principalmente a inculcar a nuestros clientes las buenas prácticas de cuidado a sus mascotas además de velar por el bienestar y salud de estas, mediante el uso y la venta de productos de calidad

netamente de marcas exclusivas, siempre buscando la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de sus compañeros, a través de nuestra capacidad y experiencia en el rubro, para garantizar la calidad de nuestro servicio y el crecimiento continuo de nuestra empresa (Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo”, 2019).

#### **3.1.4. Valores:**

- Amor. Es nuestro principal valor debido a que trabajamos por amor a los animales y con amor los atendemos, para garantizar que se sientan como en casa.
- Responsabilidad. Nos aseguramos de trabajar bajo las políticas adecuadas de salud, ya que es nuestra responsabilidad mantener sano al animal y satisfecho a su dueño.
- Respeto. Es un factor clave para el trato con el cliente, y tenemos claro que ellos son quienes toman la decisión final sobre cualquier intervención a su compañero de vida.
- Claridad. Desarrollamos un lenguaje simple y claro, nos tomamos el tiempo de explicar a nuestros clientes cada proceso, de esta manera logramos su comprensión y confianza.
- Sinceridad. Somos siempre sinceros con nuestros clientes, sin rodeos, ni mentiras, damos un diagnóstico claro y preciso por más malo que este pueda ser.
- Lealtad. Nos mostramos comprometidos con nuestros clientes, fomentando la gratitud y en consecuencia la fidelidad del mismo.

### 3.2. Diagnóstico Situacional:

#### 3.2.1. Análisis del Ambiente Externo.

##### 3.2.1.1. Información de Pacasmayo.

El distrito de Pacasmayo abarca una superficie de 32,02 km<sup>2</sup>, se halla a poco más de 100 km al norte de Trujillo, aproximadamente en el km 681 de la panamericana norte y está a orillas del océano pacífico. Es uno de los 5 distritos de la provincia de Pacasmayo, ubicada en el departamento de La Libertad, bajo la administración del Gobierno Regional de La Libertad, en la zona norte del Perú (Municipalidad Distrital de Pacasmayo, 2018).

##### 3.2.1.2. Factor demográfico de Pacasmayo.

Los factores demográficos y los elementos relevantes considerados para la evaluación son el tamaño de la población, el género, edad y características del cliente pacasmayino.

**Tabla 12. Factor demográfico**

Factor	Elemento relevante	Análisis
Demográfico	Población total de Pacasmayo provincia.	102 897 (INEI, 2017)
	Población de Pacasmayo distrito.	28 959 (INEI, 2017)
	Género de los clientes	Femenino y masculino
	PEA (población económicamente activa)	18 – 50 años de edad
	Características del cliente	Los clientes de la ciudad de Pacasmayo están informados y conocen sobre la atención y cuidado de las mascotas por el acceso de la información.

**Fuente: Elaboración propia**

##### 3.2.1.3. Factor económico de Pacasmayo

El ingreso promedio de las familias en el distrito de Pacasmayo es de S/.950 y S/.3000 soles aproximadamente, según el instituto nacional de estadística e informática (INEI, 2017). Pacasmayo tiene como mayor industria la fábrica

de Cementos Pacasmayo, otras actividades económicas importantes son la avícola, la producción de arroz y la pesca, el turismo es otro aspecto económico importante debido a que Pacasmayo es considerado la capital de los deportes náuticos, siendo la tabla, vela y surf los deportes más practicados en la ciudad. Así también, Pacasmayo tiene como atractivos turísticos: la estación del antiguo ferrocarril, el malecón, sus concurridas playas y la gastronomía a base de pescado.

**Tabla 13. Factor Económico.**

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
	Ingreso promedio	S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente (INEI, 2017).
	Tasa de crecimiento anual	1.5 % (INEI, 2017).
Económico	Marco Económico General	Pacasmayo además de ser una ciudad turística y concurrida, por sus playas, gastronomía y atractivos turísticos, también explota sus recursos tales como la producción de arroz, la industria avícola, pesquera, y cementera

**Fuente: Elaboración propia.**

#### **3.2.1.4. Factor político legal.**

Dentro del factor político legal, Pacasmayo se rige a lo pre establecido por el Gobierno del Perú el cual es una república democrática, social, independiente y soberana, se encuentra organizado en tres poderes principales: Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo. En su política comercial busca la formalización de todas las PYMES ubicadas en el país, así como también se cumplan las normas y leyes con respecto a la comercialización de productos, siendo en el sector veterinario, un delito la comercialización de los mismos sin un permiso específico, además de ser un requisito indispensable el ser médico veterinario colegiado para ejercer la profesión.

**Tabla 14. Factor Político**

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Político / Legal	Ley n° 28015 promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. (Sunat, 2003)	Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad además de su contribución al Producto Bruto Interno.
	Autorización para la comercialización y/o elaboración de productos veterinarios según Decreto Supremo N° 015-98-AG (Senasa, 2017)	Reglamento sobre registro, comercio y control de productos de uso veterinario y alimentos para animales, de acuerdo a los estándares internacionales en salvaguardar la salud humana y animal y el medio ambiente.
	Reglamento de la ley 16200 (Colegio médico veterinario, 1966)	Es obligatorio la colegiación de los médicos veterinarios para ejercer la profesión
	Ley n° 30407 protección y bienestar animal (Colegio médico veterinario, 1966).	El estado establece condiciones necesarias para brindar protección a las especies animales y reconocerlos como seres sensibles que merecen gozar de buen trato por parte de los seres humanos y vivir en armonía con el medio ambiente.

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2.1.5. Factor socio cultural.

En Pacasmayo así como en todo el Perú, la concientización con respecto al cuidado animal es notable y cada vez más familias adopta una mascota en su hogar; según el último estudio de Euromonitor asegura que la población de perros en el país ascendía a 4.3 millones, el mismo estudio afirma que existen 1.38 millones de mininos en el país (Patiño, 2018).

**Tabla 15: Factor sociocultural.**

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Socio Cultural	Desarrollo del sector	El último estudio de Euromonitor asegura que la población de perros en el país ascendía a 4.3 millones, el mismo estudio afirma que existen 1.38 millones de mininos en el país (Patiño, 2018).
		El negocio de veterinarias en Perú crece con más diversidad de servicios. Los rubros de peluquería y venta de alimentos son los más fuertes (Vera, 2018)
		Se espera que los centros veterinarios crezcan 10% al año, según la Cámara Peruana de Franquicias. (Diario Economista, 2019)

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2.1.6. Factor Tecnológico.

En el distrito de Pacasmayo en el sector veterinario, las pymes no están equipadas con la tecnología necesaria de uso veterinario, así como también la mayoría de ellas desconoce los beneficios de los sistemas de información.

**Tabla 16. Factor Tecnológico**

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE
Tecnológico	Perú se convertirá en el líder sudamericano de compras online para el 2019, según las proyecciones de TiendaMIA.com (El Comercio, 2018)
	Máquinas de uso veterinario no están al alcance del poder adquisitivo de las pymes.
	Sistemas Informáticos especiales para clínicas veterinarias (Tabares, 2018)

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2.1.7. Factor Ambiental.

La concientización sobre la conservación del medio ambiente es un tema que se está promoviendo cada vez más en la mayoría de los países, y las empresas tratan de regirse a esto, creando una cultura de conservación y cuidado de los recursos.

**Tabla 17. Factor ambiental**

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Ambiental	Responsabilidad ambiental	En el sector veterinario con respecto a la responsabilidad de cuidado ambiental las municipalidades han venido realizando campañas tales como: campañas de castración de felinos y caninos, vacunación de las diferentes enfermedades que afectan a los animales menores que inciden en la salud de las personas.

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2.1.8. Análisis del ambiente externo consolidado.

En la siguiente tabla se presenta el detalle del análisis del ambiente externo, consolidando y enfocando a los factores demográficos, económicos, políticos y legales, socio cultural, tecnológico ambiental.

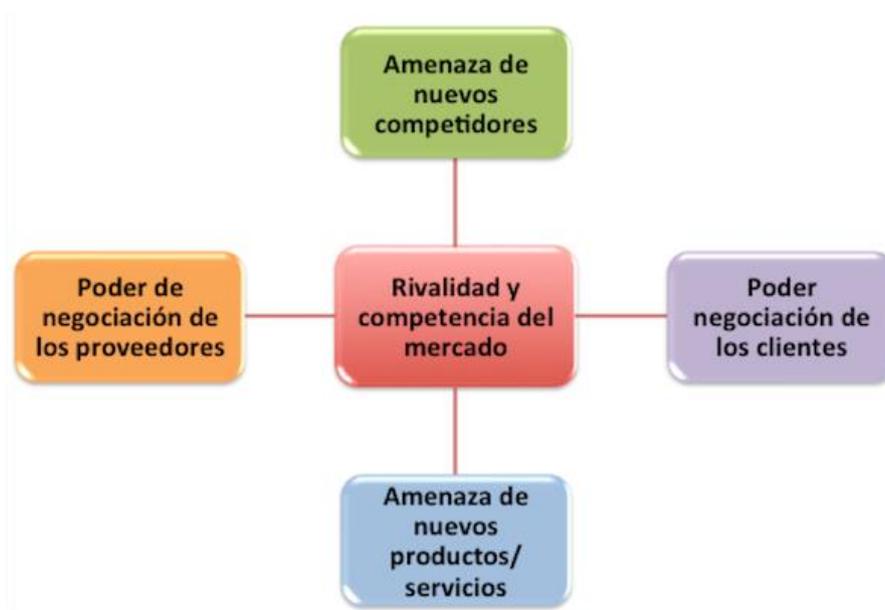
**Tabla 18. Factor externo consolidado**

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
<b>Demográfico</b>	Número o tamaño de la población	28 959 habitantes.
	Género de los clientes	Femenino y masculino.
	PEA (población económicamente activa)	18 – 50 años de edad
	Características del cliente	Los clientes de la ciudad de Pacasmayo están informados y conocen sobre la atención y cuidado de las mascotas por el acceso de la información.
<b>Económico</b>	Ingreso promedio	S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente.
	Tasa de crecimiento anual	1.5 %.
	Marco Económico General	Pacasmayo además de ser una ciudad turística y concurrida, por sus playas, gastronomía y atractivos turísticos, también explota sus recursos tales como la producción de arroz, la industria avícola, pesquera, y cementera.
<b>Político / Legal</b>	Ley n° 28015 promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.	Ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad además de su contribución al Producto Bruto Interno.
	Autorización para la comercialización y/o elaboración de productos veterinarios según Decreto Supremo N° 015-98-AG.	Reglamento sobre registro, comercio y control de productos de uso veterinario y alimentos para animales, de acuerdo a los estándares internacionales en salvaguardar la salud humana y animal y el medio ambiente.
	Reglamento de la ley 16200	Es obligatorio la colegiación de los médicos veterinarios para ejercer la profesión
	Ley n° 30407 protección y bienestar animal.	El estado establece condiciones necesarias para brindar protección a las especies animales y reconocerlos como seres sensibles que merecen gozar de buen trato por parte de los seres humanos y vivir en armonía con el medio ambiente.
<b>Sociocultural</b>	Desarrollo del sector	El último estudio de Euromonitor asegura que la población de perros en el país ascendía a 4.3 millones, el mismo estudio afirma que existen 1.38 millones de mininos en el país
		El negocio de veterinarias en Perú crece con más diversidad de servicios. Los rubros de peluquería y venta de alimentos son los más fuertes
		Se espera que los centros veterinarios crezcan 10% al año, según la Cámara Peruana de Franquicias.
<b>Tecnológico</b>	Investigación y desarrollo	Perú se convertirá en el líder sudamericano de compras online para el 2019, según las proyecciones de TiendaMIA.com
		Máquinas de uso veterinario no están al alcance del poder adquisitivo de las pymes. Sistemas Informáticos especiales para clínicas veterinarias.
<b>Ambiental</b>	Responsabilidad ambiental	En el sector veterinario con respecto a la responsabilidad de cuidado ambiental las municipalidades han venido realizando campañas tales como: campañas de castración de felinos y caninos, vacunación de las diferentes enfermedades que afectan a los animales menores que inciden en la salud de las personas.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2.1.9. Las 5 fuerzas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta útil para hacer un análisis del sector así poder determinar los factores que determinan la rentabilidad de un sector y de sus empresas. De acuerdo a Porter la intensidad de la competencia en la industria y la rentabilidad de su potencial, son funciones de las siguientes cinco fuerzas:



**Figura 9. Las fuerzas de Porter**  
**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 19. Análisis de las fuerzas de Porter**

Fuerzas de Porter	Aspecto por analizar	Análisis	Puntuación de (0 a 1)	Conclusión (alto o bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	Los competidores directos, son empresas que ofrecen servicios veterinarios, venta de alimentos para animales, accesorios y medicamentos, así como también el servicio de Grooming.	1	Alto
	Crecimiento de la industria en los últimos años	La competencia en el sector veterinario está en aumento, así como los consumidores, en los últimos tres años ingresaron dos veterinarias nuevas al mercado.	1	
	Características diferenciadoras del producto y servicio respecto a la competencia	Actualmente las empresas están buscando siempre diferenciarse de las demás para poder atraer así a más clientes, ofreciendo un producto y servicio de calidad, realizando estudios de que es lo que necesita el cliente.	1	
	Compromisos estratégicos entre las empresas	El compromiso estratégico de las veterinarias es realizar convenios con las municipalidades para fomentar las campañas de vacunación, castración, cuidado animal entre otras.	1	
TOTAL			4	
Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación en el mercado actual	Servicios con alto valor de diferenciación.	0	Alto
	Economía de escala	Se asegura la prestación del servicio a través de productos y servicios diferenciados y de calidad.	1	
	Identificación de marcas participantes en la industria	Las veterinarias presentes en el distrito de Pacasmayo son: veterinaria Sevilla, Sharon spa, veterinaria Kary, Llontop veterinaria, veterinaria huesitos.	1	
	Acceso a canales de comercialización	Los consumidores están acostumbrados a comprar sus productos en lugares donde garanticen la procedencia y la calidad de los mismos	1	
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Las veterinarias al ser pymes buscan financiamiento de entidades bancarias.	0	
	Experiencia en el sector	La experiencia en el sector es indispensable ya que no se puede ejercer sin ser médico veterinario colegiado.	1	
TOTAL			4	
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	De acuerdo al servicio veterinario, no existen sustitutos debido a que los únicos autorizados para brindar estos servicios son los médicos veterinarios colegiados.	1	Bajo
	Producto y servicio sustituto	Así mismo existen servicios brindados por zootecnistas que no cuentan con las especializaciones y conocimientos necesarios.	1	
	Grado de satisfacción del cliente	Los clientes se encuentran medianamente satisfechos debido a que las veterinarias en el distrito no están debidamente equipadas es decir, no cuentan con equipos veterinarios.	0	
TOTAL			2	
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	Se cuenta con variedad de proveedores no solo para el abastecimiento en alimentos, sino también en medicamentos, vacunas y accesorios de mascotas.	1	Medio alto
	Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor	Además, se cuenta con múltiples empresas que trabajan en el sector que proveen los productos.	1	
	Contribución de los especialistas a la calidad del servicio y producto	Los proveedores y los prestadores del servicio, definen la calidad de la oferta de productos y servicios en las veterinarias.	1	
TOTAL			3	
Poder de negociación con los clientes	Tamaño del mercado meta	Actualmente, no existe un análisis de segmentación de mercado por parte de las veterinarias.	1	Bajo
	Demanda de los clientes	Existe una demanda medianamente satisfecha por los productos y servicios ofertados por las veterinarias	0	
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	El ingreso de veterinarias especializadas se encuentra supeditada a poder realizar una inversión económica elevada.	0	
TOTAL			1	

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2.2. Análisis del Ambiente Interno.

#### 3.2.2.1. Matriz AMOFHIT

La matriz AMOFHIT permite conocer el estado interno de la empresa, haciendo un análisis de las diferentes áreas tales como: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología; las mismas que encabezan sus siglas.

**Tabla 20. Matriz AMOFHIT**

	<b>Factores positivos</b>	<b>Factores negativos</b>
<b>Gerencia y administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control sobre la vigencia de colegiaturas.</li> <li>- Conocimiento y experiencia en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe documentación de los procesos de la empresa.</li> </ul>
<b>Publicidad y marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de marketing en comerciales de televisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un programa de promoción en redes sociales.</li> </ul>
<b>Operaciones y logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con título de médicos veterinarios.</li> <li>- Se cuenta con proveedores que garantiza productos de calidad.</li> <li>- Se colocan adecuadamente los productos en almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se verifica la existencia de un stock de seguridad.</li> <li>- No existen procesos definidos de abastecimiento.</li> </ul>
<b>Ventas y post venta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza el servicio de atención de pacientes a domicilio.</li> <li>- Se atienden dudas y reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aglomeración de personas.</li> <li>- No existe un servicio continuo de post venta y fidelización del cliente.</li> </ul>
<b>Contabilidad y finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos al contado lo que genera liquidez diaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un sistema digital para realizar la contabilidad y finanzas de la empresa.</li> <li>- Las salidas y entradas de dinero no se registran contablemente.</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas básicas para el Grooming de mascotas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de equipos especializados en salud y Grooming.</li> <li>- Sistemas de información desactualizado y obsoleto.</li> </ul>
<b>Sistemas de información</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con sistemas de información integrados.</li> <li>- No se utiliza programas informáticos.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia.**

### 3.2.3. Análisis del Entorno.

#### 3.2.3.1. Análisis FODA

En la siguiente tabla se presenta el detalle del análisis FODA, donde se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

**Tabla 21. FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control sobre vigencia de colegiaturas.</li> <li>✓ Conocimiento y experiencia en el sector.</li> <li>✓ Uso de marketing en comerciales de televisión.</li> <li>✓ Se cuenta con proveedores que garantiza productos de calidad.</li> <li>✓ Se colocan adecuadamente los productos en almacén</li> <li>✓ Se realizar el servicio de atención de pacientes a domicilio.</li> <li>✓ Se atienden dudas y reclamos.</li> <li>✓ Pagos al contado, lo que genera liquidez diaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El tamaño de la población del distrito es de 28 959 habitantes.</li> <li>✓ El ingreso económico promedio de las familias es de S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente.</li> <li>✓ Normativa vigente</li> <li>✓ Crecimiento de la población de animales menores.</li> <li>✓ Crecimiento de veterinarias de un 10% anual.</li> <li>✓ Digitalización de la información.</li> <li>✓ Campañas de difusión y promoción de la salud animal.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe documentación de los procesos de la empresa.</li> <li>✓ Falta de un programa de promoción en redes sociales.</li> <li>✓ No se verifica la existencia de un stock de seguridad</li> <li>✓ Aglomeración de personas.</li> <li>✓ No existe un servicio continuo de post venta y fidelización del cliente.</li> <li>✓ Las salidas y entradas de dinero no se registran contablemente.</li> <li>✓ No se utiliza programas informáticos.</li> <li>✓ Herramientas básicas para el Grooming de mascotas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El negocio de veterinarias crece con diversificación de productos y servicios.</li> <li>✓ Prestación de servicios de baja calidad.</li> <li>✓ La usurpación de títulos veterinarios.</li> <li>✓ El difícil acceso a fuentes de financiamiento.</li> <li>✓ Incremento de los niveles de insatisfacción con respecto a los servicios veterinarios.</li> <li>✓ Comercialización de productos de baja calidad por parte de los proveedores.</li> <li>✓ Maquinarias de uso veterinario no están al alcance del poder adquisitivo del negocio.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.2.3.2. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 22. Matriz EFE.

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El tamaño de la población del distrito es de 28959 habitantes	0.08	3	0.24
El ingreso económico promedio de las familias es de S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente.	0.07	4	0.28
Normativa vigente	0.1	4	0.4
Crecimiento de la población de animales menores	0.08	3	0.24
Crecimiento de veterinarias de un 10% anual	0.07	3	0.21
Digitalización de la información	0.08	1	0.08
Campañas de difusión y promoción de la salud animal	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
El negocio de veterinarias crece con diversidad de productos y servicios	0.09	3	0.27
Prestación de servicios de baja calidad	0.05	3	0.15
Usurpación de títulos veterinarios	0.05	4	0.2
Difícil acceso a fuentes de financiamiento	0.06	2	0.12
Incremento en los niveles de insatisfacción con respecto a los servicios veterinarios	0.07	3	0.21
Comercialización de productos de baja calidad por parte de los proveedores	0.07	3	0.21
Maquinarias de uso veterinario no están al alcance del poder adquisitivo del negocio.	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.79</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### Leyenda Matriz EFE:

<b>LEYENDA</b>	
<b>4</b>	Respuesta superior
<b>3</b>	Respuesta superior a la media
<b>2</b>	Respuesta media
<b>1</b>	Respuesta mala

<b>LEYENDA</b>	
<b>PESO</b>	Los pesos se asignaron desde 0.05 a 0.1 de acuerdo al nivel de importancia del factor
<b>CALIFICACIÓN</b>	La calificación va desde 1 a 4, donde el 1 indica que la respuesta tiene una respuesta deficiente en sus estrategias con respecto al factor; y 4 indica todo lo contrario.

Tabla 23. Leyenda para la matriz EFE.

Fuente: Kloter, Philip, y Armstrong (2013), Fundamentos de marketing.

### **Interpretación de los factores externos.**

Los resultados obtenidos establecen que el medio ambiente externo es favorable a la organización, teniendo las oportunidades un peso de 1.5 frente a un 1.2 de las amenazas.

Luego de los resultados del análisis de la matriz EFE se puede concluir que la clínica veterinaria “Mi mejor amigo”, tiene un índice mayor al promedio, con respecto a los factores externos que la afectan, el cual es 2.79, lo que indica que la clínica veterinaria está capitalizando sus oportunidades externas y evitando las amenazas a las que se enfrenta, sin embargo aún necesita aprovechar más las oportunidades como digitalización de la información y adquisición de máquinas de uso veterinario.

### 3.2.3.3. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 24. Matriz EFI

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Control sobre vigencia de colegiaturas	0.1	4	0.4
Conocimiento y experiencia en el sector	0.06	4	0.24
Uso de marketing en comerciales de televisión	0.03	3	0.09
Se cuenta con proveedores que garantizan productos de calidad	0.06	4	0.24
Se colocan adecuadamente los productos en almacén	0.06	4	0.24
Se realiza el servicio de atención de pacientes a domicilio	0.06	4	0.24
Se atienden dudas y reclamos	0.05	3	0.15
Pagos al contado, lo que genera liquidez diaria	0.1	4	0.4
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe documentación de los procesos de la empresa	0.08	1	0.08
Falta de un programa de promoción en redes sociales	0.04	2	0.08
No se verifica la existencia de un stock de seguridad	0.06	2	0.12
Aglomeración de personas	0.07	1	0.07
No existe un servicio continuo de post venta y fidelización del cliente	0.06	2	0.12
Las salidas y entradas de dinero no se registran contablemente	0.08	1	0.08
No se utiliza programas informáticos	0.06	1	0.06
Herramientas básicas para el Grooming de mascotas	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.67</b>

Fuente: Elaboración Propia.

#### Leyenda Matriz EFI:

LEYENDA	
4	Fuerza mayor
3	Fuerza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

LEYENDA	
<b>PESO</b>	Los pesos se asignaron desde 0.03 a 0.1 de acuerdo al nivel de importancia del factor
<b>CALIFICACIÓN</b>	La calificación va desde 1 a 4, donde el 1 indica que la respuesta tiene una respuesta deficiente en sus estrategias con respecto al factor; y 4 indica todo lo contrario.

#### Tabla 25. Leyenda para la matriz EFI.

Fuente: Kloter, Philip, y Armstrong (2013), Fundamentos de marketing.

### **Interpretación de los factores internos.**

Según los resultados obtenidos, las fortalezas internas son favorables para la empresa con un peso de 2.0 frente a un 0.67 de las debilidades. Lo que indica que la empresa puede aprovechar sus fortalezas para minimizar sus debilidades, obteniendo una relación de 2.67 la cual está por encima del promedio.

Con los resultados obtenidos del análisis de la matriz EFI, se puede concluir que la clínica veterinaria “Mi mejor amigo”, con respecto a los factores internos de la empresa, tiene una respuesta mayor al promedio la cuales de 2.67, lo que indica que puede aprovechar sus fortalezas para minimizar sus debilidades.

### 3.2.3.4. Matriz FODA cruzado

Tabla 26. Matriz FODA cruzado

<b>MATRIZ FODA CRUZADO</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	O1: El tamaño de la población del distrito es de 28 959 habitantes.	A1: El negocio de veterinarias crece con diversificación de productos y servicios.
	O2: El ingreso económico promedio de las familias es de S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente.	A2: Prestación de servicios de baja calidad.
	O3: Normativa vigente	A3: La usurpación de títulos veterinarios.
	O4: Crecimiento de la población de animales menores.	A4: El difícil acceso a fuentes de financiamiento.
	O5: Crecimiento de veterinarias de un 10% anual.	A5: Incremento de los niveles de insatisfacción con respecto a los servicios veterinarios.
	O6: Digitalización y Documentación de la información.	A6: Comercialización de productos de baja calidad por parte de los proveedores.
	O7: Campañas de difusión y promoción de la salud animal.	A7: Maquinarias de uso veterinario no están al alcance del poder adquisitivo del negocio.
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
F1: Control sobre vigencia de colegiaturas.	F1O3: Garantizar a los clientes servicios y productos de calidad.	F1A3: Garantizar a los clientes la autenticidad y vigencia de licencias veterinarias.
F2: Conocimiento y experiencia en el sector.	F2F4O5: Capacidad para poder expandirse.	F2A2: Garantizar la calidad de los productos y servicios.
F3: Uso de marketing en comerciales de televisión.	F3O1O4: Captar mayor cantidad de personas con mascotas en la localidad.	F3A1: Mantener la publicidad en televisión y expandirse a las redes sociales.
F4: Se cuenta con proveedores que garantiza productos de calidad.	F5F8O6: Realizar proyectos de Inversión en SI para digitalizar todas las entradas y salidas	F2F4A5: Garantizar la satisfacción del cliente ofreciendo productos y servicios de calidad.
F5: Se colocan adecuadamente los productos en almacén	F6F3O1: Difundir los servicios realizados en la veterinaria mediante la publicidad.	F4A6: Realizar alianzas estratégicas con proveedores calificados.
F6: Se realizar el servicio de atención de pacientes a domicilio.	F7O2: Reforzar el servicio de post venta para fidelización de los clientes.	F6F3A1: Difundir los servicios realizados en la veterinaria mediante la publicidad.
F7: Se atienden dudas y reclamos.	F8O6: Implementar un modelo de gestión por procesos para la documentación y mejor organización de los procesos de la empresa.	F7A1: Reforzar el servicio de post venta para fidelización de los clientes.
F8: Pagos al contado, lo que genera liquidez diaria.		F8A4A7: Realizar proyectos de inversión a mediano y largo plazo

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1: No existe documentación de los procesos de la empresa.	D1O6: Implementar un modelo de gestión por procesos para la documentación y mejor organización de los procesos de la empresa.	D1D4A2A5: Implementar un modelo de gestión por procesos para la optimización de los mismos y la mejora de la calidad en los servicios de atención al cliente.
D2: Falta de un programa de promoción en redes sociales.	D2O1O4: Implementar la publicidad por redes sociales y de esta manera llegar a mayor cantidad de la población.	D2A1: Reforzar la publicidad de la empresa mediante las redes sociales, abriendo paso a mayor cantidad de clientes potenciales.
D3: No se verifica la existencia de un stock de seguridad	D3D4O6: Implementar un modelo de gestión por procesos para la documentación y mejor organización de los procesos de la empresa, ofreciendo un mejor servicio al cliente.	D6A1A5: Reforzar el servicio de post venta, mediante llamadas y mensajes de monitoreo.
D4: Aglomeración de personas.	D6O1O4: Reforzar el servicio de post venta para la fidelización de los clientes.	D9A7: Realizar proyectos de inversión a mediano y largo plazo.
D6: No existe un servicio continuo de post venta y fidelización del cliente.	D7D8O6: Realizar proyectos de Inversión en SI para digitalizar todas las entradas y salidas	
D7: Las salidas y entradas de dinero no se registran contablemente.		
D8: No se utiliza programas informáticos.		
D9: Herramientas básicas para el Grooming de mascotas		

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2.4. Evaluación pre de los procesos.

A continuación se evaluará la actual gestión de los procesos, a través del diagrama de Ishikawa. Además se evaluará un nivel de cumplimiento de los procesos basada en la mejora continua, los siguientes procesos a evaluar son: proceso financiero, proceso de comercialización, proceso de servicio, proceso logístico.



### Diagrama de Ishikawa

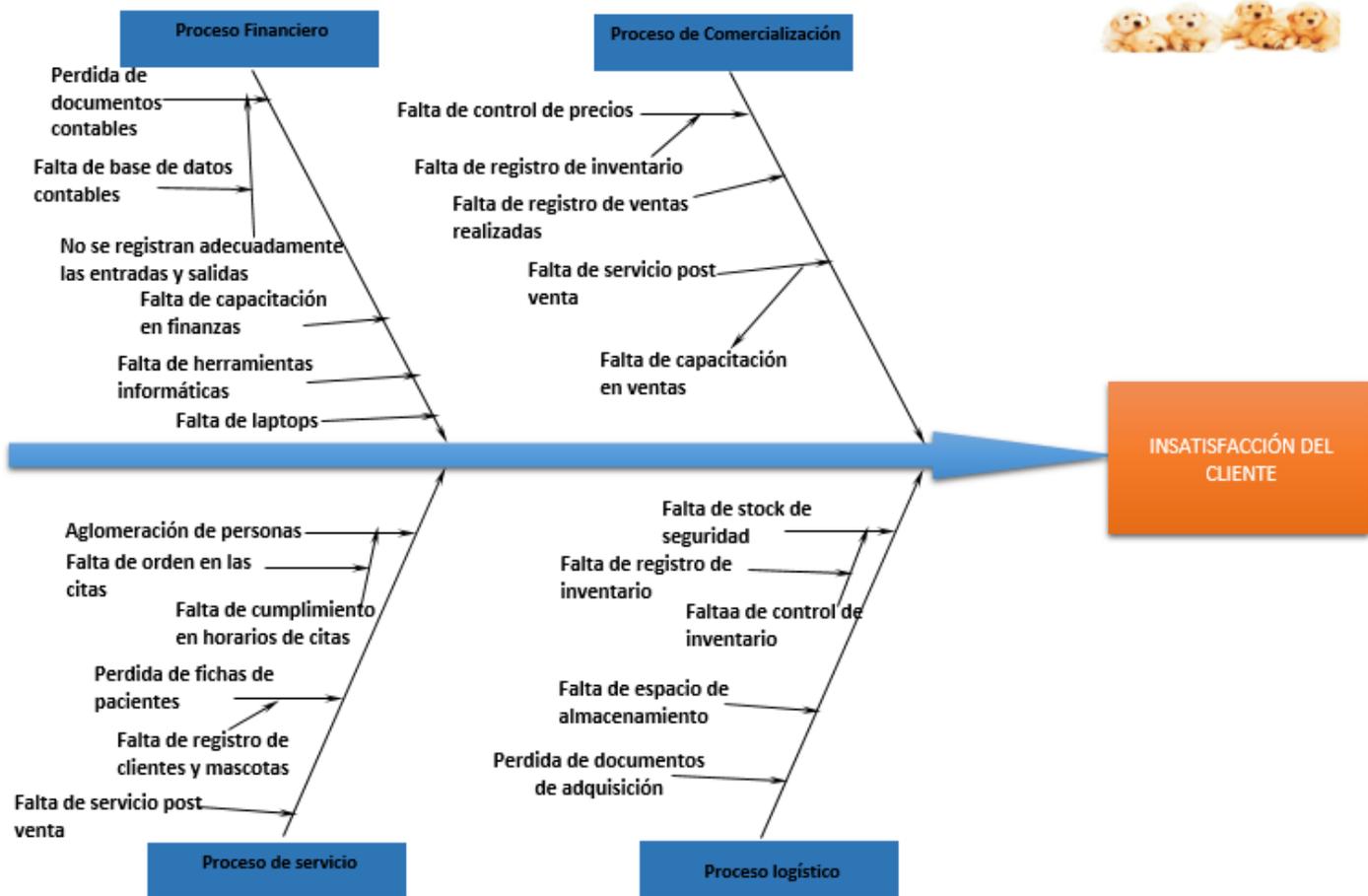


Figura 10. Diagrama de Ishikawa.  
Fuente: Elaboración propia

**a. Nivel de cumplimiento del proceso financiero.**

**Tabla 27. Nivel de cumplimiento pre del proceso financiero**

<b>Proceso Financiero</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS</b>	<b>CUMPLE</b>
Nivel de cumplimiento de la evaluación de ingresos	revisión de boletas de compra	No
	revisión de boletas de venta	No
	revisión de cuaderno de control	Si
	Analizar datos contables	No
	Destinar el dinero de inversión	Si
	Destinar el dinero de pagos	Si
	Realizar los pagos	Si
	Depositar utilidades	No
<b>Cumplimiento del proceso financiero (%)</b>		<b>50.00%</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

El nivel de cumplimiento de la evaluación del proceso financiero de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 50%.

**b. Nivel de cumplimiento del proceso de ventas.**

**Tabla 28. Nivel de cumplimiento pre del proceso de ventas.**

<b>Proceso de Comercialización</b>	<b>DESCRIPCION DE PROCESOS</b>	<b>CUMPLE</b>
Nivel de cumplimiento del proceso de ventas	Informar sobre producto	Si
	Mostrar sustitutos del producto	No
	Brindar recomendaciones necesarias sobre producto	Si
	Emitir boleta	No
<b>Cumplimiento del proceso de ventas (%)</b>		<b>50.00%</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

El nivel de cumplimiento de la evaluación del proceso de ventas de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 50%.

**c. Nivel de cumplimiento del proceso de servicio.**

**Tabla 29. Nivel de cumplimiento pre del proceso de servicio**

Proceso de servicio veterinario	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	CUMPLE
Nivel de cumplimiento del servicio veterinario	Examinar mascota	Si
	Enviar a realizar análisis si se necesita	Si
	Evaluar análisis	Si
	Llenar ficha de paciente	No
	Realizar ficha de consentimiento	No
	Realizar el servicio veterinario	Si
	Realizar receta de paciente	Si
	Brindar las recomendaciones necesarias	Si
	Agendar citas posteriores	No
	Cotizar servicio de Grooming	Si
	Agendar hora de recojo de mascota	No
	Informar a asistente encargado de realizar el Grooming	Si
	Realizar el servicio de Grooming	Si
	Informar a veterinario una vez realizado el Grooming	No
	Entregar mascota a cliente	Si
	Emitir boleta	No
	<b>Cumplimiento del proceso de servicio (%)</b>	<b>62.5%</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

El nivel de cumplimiento de la evaluación del proceso de servicio de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 62.5%.

**d. Nivel de cumplimiento del proceso logístico.**

**Tabla 30. Nivel de cumplimiento pre del proceso logístico**

PROCEDIMIENTOS PROCESO LOGISTICO	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	CUMPLE
Nivel de cumplimiento del proceso logístico	Revisar stock	No
	Realizar inventario de requerimientos	No
	Programar viaje	Si
	Fijar presupuesto de viaje	No
	Efectuar viaje	No
	Solicitar productos	Si
	Recepcionar productos	Si
	Cancelar pedido	Si
	Recepcionar boleta	Si
	<b>Cumplimiento del proceso logístico (%)</b>	<b>55.6%</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

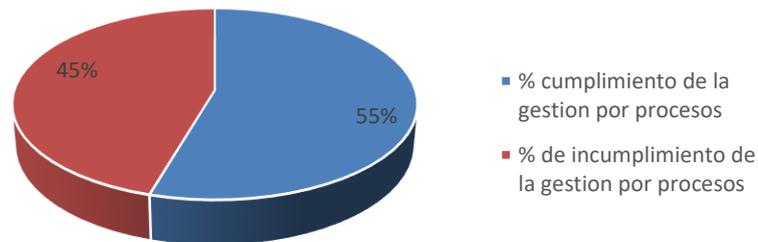
El nivel de cumplimiento de la evaluación del proceso logístico de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 55.6%.

**Tabla 31. Indicador del nivel de cumplimiento pre de los procesos**

**Total de procesos: 37**

Indicadores	Porcentaje	N° procesos	Nivel de cumplimiento
Inadecuada	0%-20%	0	0%
Deficiente	21%-50%	0	0%
Satisfactorio	51%-75%	37	54.5%
Adecuado	76%-100%	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

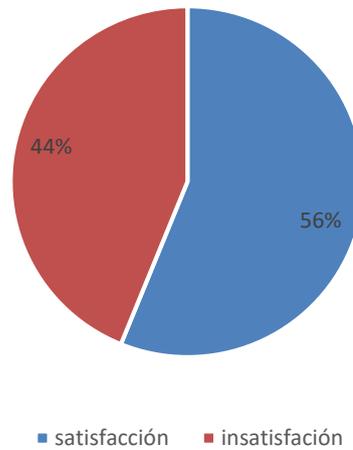


**Figura 11. Porcentaje de cumplimiento pre de los procesos**

Fuente: Elaboración propia.

Cumplimiento de la gestión de los procesos desarrollada actualmente es 54.5% lo cual indica que se encuentra en nivel satisfactorio.

### 3.2.5 Evaluación Pre – Test de la satisfacción del cliente.



**Figura 12. Nivel de satisfacción pre del cliente**  
**Fuente: Elaboración propia**

El nivel de satisfacción de los clientes de la clínica veterinaria durante la elaboración del pre test de la evaluación de la gestión por procesos es de 56% frente a un 44% de insatisfacción debido la mala gestión de los procesos, falta de registro de información, documentación de pacientes, desorden en el horario de citas, escaso control de tiempos de atención lo que genera aglomeración de personas ocasionando un desorden en las actividades cotidianas (ver anexo n° 17).

### 3.1. Propuesta de implementación de la gestión por procesos.

#### 3.1.1. Mapa de procesos

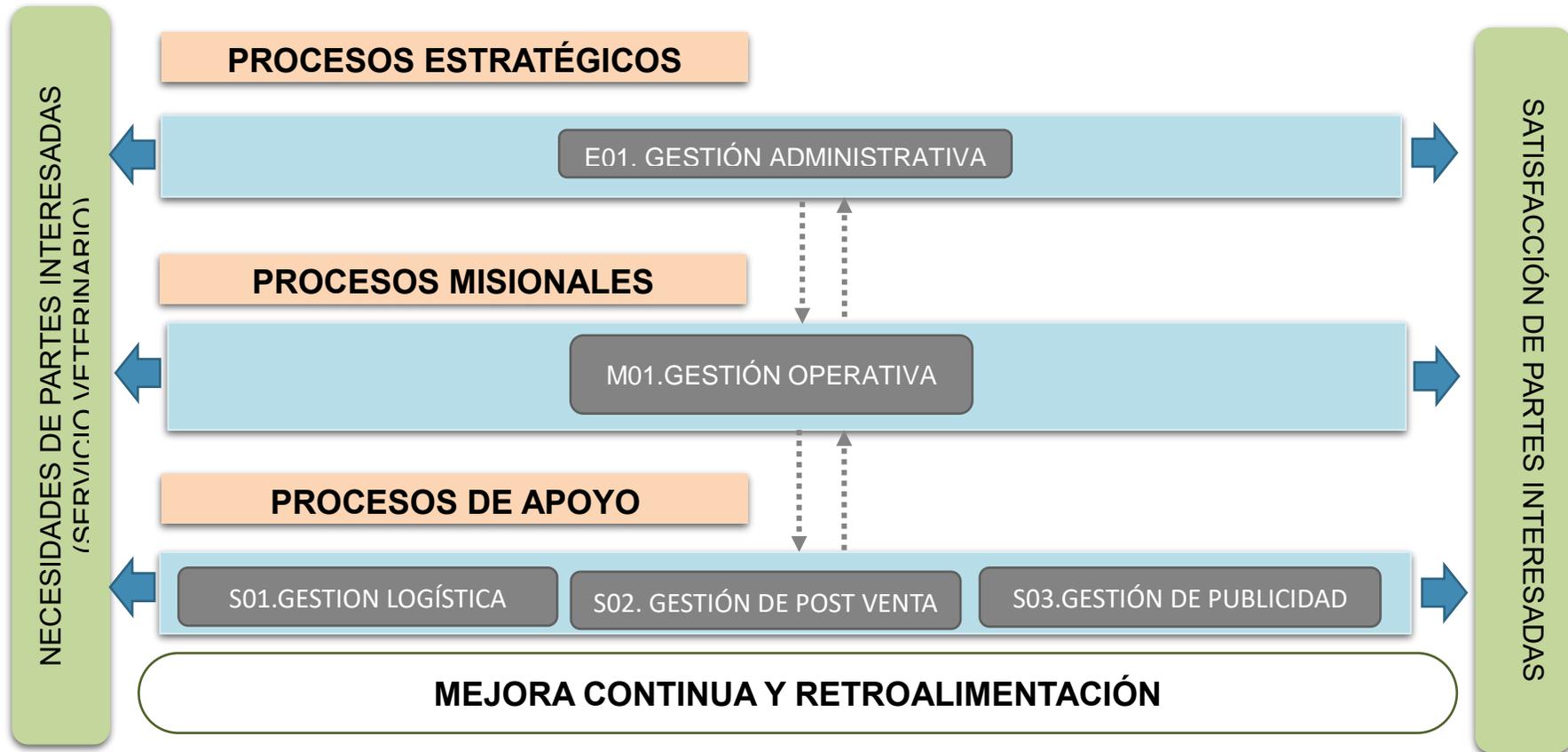


Figura 13. Mapa de procesos de la clínica veterinaria  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2. Inventario de procesos

A continuación se detallan los procesos de nivel 0 y de nivel 1 de la clínica veterinaria mi mejor amigo

**Tabla 32. Inventario de procesos**

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1	
	Código	Procesos	Código	Procesos
Estratégicos	PE01	Gestión Administrativa	PE01. 01	Proceso financiero
			PM01.01	Proceso de ventas
Misionales	PM01	Gestión Operativa	PM01.02	Procesos de Servicio Veterinario
			PM01.03	Proceso de Servicio de Grooming
			PS01.01	Proceso de compras y abastecimiento
Soporte	PS01	Gestión Logística	PS01.02	Proceso de control de inventario
			PS02	Gestión de Post venta
	PS03	Gestión de Publicidad	PS03.01	Procesos de publicidad por redes sociales
			PS03.02	Proceso de publicidad por televisión

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3. Fichas de procesos

#### 3.1.3.1. Ficha de proceso financiero.

Tabla 33. Ficha de proceso financiero

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PE01. 01	<b>FASE</b> PE01	<b>PAG</b> 01
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	<b>VERSIÓN</b> PE01. 01	<b>FECHA</b>
	<b>PROCESO</b>	<b>PROPIETARIO</b>	
Financiero	Gerente General - Sub Gerente		
<b>MISIÓN</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>		
Asegurar la contabilidad adecuada de los ingresos y egresos de la empresa, así como también la disponibilidad presupuestaria de la empresa, teniendo fiabilidad y exactitud en sus procesos.	Base de datos contable		
<b>MARCO LEGAL</b>	<b>RIESGOS</b>		
Registrar la información contable con exactitud Mantener actualizada la información	Pérdida de documentos. Omisión de información.		
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Análisis de documentos.		
	<b>INCLUYE:</b> Base de datos contable, boletas		
	<b>TERMINA:</b> Resultados contables.		
<b>ENTRADAS:</b> Registrar ingresos y egresos diariamente.			
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Sub Gerente			
<b>RECURSOS:</b> computadora, documentos, impresora.			
<b>SALIDAS:</b> Resultados contables			
<b>INSPECCIONES</b>	<b>METAS</b>		
Interna: Gerente General, monitorear la exactitud de los registros contables, llevando el control adecuado de las finanzas	% de incremento del nivel de cumplimiento del proceso contable.		
<b>VARIABLE DE CONTROL</b>	<b>INDICADORES</b>		
Cantidad de ingresos mensuales	ingresos mensuales		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.2. Ficha de proceso de ventas.

Tabla 34. Ficha de proceso de ventas.

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PM01.01	<b>FASE</b> PM01	<b>PAG</b> 02
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	<b>VERSIÓN</b> PM01.01	<b>FECHA</b>
<b>PROCESO</b>		<b>PROPIETARIO</b>	
Ventas		Médico Veterinario – Cliente	
<b>MISIÓN</b>		<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
Asegurar que la atención sea la adecuada, informando al cliente sobre el producto a adquirir, sus beneficios, así como también advirtiendo riesgos y precauciones, con el fin de preservar el bienestar de sus mascotas.		Base de datos de venta de producto, boleta de venta.	
<b>MARCO LEGAL</b>		<b>RIESGOS</b>	
Practicar la sinceridad total al cliente, sobre el producto y su función. Responder las consultas del cliente en las redes usadas.		Omisión de recomendaciones sobre productos. Olvidar contestar mensajes en redes usadas.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Llegada del cliente a la clínica o Consulta vía FansPage o WhatsApp de la clínica.		
	<b>INCLUYE:</b> boletas de venta, tarjeta de presentación.		
	<b>TERMINA:</b> Salida del cliente de la clínica.		
<b>ENTRADAS:</b> Solicitud de producto por parte del cliente.			
<b>RESPONSABLE:</b> Médico veterinario			
<b>RECURSOS:</b> Teléfono, laptop, lapiceros, libreta, máquina POS.			
<b>SALIDAS:</b> Venta de producto a cliente.			
<b>INSPECCIONES</b>		<b>METAS</b>	
Interna: Médico veterinario, brindar productos de calidad así como la asesoría para el uso de los mismos.		% de incremento del nivel de cumplimiento del proceso de ventas	
<b>VARIABLE DE CONTROL</b>		<b>INDICADORES</b>	
- Clientes Satisfechos		% de clientes satisfechos	
- Cantidad de ingresos mensuales		ingresos mensuales	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.			

### 3.1.3.3. Ficha de proceso de servicio veterinario.

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PM01.02	<b>FASE</b> PM01	<b>PAG</b> 03
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	<b>VERSIÓN</b> N PM01.02	<b>FECHA</b>
<b>PROCESO</b>		<b>PROPIETARIO</b>	
Servicio Veterinario		Médico Veterinario – Cliente	
<b>MISIÓN</b>		<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
Asegurar que la ejecución del servicio sea el adecuado, priorizando el bienestar del paciente, con el fin de conseguir la confianza de los clientes.		Ficha clínica, tarjeta de control, documento de consentimiento, receta de paciente, boleta de venta, base de datos del servicio, base de datos de registro de cliente.	
<b>MARCO LEGAL</b>		<b>RIESGOS</b>	
Cumplir con la cita en el horario previamente acordado. Brindar todas las indicaciones pertinentes para cuidado del paciente. Practicar la sinceridad con respecto a los productos aplicados. En caso de riesgo o paciente maltratado por otro veterinario, asegurarse de que se firme un documento de acta de consentimiento.		Omisión de recomendaciones. Demora en atención de cita de paciente. Demora en atención de llamada de emergencia.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Llegada del cliente a la clínica, llamada o reserva de cita vía whatsapp o fanspage. <b>INCLUYE:</b> boleta de venta, recetarios, fichas clínicas, base de datos del servicio, base de datos de registro de cliente, tarjeta de presentación. <b>TERMINA:</b> Salida del cliente de la clínica.		
<b>ENTRADAS:</b> Solicitud del servicio por parte del cliente.			
<b>RESPONSABLE:</b> Médico veterinario			
<b>RECURSOS:</b> teléfono, laptop, recetario, lapiceros, sello médico, agendas, máquina POS.			
<b>SALIDAS:</b> Culminación y pago del servicio.			
<b>INSPECCIONES</b>		<b>METAS</b>	
Interna: Médico Veterinario, asegurar la correcta ejecución del servicio, además de agendar correctamente todas las citas solicitadas. Así también realizar seguimiento al paciente durante las citas pactadas con el cliente.		% de incremento del nivel de cumplimiento del proceso de servicio veterinario.	
<b>VARIABLE DE CONTROL</b>		<b>INDICADORES</b>	

- Clientes Satisfechos.	% de clientes satisfechos
- Cantidad de ingresos mensuales.	ingresos mensuales

**Tabla 35. Ficha de proceso de servicio veterinario**

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.4. Ficha de proceso de servicio de Grooming.

**Tabla 36. Ficha de proceso de servicio de Grooming**

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PM01.03	FASE PM01	PAG 04
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	<b>VERSIÓN</b> PM01.03	<b>FECHA</b>
	<b>PROCESO</b>	<b>PROPIETARIO</b>	
Servicio de Grooming	Asistente - Cliente		
<b>MISIÓN</b>	<b>DOCUMENTACIÓN</b>		
Asegurar que la ejecución del servicio sea el adecuado, priorizando el bienestar del paciente, con el fin de conseguir la confianza de los clientes.	Base de datos de servicio, base de datos de registro de cliente, boleta de venta.		
<b>MARCO LEGAL</b>	<b>RIESGOS</b>		
Entregar al paciente en el horario indicado.	Demora en el tiempo de entrega del paciente.		
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Llegada del cliente a la clínica, llamada o reserva de cita vía whatsapp o fanspage. <b>INCLUYE:</b> boletas de venta, base de datos de servicio, base de datos de registro de cliente, tarjeta de presentación. <b>TERMINA:</b> Salida del cliente de la clínica.		
<b>ENTRADAS:</b> Solicitud del servicio por parte del cliente.			
<b>RESPONSABLE:</b> Asistente.			
<b>RECURSOS:</b> Libreta, teléfono, lapiceros, laptop, máquina POS.			
<b>SALIDAS:</b> Culminación del servicio solicitado.			
<b>INSPECCIONES</b>	<b>METAS</b>		
Interna: Asistente, asegurar la limpieza total y estética de la mascota atendida.	% de incremento del nivel de cumplimiento del proceso de servicio veterinario		
<b>VARIABLE DE CONTROL</b>	<b>INDICADORES</b>		
- Clientes Satisfechos	% de clientes satisfechos		

- Cantidad de ingresos mensuales. ingresos mensuales

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.5. Ficha de proceso de compras y abastecimiento.

Tabla 37. Ficha de proceso de compras y abastecimiento

<b>Clínica</b>  <b>Veterinaria Mi</b>  <b>Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PS01.01	FASE	PAG
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	PS01	05
		<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>
	PS01.01		
<b>PROCESO</b>		<b>PROPIETARIO</b>	
Compras y Abastecimiento		Gerente General - Proveedor	
<b>MISIÓN</b>		<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
Asegurar que los productos solicitados lleguen en el tiempo acordado y verificar que se encuentren en buen estado.		Base de datos de proveedores, base de datos de registro de inventario, orden de compra, comprobante de pago.	
<b>MARCO LEGAL</b>		<b>RIESGOS</b>	
No recibir o devolver los productos en mal estado.		Incumplimiento de tiempo esperado. Llegada de productos defectuosos.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Solicitud de pedido.		
	<b>INCLUYE:</b> Base de datos de proveedores, base de datos de registro de inventario, orden de compra, comprobante de pago.		
	<b>TERMINA:</b> Entrega pedido.		
<b>ENTRADAS:</b> Productos solicitados a proveedor.			
<b>RESPONSABLE:</b> Sub Gerente.			
<b>RECURSOS:</b> celular, computadora, impresora.			
<b>SALIDAS:</b> Productos recibidos.			
<b>INSPECCIONES</b>		<b>METAS</b>	
Interno: Sub Gerente, que los productos sean recibidos satisfactoriamente, y que se encuentren en buen estado para su posterior y adecuado almacenamiento.		% de incremento del nivel de cumplimiento del proceso logístico.	
<b>VARIABLE DE CONTROL</b>		<b>INDICADORES</b>	
- Calidad de los productos.		- % de productos recibidos en mal estado.	
- Plazos de entrega		- % de envíos tardíos por el proveedor.	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.6. Ficha de proceso de control de inventario.

Tabla 38. Ficha de proceso de control de inventario.

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PS01.02	FASE PS01	PAG 06	
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	VERSIÓN PS01.02	FECHA	
	<b>PROCESO</b>		<b>PROPIETARIO</b>	
	Control de Inventarios		Sub Gerente	
<b>MISIÓN</b>		<b>DOCUMENTACIÓN</b>		
Asegurar la calidad y conservación de los productos almacenándolos de manera adecuada. Así también, llevar un registro de los mismos, para evitar pérdidas o agotamiento de stock.		Base de datos de registro de inventario, comprobantes de pago.		
<b>MARCO LEGAL</b>		<b>RIESGOS</b>		
Mantener siempre un stock de seguridad		Almacenamiento inadecuado Omisión de productos		
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> registro de productos.			
	<b>INCLUYE:</b> base de datos de registro de inventario, comprobantes de pago.			
	<b>TERMINA:</b> almacenamiento de Productos.			
<b>ENTRADAS:</b> productos adquiridos.				
<b>RESPONSABLE:</b> Sub Gerente.				
<b>RECURSOS:</b> celular, computadora, impresora.				
<b>SALIDAS:</b> productos almacenados correctamente.				
<b>INSPECCIONES</b>		<b>METAS</b>		
Interno: Sub Gerente, controlar que los productos sean registrados y almacenados correctamente.		% de incremento del nivel de cumplimiento del proceso logístico.		

VARIABLE DE CONTROL	INDICADORES
- Calidad de los productos. - Rotación de mercancía	- % de productos recibidos en mal estado. -Frecuencia de compra.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.7. Ficha de proceso de atención de quejas.

Tabla 39. Ficha de proceso de atención de quejas

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PS02.01	<b>FASE</b> PS02	<b>PAG</b> 07
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	<b>VERSIÓN</b> PS02.01	<b>FECHA</b>
<b>PROCESO</b>		<b>PROPIETARIO</b>	
Atención de Quejas y Dudas		Médico Veterinario - Cliente	
<b>MISIÓN</b>		<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
Asegurar la satisfacción del cliente, dando a conocer que estamos para ellos cuando nos necesiten, absolviendo sus dudas, inquietudes y disconformidades, dando solución a cualquier problema presentado.		Comprobante de pago, pruebas del cliente.	
<b>MARCO LEGAL</b>		<b>RIESGOS</b>	
Solucionar solo los reclamos con fundamentos y evidencias.		Cliente insatisfecho con la solución propuesta. Cliente problema.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Llegada, mensaje o llamada del cliente.		
	<b>INCLUYE:</b> pruebas del cliente.		
	<b>TERMINA:</b> Salida del cliente.		
<b>ENTRADAS:</b> Dudas o reclamo de cliente.			
<b>RESPONSABLE:</b> Médico Veterinario			
<b>RECURSOS:</b> boletas, computadora.			
<b>SALIDAS:</b> Solución al problema del cliente.			
<b>INSPECCIONES</b>		<b>METAS</b>	
Externa: Médico Veterinario, conseguir que los clientes absuelvan todas sus dudas y queden satisfechos con la solución dada.		% de incremento del nivel de satisfacción del cliente.	
<b>VARIABLE DE CONTROL</b>		<b>INDICADORES</b>	

- Reclamos mensuales de clientes  
- Clientes Satisfechos

# De reclamos de clientes.  
% de clientes satisfechos

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3.8. Ficha de proceso de publicidad por redes sociales.

Tabla 40. Ficha de proceso de publicidad por redes sociales

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PS03.01	FASE PS03	PAG 08
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	VERSIÓN PS03.01	FECHA
<b>PROCESO</b>		<b>PROPIETARIO</b>	
Publicidad por Redes Sociales		Sub Gerente	
<b>MISIÓN</b>		<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
Asegurar que la marca llegue a todas las personas que tienen mascotas en la localidad, captándolas para su posterior fidelización.		Redes sociales.	
<b>MARCO LEGAL</b>		<b>RIESGOS</b>	
Mantener actualizada la página de la empresa.		No realizar actualizaciones constantes en la red social.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Actualizaciones de la página.		
	<b>INCLUYE:</b> computadora.		
	<b>TERMINA:</b> Cierre de la página		
<b>ENTRADAS:</b> Solicitud de actualización de página.			
<b>RESPONSABLE:</b> Sub Gerente.			
<b>RECURSOS:</b> Computadora, cámara de fotos.			
<b>SALIDAS:</b> Actualizaciones realizadas.			
<b>INSPECCIONES</b>		<b>METAS</b>	
Interna: Publicidad adecuada, con los requerimientos solicitados.		Incremento de visitas a las redes sociales de la clínica veterinaria.	

VARIABLE DE CONTROL	INDICADORES
- Clientes captados por redes sociales	% De clientes nuevos.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3.9. Ficha de proceso de publicidad por televisión.

Tabla 41. Ficha de proceso de publicidad por televisión

<b>Clínica Veterinaria Mi Mejor Amigo</b>	CODIGO: PRO - VET - PS03.02	FASE PS03	PAG 09
	FICHA DE RESUMEN PROCESO	VERSIÓN PS03.02	FECHA
<b>PROCESO</b>		<b>PROPIETARIO</b>	
Publicidad por televisión		Sub Gerente	
<b>MISIÓN</b>		<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
Asegurar que la marca llegue a todas las personas que tienen mascotas en la localidad, captándolas para su posterior fidelización.		Contrato, comprobante de pago.	
<b>MARCO LEGAL</b>		<b>RIESGOS</b>	
Verificar que sean respetados los requerimientos solicitados.		Distribución inadecuada del horario de comercial.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Aprobación del Gerente.		
	<b>INCLUYE:</b> Cronograma, contrato.		
	<b>TERMINA:</b> Cancelación del servicio.		
<b>ENTRADAS:</b> Solicitud del servicio.			
<b>RESPONSABLE:</b> Sub Gerente.			
<b>RECURSOS:</b> contrato.			
<b>SALIDAS:</b> Ejecución del servicio.			
<b>INSPECCIONES</b>		<b>METAS</b>	

Externa: Publicad adecuada, con los Incremento de visitas a la clínica  
requerimientos solicitados. veterinaria

VARIABLE DE CONTROL	INDICADORES
- Clientes captados por comercial de televisión.	% de clientes nuevos.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4. Documentación de procesos y procedimientos.

Tabla 42. Documentación del proceso financiero.

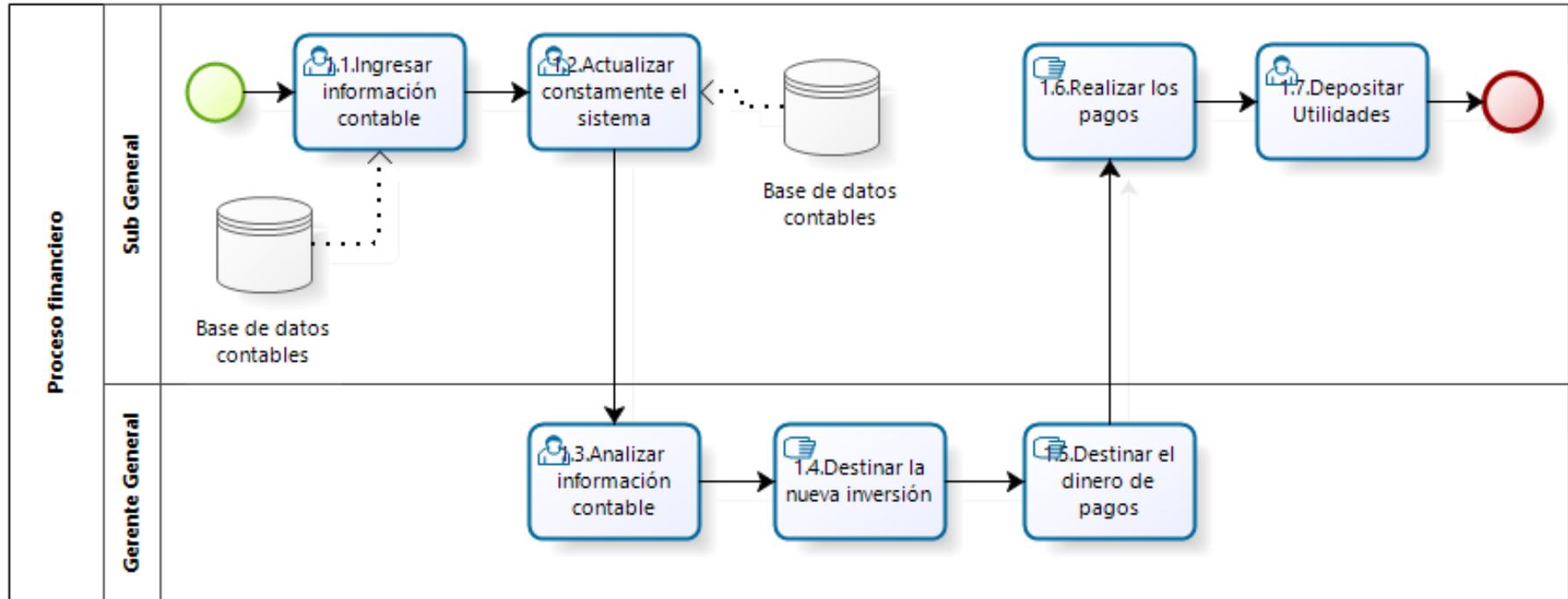
DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO	
Objetivo del proceso.	Realizar una adecuada contabilidad de la empresa, registrando los ingresos y egresos, para un correcto manejo de las inversiones así como también llevar un adecuado control del crecimiento económico de la empresa.
Alcance.	Abarca desde el registro de las entradas y salidas, hasta los resultados contables al final del mes.
Responsabilidades.	Dueño del proceso Gerente General Actores del proceso. Sub Gerente: Registra cada entrada y salida de la empresa. Gerente General: Analiza los ingresos y egresos registrados en el sistema, evalúa el crecimiento, y destina el dinero a los diferentes pagos.
Documentos aplicables y/o anexos	Documentos. Reglamento: Registrar todos los productos o servicios vendidos diariamente. Registrar todos los egresos realizados por la empresa. Practicar la exactitud en la información contable registrada en el sistema. Procedimiento: “Gestión Administrativa: Procedimientos” Código: PRO – VET – PE01. 01 Formatos, Cartillas y/o Registros. Formato “Registro de datos contables”, código PRO – VET – F01 (ver anexo n° 30).

---

Definiciones	Gerente: persona encargada de dirigir, gestionar y administrar la empresa. Sub Gerente: ayudar al buen funcionamiento de la empresa, agilizando las actividades. Ingresos: es la cantidad total de dinero ganado. Egresos: es la cantidad de dinero invertido o gastado.
Condiciones básicas	Para el registro de ingresos y egresos el sub gerente debe contar con los documentos (boletas o comprobantes) que evidencien la compra o venta de dicho bien.

---

**Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 14. Diagrama de proceso financiero**  
 Fuente: Elaboración propia

• **Descripción del procedimiento.**

**Tabla 43. Procedimiento del proceso financiero.**

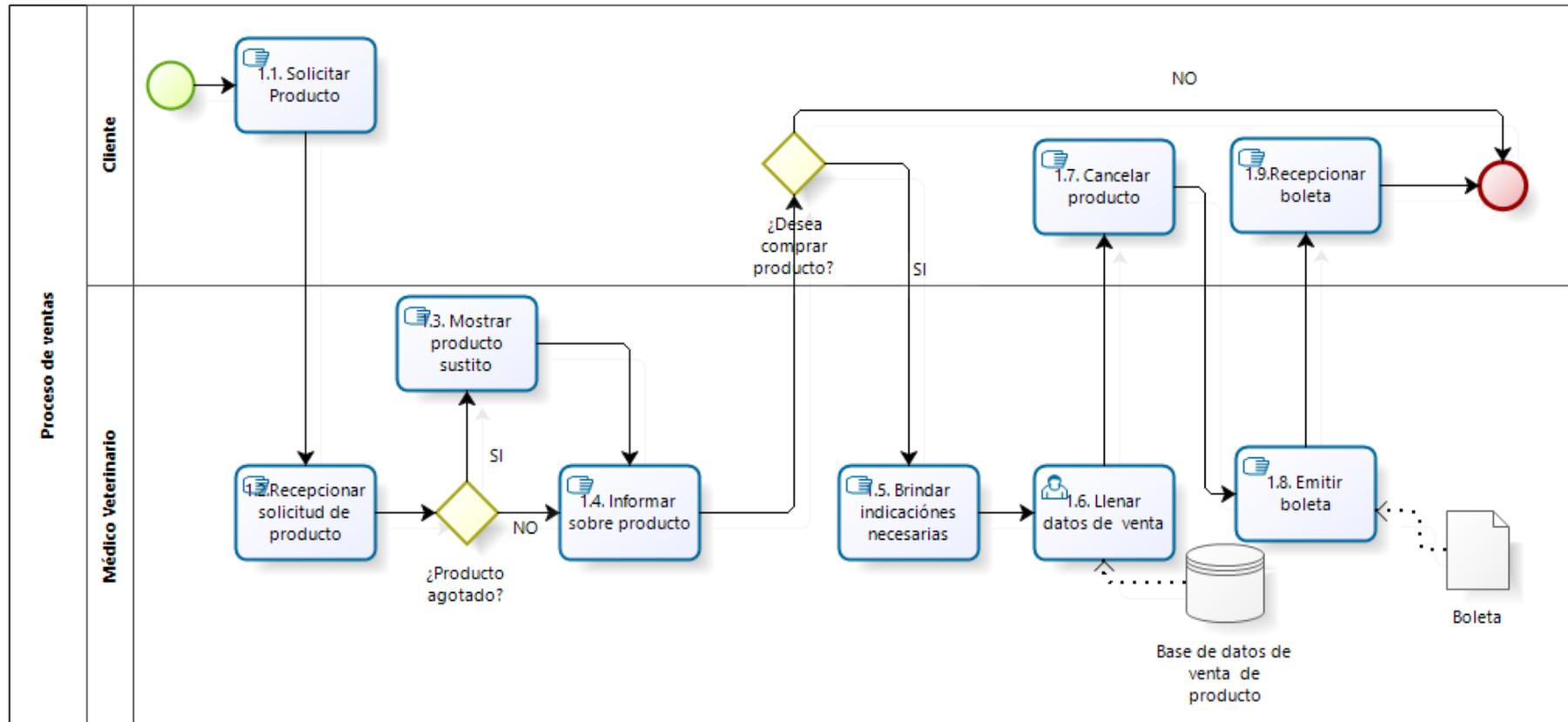
<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
<b>1.1</b>	Ingresar Información contable. Nota: Es necesario tener el comprobante de pago o venta para ingresar el registro de ingreso o egreso en el formato de registro de datos contables (ver anexo n° 30).	Sub Gerente
<b>1.2</b>	Actualizar constantemente el sistema. Nota: Es importante registrar cada ingreso o egreso, en la base de datos de registro de datos contables, inmediatamente después de haber sido efectuado.	Sub Gerente
<b>1.3</b>	Analiza información. Nota: Identifica la utilidad bruta de la empresa.	Gerente General
<b>1.4</b>	Destinar la nueva inversión. Nota: Del dinero ganado, se deriva una parte a invertir nuevamente en productos.	Gerente General
<b>1.5</b>	Destinar el dinero de pagos. Nota: Del dinero ganado, se deriva una parte para los costos fijos.	Gerente General
<b>1.6</b>	Realizar los pagos. Nota: Realiza los pagos de los costos fijos.	Sub Gerente
<b>1.7</b>	Depositar Utilidades. Nota: Deposita la utilidad neta en una cuenta de la empresa.	Gerente General

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 44. Documentación del proceso de ventas.**

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS.</b>	
Objetivo del proceso.	Vender un producto de calidad a los clientes que visiten la clínica veterinaria, así como también brindar información sobre los mismos, ya sea por consultas en la visita a la clínica o mediante WhatsApp o redes sociales de la misma.
Alcance.	Aplica para clientes que soliciten un producto y/o información de un producto de uso veterinario, así como también alimento y/o accesorios para mascotas en el punto de venta de la clínica veterinaria o mediante las redes sociales. Abarca desde la solicitud de un producto, hasta la entrega de dicho producto.
Responsabilidades.	Dueño del proceso. Médico Veterinario. Actores del proceso. Cliente: Solicita el producto. Médico Veterinario: Responsable de informar sobre el producto y realizar la venta del mismo, así como también de emitir la boleta luego de cancelado el pedido y despacharlo para su posterior entrega al cliente.
Documentos aplicables y/o anexos	Documentos. Reglamento: Practicar la sinceridad total al cliente, sobre el producto y su función. Responder las consultas del cliente en las redes usadas. Procedimiento: “Atención al cliente: Procedimientos” Código: PRO – VET – PM01.01 Formatos, Cartillas y/o Registros. Formato: “Registro de productos vendidos”, código PRO – VET – C01 (ver anexo n° 33).
Definiciones	Médico Veterinario: profesional que se ocupa de prevenir, diagnosticar y curar en forma clínica o quirúrgicamente, las patologías que afectan a los animales Vendedor: se le llama a aquella persona que tiene la tarea de ofrecer y comercializar un producto o servicio. Cliente: es aquella persona que a cambio de un pago recibe productos o servicios de alguien que se los presta por ese concepto. Producto: es una cosa, medicina o alimento en condiciones óptimas para ser comercializado y utilizado.
Condiciones básicas	Para la entrega del producto: El cliente debe haber recibido las indicaciones respectivas, además de haber cancelado el producto.

**Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 15. Diagrama de proceso de comercialización**  
**Fuente: Elaboración propia.**

• **Descripción del procedimiento.**

**Tabla 45. Procedimiento del proceso de ventas.**

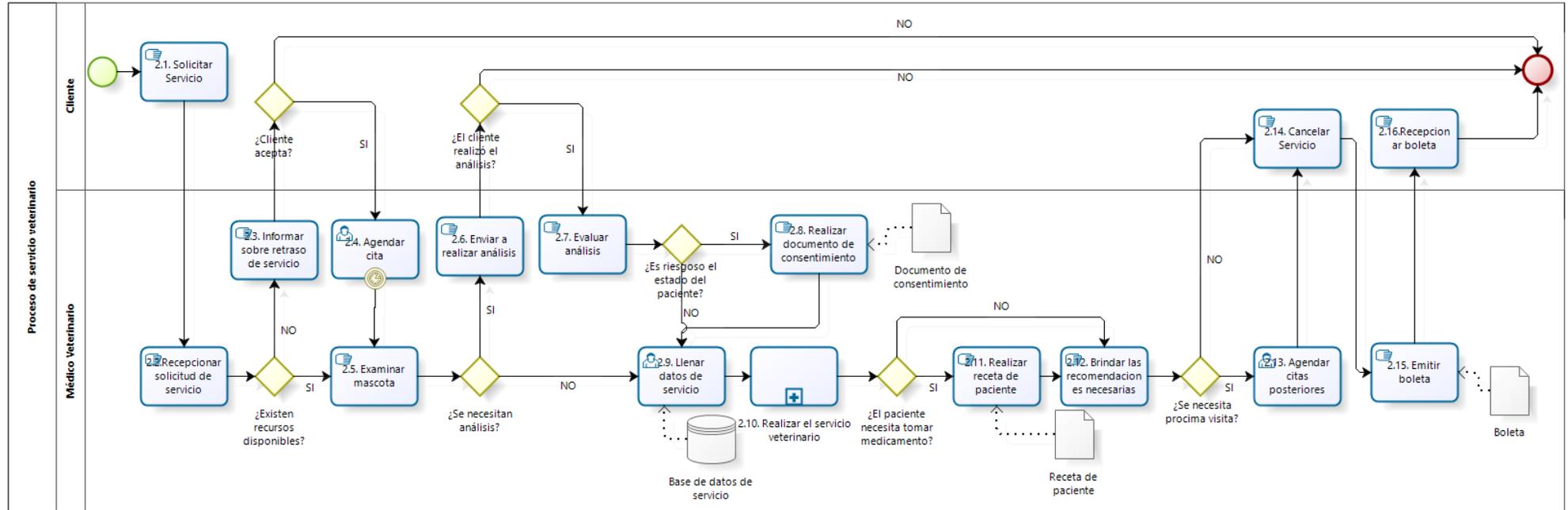
<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
<b>1.1</b>	Solicitar producto. Nota: La forma de solicitar un producto o información sobre el mismo, no solo es personalmente acudiendo a la clínica, si no también vía FansPage de Facebook (ver anexo n° 39) o WhatsApp.	Cliente
<b>1.2</b>	Recepcionar solicitud de producto.	Médico Veterinario
<b>1.3</b>	Mostrar productos sustitutos. Nota: en caso de que el producto solicitado no se encuentre en el stock, de no ser así pasar a la siguiente actividad.	Médico Veterinario
<b>1.4</b>	Informar sobre productos. Nota: se explica las propiedades del producto.	Médico Veterinario
<b>1.5</b>	Brindar recomendaciones. Nota: es caso de que el producto pueda presentar algún efecto secundario o se deba tomar precauciones del mismo.	Médico Veterinario
<b>1.6</b>	Llenar datos de venta. Nota: Donde se hace uso de la base de datos “Registro de productos vendidos” (ver anexo n° 33).	Médico Veterinario
<b>1.7</b>	Cancelar producto. Nota: el cliente puede cancelar el producto en efectivo o con tarjeta visa (ver anexo n° 41).	Cliente
<b>1.8</b>	Emitir boleta.	Médico Veterinario
<b>1.9</b>	Recepcionar boleta. Nota: en caso de ser cliente nuevo, recibirá una tarjeta con el número de la clínica, el WhatsApp y el FansPage (ver anexo n° 40).	Cliente

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 46. Documentación del proceso de servicio veterinario.**

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO VETERINARIO</b>	
Objetivo del proceso.	Ofrecer y vender un servicio de calidad a los clientes que visiten la clínica veterinaria, así como también brindar información sobre el servicio recibido, ya sea por consultas en la visita a la clínica o mediante las redes sociales de la misma donde también se puede reservar cita.
Alcance.	Aplica para clientes que soliciten un servicio veterinario acudiendo a la clínica veterinaria o reservando cita o servicio a domicilio mediante las redes sociales Abarca desde la solicitud del servicio, hasta el término y el pago del mismo.
Responsabilidades.	Dueño del proceso. Médico Veterinario. Actores del proceso. Cliente: Solicita el servicio. Médico Veterinario: Responsable de informar sobre el servicio y los productos a usar en dicho servicio para posteriormente realizarlo, así como también de emitir la boleta luego de cancelado el servicio.
Documentos aplicables y/o anexos	Documentos. Reglamento: Practicar la sinceridad con respecto a los productos aplicados. De haberse acordado una cita, cumplirla en el horario previamente acordado. Brindar todas las indicaciones pertinentes para cuidado del paciente. En caso de riesgo o paciente maltratado por otro veterinario, asegurarse de que se firme un documento de acta de consentimiento. Procedimiento: “Atención al cliente: Procedimientos” Código: PRO – VET – PM01.02 Formatos, Cartillas y/o Registros. Formato: “Registro de Servicios vendidos”, código PRO – VET – S02 (ver anexo n° 34). Formato “Registro de datos de cliente”, código PRO – VET – DC01 (ver anexo n° 31).
Definiciones	Médico Veterinario: profesional que se ocupa de prevenir, diagnosticar y curar en forma clínica o quirúrgicamente, las patologías que afectan a los animales Servicio: conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente, los servicios incluyen una diversidad de actividades.
Condiciones básicas	Para la entrega del servicio: El cliente debe haber verificado la vigencia de los productos a usar. Para la entrega del servicio: En caso de riesgo del paciente, cliente debe haber firmado el acta de consentimiento de ser necesario.

**Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 16. Diagrama de proceso de servicio veterinario.**  
 Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama del sub proceso del servicio veterinario.

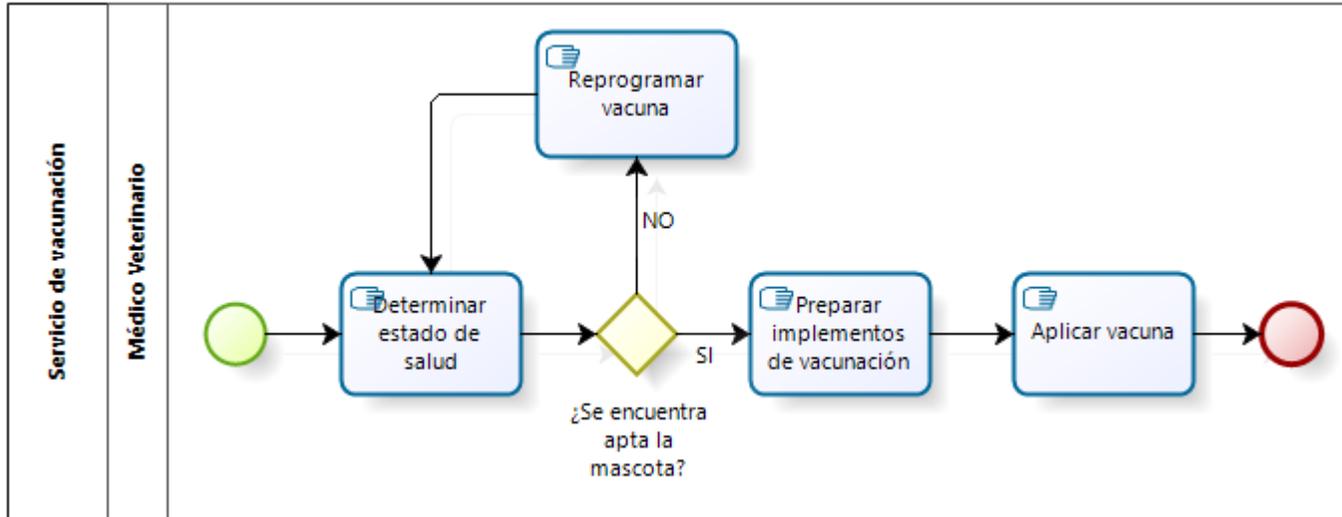


Figura 17. Diagrama del sub proceso de servicio de vacunación  
Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama del sub proceso del servicio veterinario.

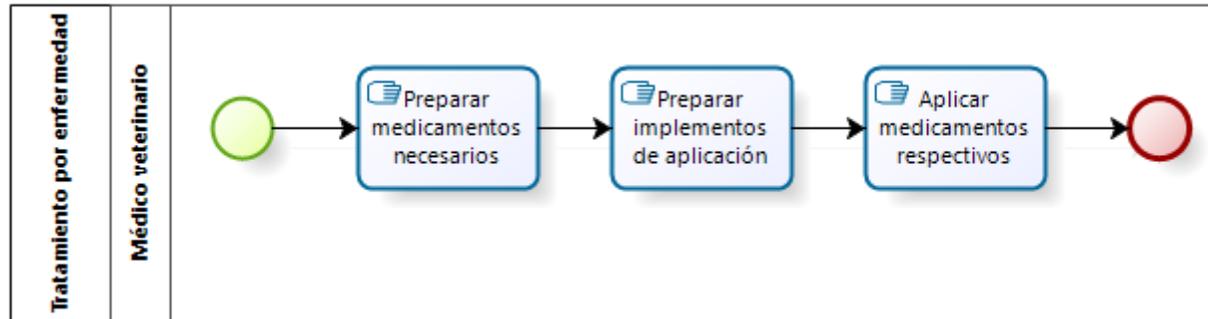


Figura 18. Diagrama del sub proceso de tratamientos por enfermedad  
Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama del sub proceso del servicio veterinario.

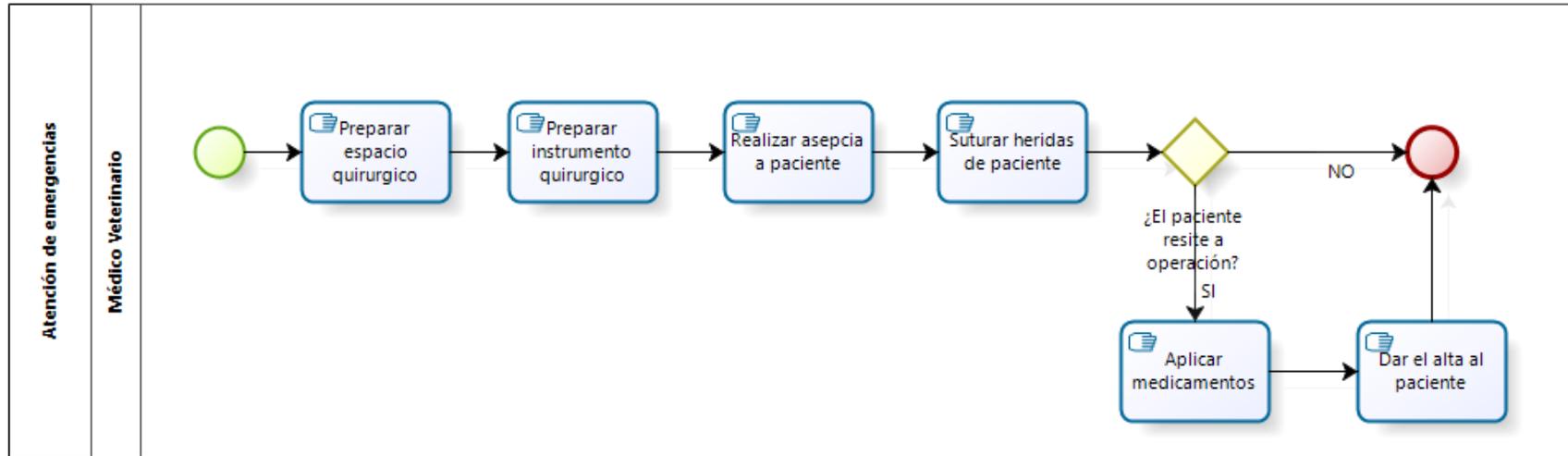


Figura 19. Diagrama del sub proceso de atención de emergencias  
Fuente: Elaboración propia.

- **Descripción del procedimiento.**

**Tabla 47. Procedimiento del proceso de servicio veterinario**

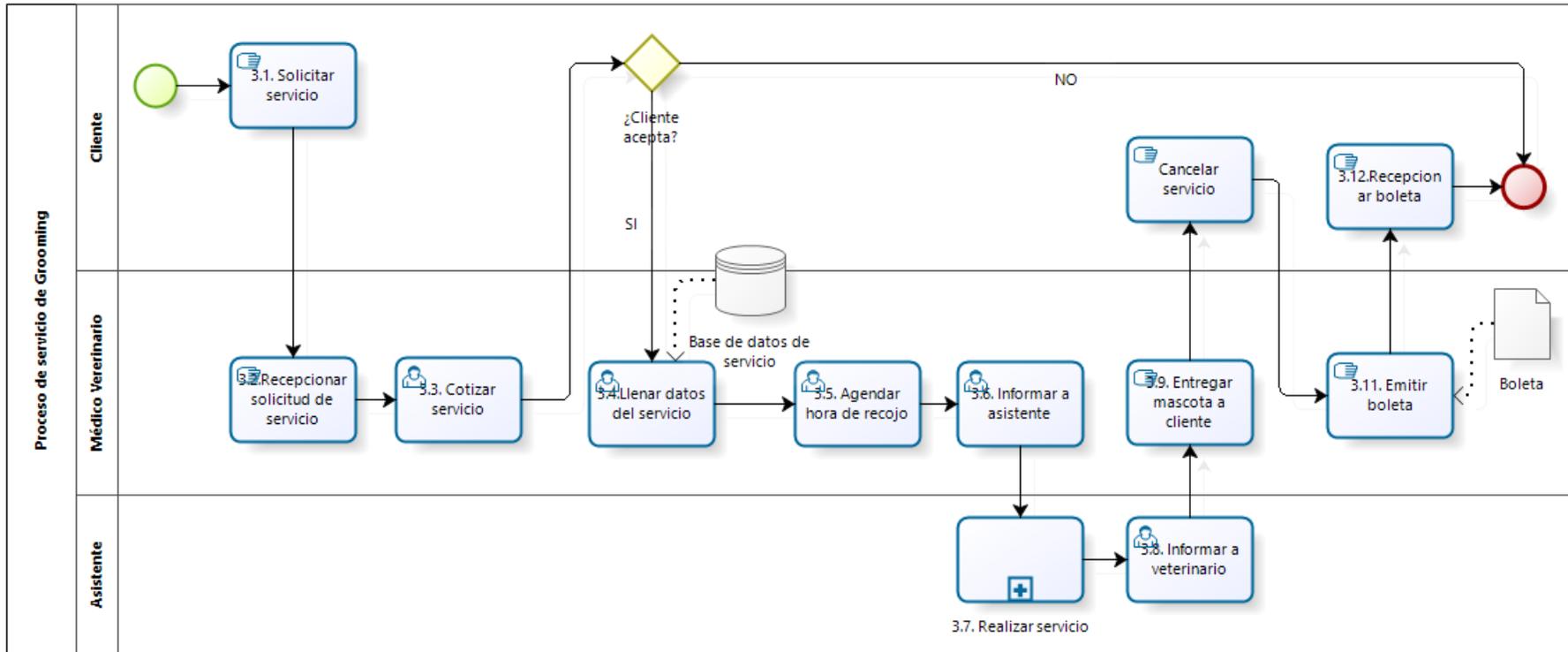
<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
2.1	Solicitar servicio. Nota: La forma de solicitar un servicio no solo es personalmente acudiendo a la clínica, si no también vía FansPage de Facebook (ver anexo n° 39) o WhatsApp, solicitando una cita previa o un servicio a domicilio.	Cliente
2.2	Recepcionar solicitud de servicio.	Médico Veterinario
2.3	Informar retraso de servicio. Nota: en caso de no existir recursos (productos) para llevar a cabo el servicio.	Médico Veterinario
2.4	Agendar cita para otro momento. Nota: en caso de no existir recursos (productos) para llevar a cabo el servicio de otra forma pasar a la siguiente actividad.	Médico Veterinario
2.5	Examinar mascota. Nota: se realiza con fin de comprobar que el paciente está apto para el servicio solicitado.	Médico Veterinario
2.6	Enviar a análisis. Nota: en caso la salud del paciente lo requiera, los análisis son derivados a otra clínica debido a que no se cuenta con los recursos para dicha acción.	Médico Veterinario
2.7	Evaluar análisis. Nota: en caso el cliente realice los análisis solicitados.	Médico Veterinario
2.8	Realizar documento de consentimiento. Nota: en caso el estado del paciente lo requiera (ver anexo n° 37).	Médico Veterinario
2.9	Llenar datos de servicio. Nota: haciendo uso de la base de datos de servicio, y registro de datos de cliente (ver anexo n° 34 y 31).	Médico Veterinario
2.10	Realizar el servicio.	Médico Veterinario
2.11	Realizar receta de paciente Nota: en caso sea necesario.	Médico Veterinario
2.12	Brindar las recomendaciones necesarias. Nota: Es importante para el posterior cuidado del paciente.	Médico Veterinario
2.13	Agendar citas posteriores Nota: en caso se necesita próximas visitas de intervención del paciente	Médico Veterinario
2.14	Cancelar Servicio Nota: el cliente puede cancelar el producto en efectivo o con tarjeta visa (ver anexo n° 41).	Cliente
2.15	Emitir boleta.	Médico Veterinario
2.16	Recepcionar boleta. Nota: en caso de ser cliente nuevo, recibirá una tarjeta con el número, ubicación, WhatsApp y FansPage (ver anexo n° 40).	Cliente

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 48. Documentación del proceso de servicio de Grooming.**

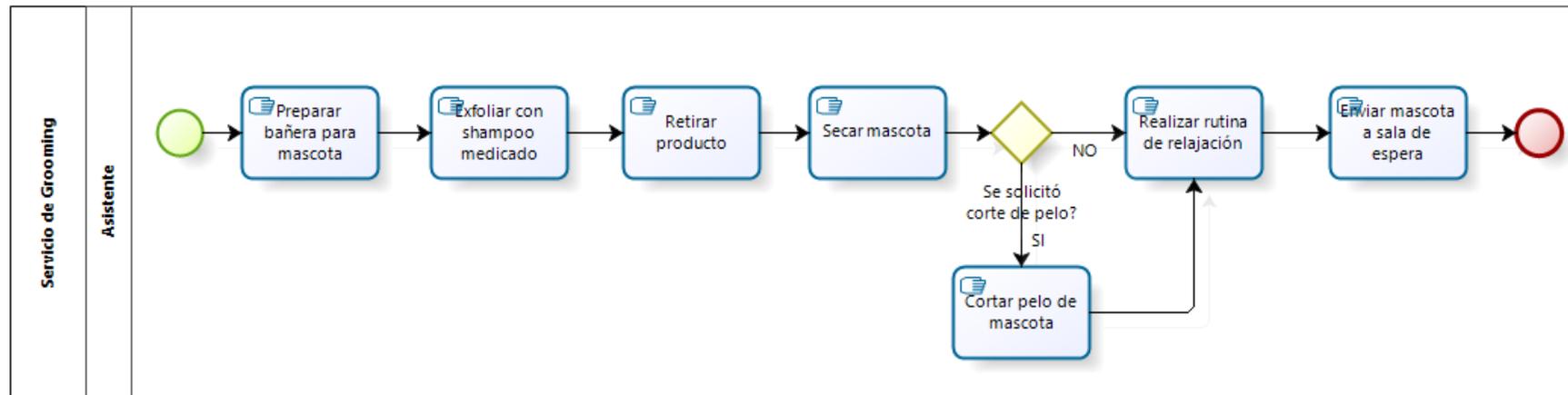
<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO DE GROOMING</b>	
Objetivo del proceso.	Ofrecer y vender un servicio de calidad a los clientes que visiten la clínica, solicitándolo de forma personal o mediante las redes sociales de la clínica.
Alcance.	Aplica para clientes que soliciten un servicio de Grooming acudiendo a la clínica veterinaria o reservando cita mediante las redes sociales.  Abarca desde la solicitud del servicio, hasta el término y el pago del mismo.
Responsabilidades.	Dueño del proceso. Asistente. Actores del proceso. Cliente: Solicita el servicio. Médico Veterinario: Responsable de recepcionar la solicitud del servicio, así como también de emitir la boleta luego de cancelado el servicio. Asistente: Responsable de llevar a cabo el servicio de Grooming, para luego trasladar a mascota a sala de espera.
Documentos aplicables y/o anexos	Documentos. Reglamento: Entregar al paciente con los requerimientos indicados por el cliente y en el horario acordado. Procedimiento: “Atención al cliente: Procedimientos” Código: PRO – VET – PM01.03 Formatos, Cartillas y/o Registros. Formato: “Registro de Servicios vendidos”, código PRO – VET – S02 (ver anexo n° 34). Formato: “Registro de datos de cliente”, código PRO – VET – DC01 (ver anexo n° 31).
Definiciones	Médico Veterinario: profesional que se ocupa de prevenir, diagnosticar y curar en forma clínica o quirúrgicamente, las patologías que afectan a los animales  Servicio: conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente, los servicios incluyen una diversidad de actividades.  Cliente: es aquella persona que a cambio de un pago recibe productos o servicios de alguien que se los presta por ese concepto.  Asistente: Que ayuda o auxilia a otra persona en algunas actividades o tareas.
Condiciones básicas	Lograr que los clientes queden satisfechos con el servicio de Grooming ofrecido.

**Fuente: elaboración propia.**



**Figura 20. Diagrama de proceso de servicio de Grooming**  
Fuente: Elaboración propia

- **Diagrama del sub proceso de servicio de Grooming**



**Figura 21. Diagrama del sub proceso de servicio de Grooming**  
**Fuente: Elaboración propia**

- **Descripción del procedimiento**

**Tabla 49. Procedimiento del proceso de servicio de Grooming**

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
3.1	Solicitar servicio. Nota: La forma de solicitar un servicio no solo es personalmente acudiendo a la clínica, si no también vía redes sociales (ver anexo n° 39).	Cliente
3.2	Recepcionar solicitud de servicio.	Médico Veterinario
3.3	Cotizar servicio. Nota: El precio depende del tamaño de mascota y la cantidad de pelo de la misma.	Médico Veterinario
3.4	Llenar datos de servicio. Nota: Donde se hará uso de la base de datos de “Registro de datos de cliente” y “Registro de servicios realizados” (ver anexo n° 31 y 34).	Médico Veterinario
3.5	Agendar hora de recojo de mascota.	Médico Veterinario
3.6	Informar a asistente. Nota: informar a asistente mediante un texto o una llamada telefónica, para que recoja a la mascota y la traslade a sala de Grooming.	Médico Veterinario
3.7	Realizar servicio	Asistente
3.8	Informar a veterinario. Nota: informar a Médico Veterinario mediante un texto o una llamada telefónica, para que reciba a la mascota en sala de espera.	Asistente
3.9	Entregar mascota a cliente	Médico Veterinario
3.10	Cancelar servicio Nota: el cliente puede cancelar el producto en efectivo o con tarjeta visa (ver anexo n° 41).	Cliente
3.11	Emitir boleta.	
3.12	Recepcionar boleta. Nota: en caso de ser cliente nuevo, recibirá una tarjeta con el número, ubicación, WhatsApp y FansPage de la clínica (ver anexo n° 40).	Cliente

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 50. Documentación del proceso de compras y abastecimiento**

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO</b>	
Objetivo del proceso.	Adquirir productos de calidad, eligiendo los proveedores adecuados para el proceso de compra.
Alcance.	Abarca desde la revisión de stock y selección de proveedores hasta la llegada del producto.
Responsabilidades.	<p>Dueño del proceso.</p> <p>Gerente</p> <p>Actores del proceso.</p> <p>Gerente: Solicita los productos a los proveedores y realiza las negociaciones correspondientes.</p> <p>Proveedor: Envía los productos solicitados.</p>
Documentos aplicables y/o anexos	<p>Documentos.</p> <p>Reglamento:</p> <p>No recibir o devolver los productos en mal estado.</p> <p>Procedimiento:</p> <p>“Gestión Logística: Procedimientos”</p> <p>Código: PRO – VET – PS01.01</p> <p>Formatos, Cartillas y/o Registros.</p> <p>Formato “Registro de inventario”, código PRO – VET – PS01 (ver anexo n° 32).</p> <p>Formato “Registro de proveedores”, código PRO – VET – PR01 (ver anexo n° 35).</p>
Definiciones	<p>Gerente: persona encargada de dirigir, gestionar y administrar la empresa.</p> <p>Proveedor: persona o entidad que abastece de productos necesarios a una empresa.</p>
Condiciones básicas	Verificar la calidad de los productos al momento de entrega de los mismos.

**Fuente: Elaboración propia.**

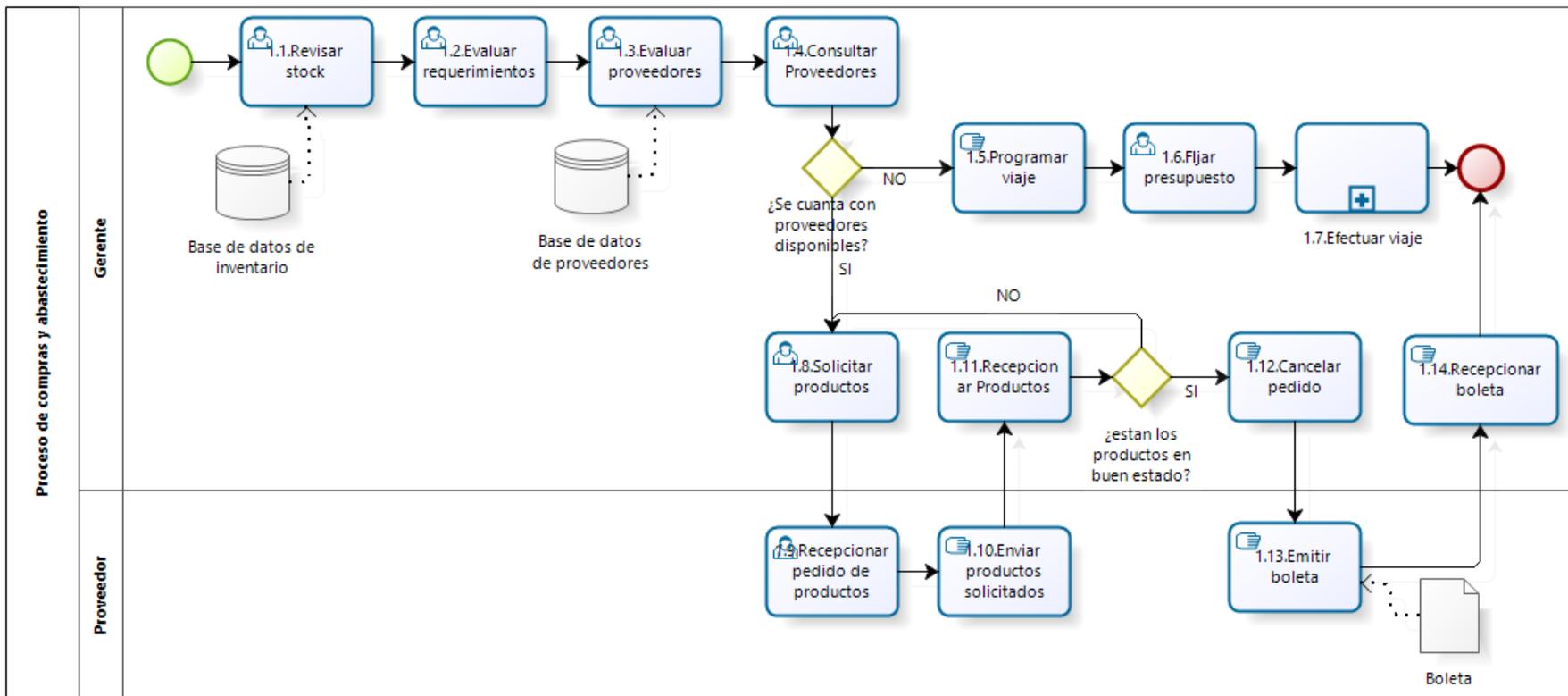


Figura 22. Diagrama de proceso de compras y abastecimiento.  
Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama del sub proceso viaje de compra de productos

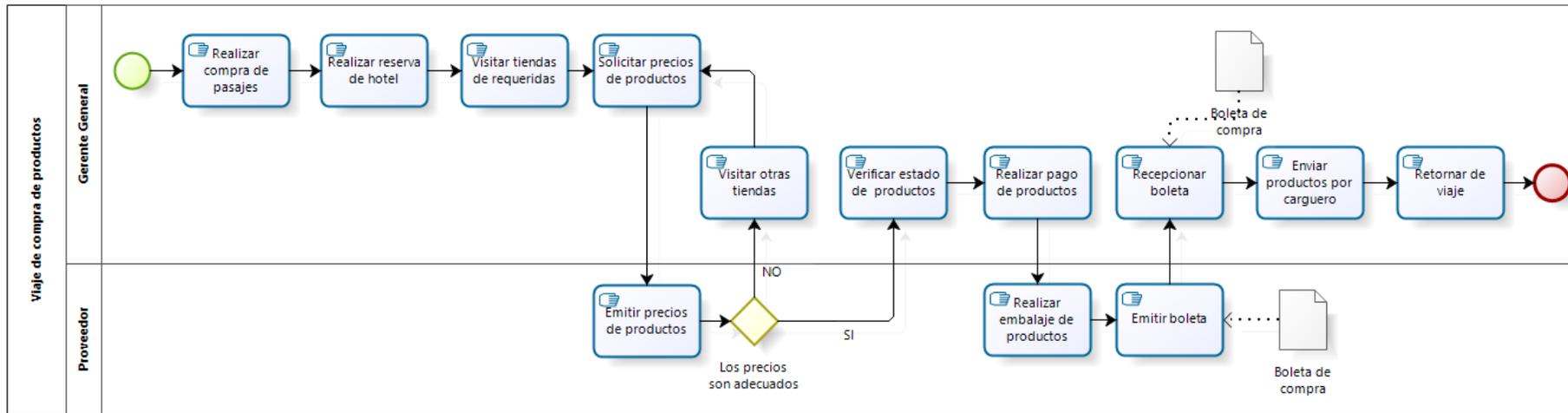


Figura 23. Diagrama del sub proceso viaje de compra de productos.  
Fuente: Elaboración propia.

• **Descripción del procedimiento.**

**Tabla 51. Procedimiento del proceso de compras y abastecimiento**

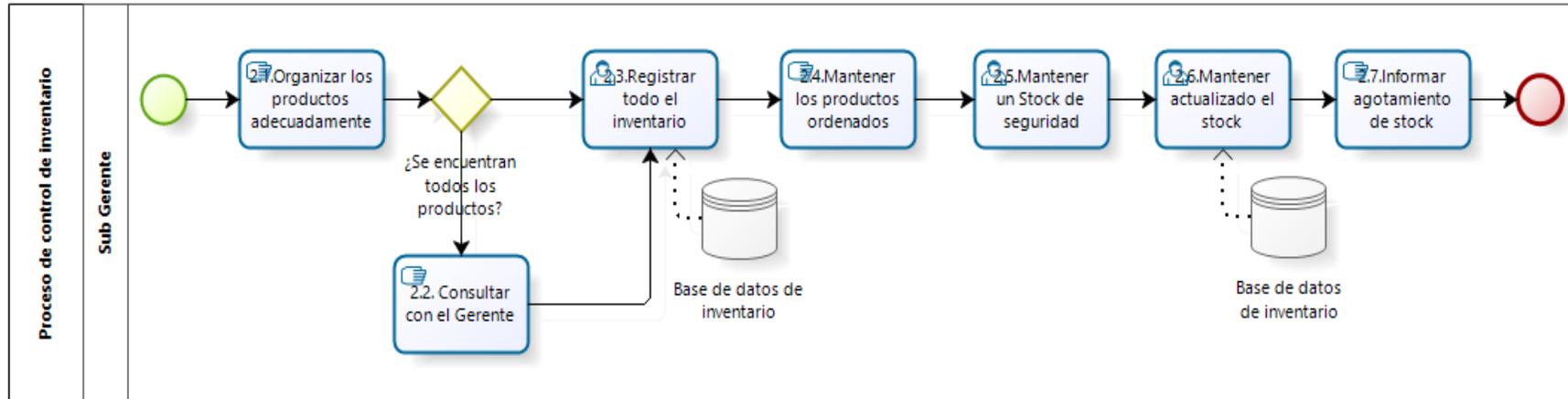
<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
<b>1.1</b>	Revisar Stock. Nota: Ingresar a la base de datos de registro de inventario (ver anexo n° 32).	Gerente General
<b>1.2</b>	Evaluar requerimientos. Nota: evaluar si se necesita comprar productos.	Gerente General
<b>1.3</b>	Evaluar proveedores. Nota: elegir los proveedores pertinentes para el pedido de productos haciendo uso de la base de datos de proveedores (ver anexo n° 35).	Gerente General
<b>1.4</b>	Consultar proveedores. Nota: iniciar las negociaciones	Gerente General
<b>1.5</b>	Programar viaje. Nota: si no se cuenta con proveedores para dicho producto.	Gerente General
<b>1.6</b>	Fijar presupuesto. Nota: fijar un presupuesto para invertir contando los gastos de viaje e inversión en productos.	Gerente General
<b>1.7</b>	Efectuar viaje.	Gerente General
<b>1.8</b>	Solicitar productos. Nota: Hacer el pedido de productos a los proveedores.	Gerente General
<b>1.9</b>	Recepcionar pedido de productos.	Proveedor
<b>1.10</b>	Enviar productos solicitados.	Proveedor
<b>1.11</b>	Recepcionar productos Nota: evaluar si los productos están en buen estado	Gerente General
<b>1.12</b>	Cancelar pedido	Gerente General
<b>1.13</b>	Emitir boleta	Proveedor
<b>1.14</b>	Recepcionar boleta	Gerente General

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 52. Documentación del proceso de control de inventario**

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO</b>	
Objetivo del proceso.	Mantener un adecuado almacenamiento de los productos adquiridos así también tener un registro de los productos que entran y salen, para mantener un adecuado control del inventario.
Alcance.	Abarca desde la llegada de los productos hasta el almacenamiento y registro de los mimos.
Responsabilidades.	Dueño del proceso: Sub Gerente Actores del proceso: Sub Gerente: Almacena los productos de manera adecuada, y los registra en la base de datos correspondiente para su control.
Documentos aplicables y/o anexos	Documentos. Reglamento: Mantener siempre un stock de seguridad Mantener actualizado el registro de inventario. Procedimiento: “Gestión Logística: Procedimientos” Código: PRO – VET – PS01.02 Formatos, Cartillas y/o Registros. Formato “Registro de inventario”, código PRO – VET – PS01 (ver anexo n° 32).
Definiciones	Sub Gerente: ayudar al buen funcionamiento de la empresa, agilizando las actividades. Inventario: Lista ordenada de productos y demás cosas valorables que pertenecen a la empresa.
Condiciones básicas	Almacenar y registrar los productos correctamente.

**Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 24. Diagrama de proceso de control de inventario.**  
Fuente: Elaboración propia.

- **Descripción del procedimiento**

**Tabla 53. Procedimiento de proceso de control de inventario**

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
2.1	Organizar los productos adecuadamente. Nota: Almacenar los productos de forma correcta para asegurar su preservación y calidad.	Sub Gerente
2.2	Consultar con el Gerente. Nota: En caso de existir productos faltantes.	Sub Gerente
2.3	Registrar todo el inventario. Nota: registrar los productos en la base de datos de registro de inventario (ver anexo n° 32).	Sub Gerente
2.4	Mantener los productos ordenados. Nota: Si se usa un producto se debe volver a colocar en su lugar, para evitar generar desorden.	Sub Gerente
2.5	Mantener Stock de seguridad Nota: Solicitar pedido de productos cuando ya queden menos existencias del mismo.	Sub Gerente
2.6	Mantener actualizado el stock. Nota: mantener actualizada la base de datos de registro de inventario.	Sub Gerente Sub Gerente
2.7	Informar agotamiento de stock Nota: Informar si algún producto se está terminando.	Sub Gerente

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 54. Documentación del proceso de atención de quejas.**

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE QUEJAS</b>	
Objetivo del proceso.	Ofrecer a los clientes soluciones en caso existiera alguna queja evidenciada sobre algún producto o servicio, buscando siempre la satisfacción del cliente.
Alcance.	Aplica para clientes que tengan algún reclamo, con fundamentos y/o evidencias. Abarca desde el reclamo del cliente, hasta la solución del mismo.
Responsabilidades.	Dueño del proceso: Médico Veterinario. Actores del proceso: Cliente: Emite reclamo. Médico Veterinario: Responsable de verificar el reclamo y en caso de ser aceptado, ofrecer soluciones óptimas para enmendarlo.
Documentos aplicables y/o anexos	Documentos. Reglamento: Solo aceptar reclamos con fundamento y/o evidencias. Procedimiento: “Post Venta: Procedimientos” Código: PRO – VET – PS02.01 Formatos, Cartillas y/o Registros. Formato “Registro de quejas de cliente”, código PRO – VET – PQ (ver anexo n° 36).
Definiciones	Médico Veterinario: profesional que se ocupa de prevenir, diagnosticar y curar en forma clínica o quirúrgicamente, las patologías que afectan a los animales  Cliente: es aquella persona que a cambio de un pago recibe productos o servicios de alguien que se los presta por ese concepto.
Condiciones básicas	Conseguir que los clientes queden satisfechos con la solución dada.

**Fuente: Elaboración propia.**

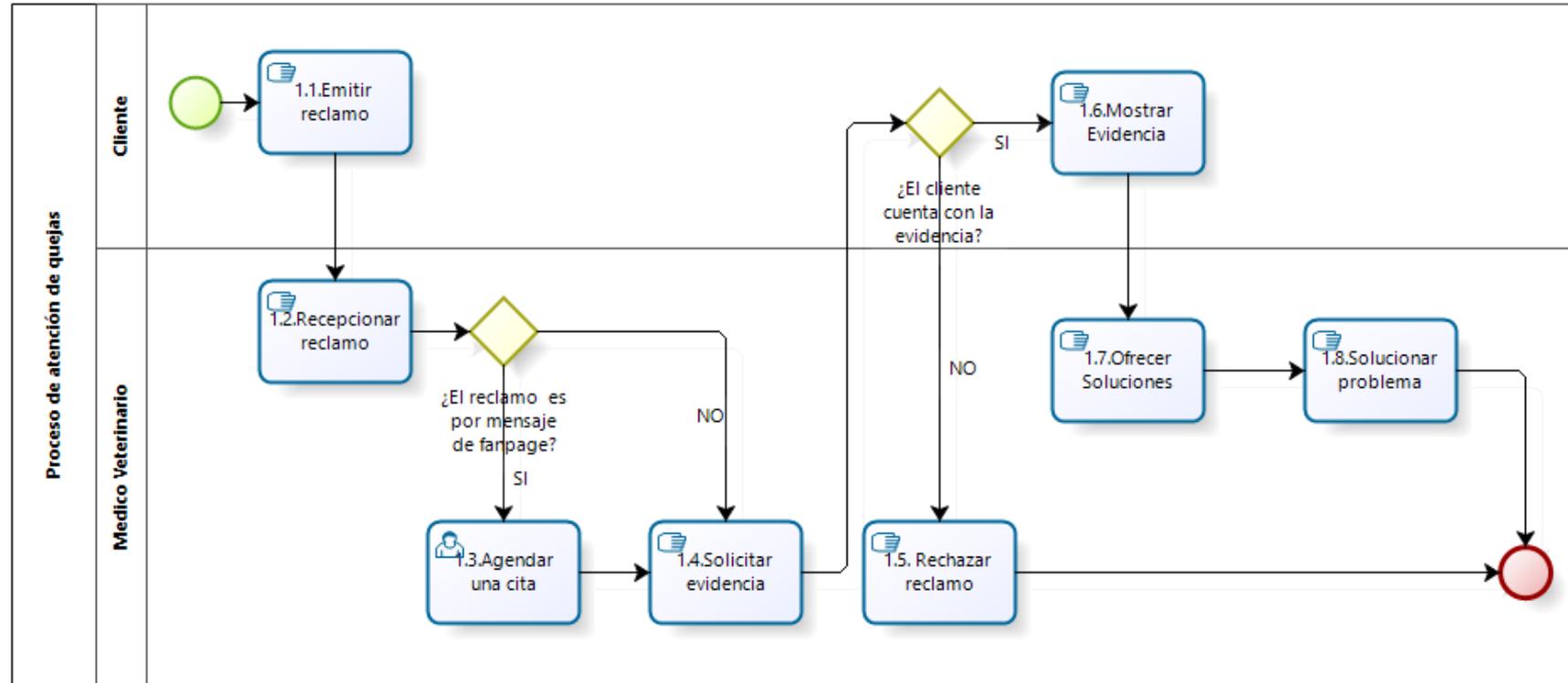


Figura 25. Diagrama de proceso de atención de quejas  
 Fuente: Elaboración propia.

- **Descripción del procedimiento.**

**Tabla 55. Procedimiento del proceso de atención de quejas**

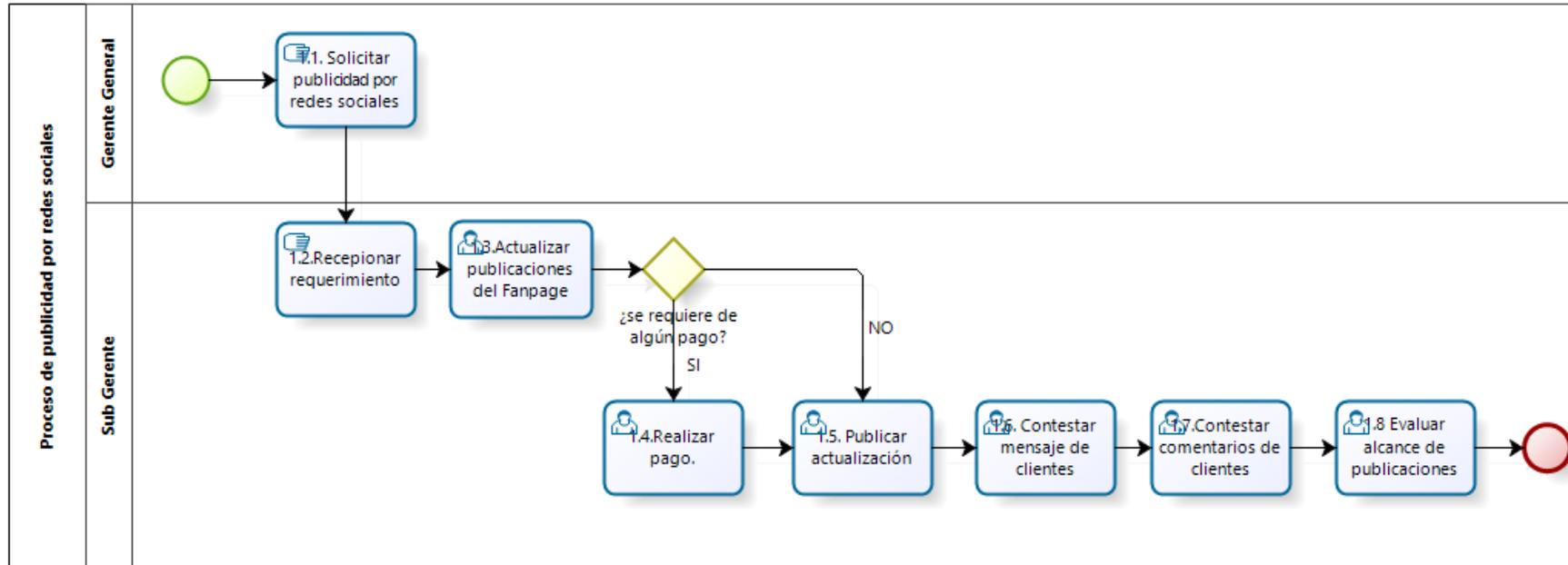
<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
1.1	Emite reclamo Nota: el cliente emite reclamo ya sea acercándose al local o vía red social (ver anexo n° 39).	Cliente
1.2	Recepcionar el reclamo del cliente.	Médico Veterinario
1.3	Agendar una cita. Nota: en caso el reclamo haya sido emitido vía red social de no ser el caso pasar a la siguiente actividad.	Médico Veterinario
1.4	Solicita evidencia. Nota: Es importante solicitar evidencias y/o fundamentos del reclamo.	Médico Veterinario
1.5	Rechazar reclamo Nota: en caso no existir evidencias no se acepta el reclamo del cliente, de no ser el caso pasar a la siguiente actividad.	Médico Veterinario
1.6	Muestra evidencias.	Cliente
1.7	Ofrecer soluciones. Nota: se da las mejores soluciones al cliente para su satisfacción.	Médico Veterinario
1.8	Solucionar problema	Médico Veterinario

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 56. Documentación del proceso de publicidad por redes sociales**

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE PUBLICIDAD POR REDES SOCIALES</b>	
Objetivo del proceso.	Manejar de una forma adecuada la red social, la cual servirá como herramienta para expandir la marca, llegando a más personas, mejorando los ingresos de la empresa y minimizando a la competencia.
Alcance.	Abarca desde la actualización de publicaciones hasta la evaluación de resultados del alcance en la red.
Responsabilidades.	<p>Dueño del proceso.</p> <p>Sub Gerente</p> <p>Actores del proceso.</p> <p>Gerente General: Solicita actualización en redes.</p> <p>Sub Gerente: Responsable de mantener actualizada la red social y responder a interacciones de los clientes en la misma, con el fin de conseguir un mayor alcance.</p>
Documentos aplicables y/o anexos	<p>Documentos.</p> <p>Reglamento:</p> <p>Mantener actualizada la página.</p> <p>No desatender los mensajes de los clientes por este medio.</p> <p>Procedimiento:</p> <p>“Publicidad: Procedimientos”</p> <p>Código: PRO – VET – PS03.01</p>
Definiciones	<p>Red Social: es una estructura social compuesta por un conjunto de usuarios que están relacionados de acuerdo a algún criterio.</p> <p>Cliente: es aquella persona que a cambio de un pago recibe productos o servicios de alguien que se los presta por ese concepto.</p>
Condiciones básicas	Respetar los requerimientos solicitados en la publicidad por redes.

**Fuente: Elaboración propia.**



**Figura 26. Diagrama de proceso de publicidad por redes sociales**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- **Descripción del procedimiento**

**Tabla 57. Procedimiento del proceso de publicidad por redes sociales**

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
1.1	Solicitar publicidad por redes sociales.	Gerente General
1.2	Recepcionar el requerimiento.	Sub Gerente
1.3	Actualiza las publicaciones del Fanpage. Nota: actualiza las publicaciones subiendo alguna foto de nuevos productos con el fin de atraer clientes (ver anexo n° 39).	Sub Gerente
1.4	Realizar pago y registrar. Nota: en caso de que se solicite una publicación pagada para mayor alcance de publicidad.	Sub Gerente
1.5	Publicar actualización.	Sub Gerente
1.6	Contestar mensaje de clientes. Nota: contestar mensajes en caso los hubiera.	Sub Gerente
1.7	Contestar comentarios y consultas Nota: contestar comentarios o dudas de los clientes en las publicaciones.	Sub Gerente
1.8	Evaluar alcance de publicaciones. Nota: Evaluar en términos de cantidad de seguidores, likes y comentarios.	Sub Gerente

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 58. Documentación del proceso de publicidad por televisión**

<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN</b>	
Objetivo del proceso.	Lograr llegar a más personas de la localidad que tengan mascotas y que nos elijan frente a la competencia, posicionando nuestra marca y aumentando los ingresos de la empresa.
Alcance.	Abarca desde las negociaciones con el canal hasta el análisis de resultados de la publicidad.
Responsabilidades.	<p>Dueño del proceso. Sub Gerente</p> <p>Actores del proceso. Sub Gerente: Solicita el servicio de publicidad, y se encarga de las negociaciones correspondientes para la efectividad del proceso. Encargado del Canal: Se encarga de cumplir con lo solicitado respetando todos los términos y condiciones del acuerdo.</p>
Documentos aplicables y/0 anexos	<p>Documentos. Reglamento: Solicitar todo los requerimientos necesarios. Procedimiento: “Publicidad: Procedimientos” Código: PRO – VET – PS03.02</p>
Definiciones	Publicidad: es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio.
Condiciones básicas	Verificar que sean respetados los requerimientos solicitados.

**Fuente: elaboración propia.**

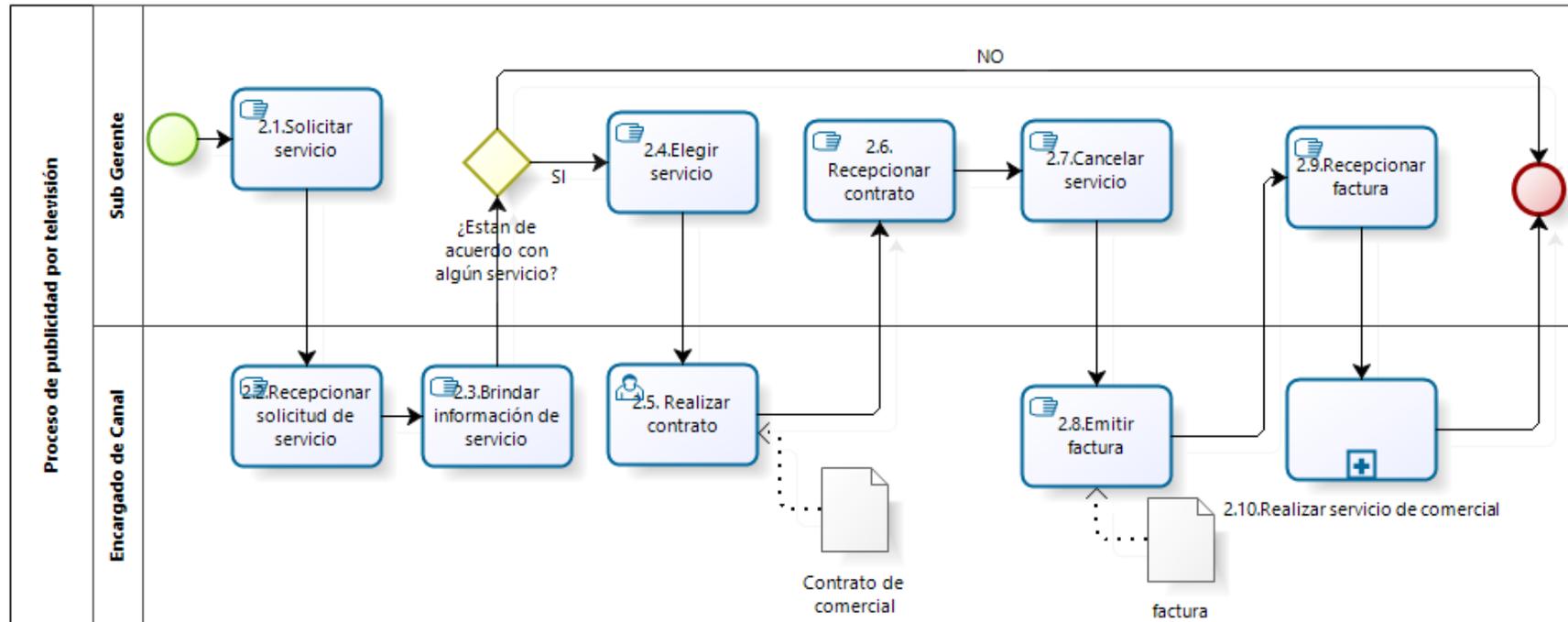
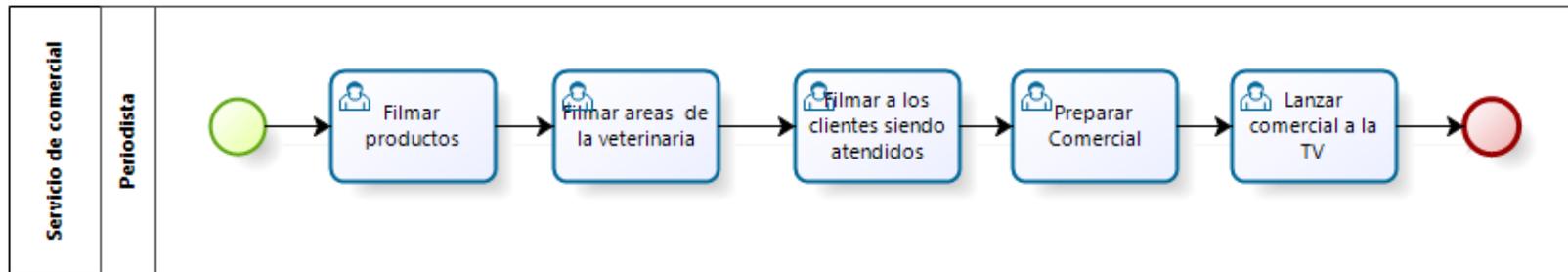


Figura 27. Diagrama de proceso de publicidad por televisión  
Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama del sub proceso de servicio de comercial



**Figura 28. Diagrama del sub proceso de servicio de comercial**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- **Descripción del procedimiento**

**Tabla 59. Procedimiento de servicio de publicidad por televisión**

<b>Nro.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Actor (es)</b>
2.1	Solicitar servicio. Nota: se comunica con el canal y solicita el servicio de comerciales de televisión	Sub Gerente
2.2	Recepcionar solicitud de servicio	Encargado del canal
2.3	Brindar información de servicio. Nota: brinda todas las opciones que se tiene como horarios, precios y demás.	Encargado del canal
2.4	Elegir servicio Nota: elige la opción más adecuada y conveniente para la publicidad de la empresa.	Sub Gerente
2.5	Realizar contrato. Nota: en el cual se estipulan todos los términos y condiciones del servicio.	Encargado del canal
2.6	Recepcionar contrato. Nota: si todo está conforme se firma el contrato	Sub Gerente
2.7	Cancelar servicio. Nota: el servicio es cancelado previamente para que el canal pueda acercarse y filmar el comercial a gusto de los dueños.	Sub Gerente
2.8	Emitir boleta.	Encargado del canal
2.9	Recepcionar boleta	Sub Gerente
2.10	Realizar servicio Nota: los encargados del canal se acercan al local para poder filmar el comercial y posteriormente publicarlo.	Realizar servicio

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3.2. Evaluación post.

#### 3.2.1. Evaluación post los procesos:

A continuación se evaluará la gestión de los procesos luego de la implementación de la misma, a través de un nivel de cumplimiento basada en la mejora continua, los siguientes procesos a evaluar son: proceso financiero, proceso de comercialización, proceso de servicio, proceso logístico.

**a. Nivel de cumplimiento post del proceso financiero.**

**Tabla 60. Nivel de cumplimiento post del proceso financiero.**

Proceso Financiero	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	CUMPLE
Nivel de cumplimiento de la evaluación de ingresos	Ingresar información contable al sistema	Si
	Actualizar constantemente los datos contables	No
	Analizar información contable	Si
	Destinar la nueva inversión	Si
	Destinar el dinero de pagos	Si
	Realizar los pagos	Si
	Depositar utilidades	No
<b>Cumplimiento del proceso financiero (%)</b>		<b>71.43%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

El nivel de cumplimiento de la evaluación post del proceso de financiero de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 71.43%.

**b. Nivel de cumplimiento del proceso de ventas.**

**Tabla 61. Nivel de cumplimiento post del proceso de ventas.**

Proceso de Comercialización	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	CUMPLE
Nivel de cumplimiento del proceso de ventas	Informar sobre producto	Si
	Mostrar sustitutos del producto	Si
	Brindar recomendaciones necesarias sobre producto	Si
	Llenar datos de venta	Si
	Emitir boleta	No
<b>Cumplimiento del proceso de ventas (%)</b>		<b>80.00%</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

El nivel de cumplimiento de la evaluación post del proceso de ventas de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 80.00%.

c. Nivel de cumplimiento del proceso de servicio.

Tabla 62. Nivel de cumplimiento post del proceso de servicio

Proceso de Servicio	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	CUMPLE
Nivel de cumplimiento del servicio veterinario	Informar si existe retraso de servicio	Si
	Agendar próxima cita en caso de retraso	No
	Examinar mascota	Si
	Enviar a realizar análisis si se necesita	Si
	Evaluar análisis	Si
	Llenar datos de servicio	Si
	Realizar documento de consentimiento	Si
	Realizar servicio veterinario	Si
	Realizar receta de paciente	Si
	Brindar las recomendaciones necesarias	Si
	Agendar citas posteriores	Si
	Cotizar servicio de Grooming	Si
	Llenar datos de servicio	Si
	Agendar hora de recojo de mascota	Si
	Informar a asistente encargado de realizar el Grooming	Si
	Realizar el servicio de Grooming	Si
	Informar a veterinario una vez realizado el Grooming	No
	Entregar mascota a cliente	Si
	Emitir boleta	No
	<b>Cumplimiento del proceso de servicio (%)</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de cumplimiento de la evaluación post del proceso de servicio veterinario de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 84.2%.

**d. Nivel de cumplimiento del proceso logístico.**

**Tabla 63. Nivel de cumplimiento post del proceso logístico.**

Proceso Logístico	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES	CUMPLE
Nivel de cumplimiento del proceso logístico	Revisar stock	Si
	Evaluar requerimientos	Si
	Evaluar proveedores	No
	Consultar proveedores	Si
	Programar viaje	Si
	Fijar presupuesto de viaje	Si
	Efectuar viaje	Si
	Solicitar productos	Si
	Recepcionar productos	Si
	Cancelar pedido	Si
	Recepcionar boleta	Si
	Organizar los productos adecuadamente	Si
	Consultar con el Gerente en caso de faltantes	Si
	Registrar todo el inventario	Si
	Mantener los productos ordenados	No
	Mantener un stock de seguridad	Si
	Mantener actualizado el stock	No
Informar en caso de agotamiento de stock	Si	
<b>Cumplimiento del proceso logístico (%)</b>		<b>83.3%</b>

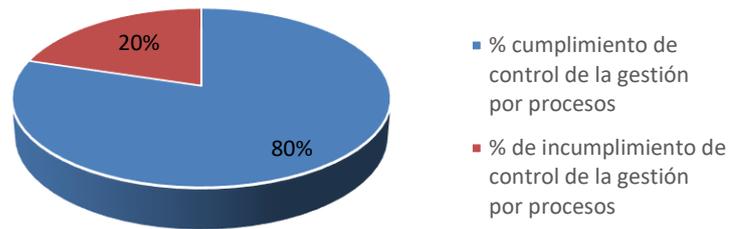
**Fuente: Elaboración propia.**

El nivel de cumplimiento de la evaluación post del proceso logístico de la clínica veterinaria mi mejor amigo es de 83.3%.

**Tabla 64. Indicador del nivel de cumplimiento post de los procesos**

<b>Total de procesos: 49</b>			
Indicadores	Porcentaje	N° procesos	Nivel de cumplimiento
<b>Inadecuada</b>	0%-20%	0	0%
<b>Deficiente</b>	21%-50%	0	0%
<b>Satisfactorio</b>	51%-75%	0	0%
<b>Adecuado</b>	76%-100%	49	79.7%

**Fuente: Elaboración propia.**

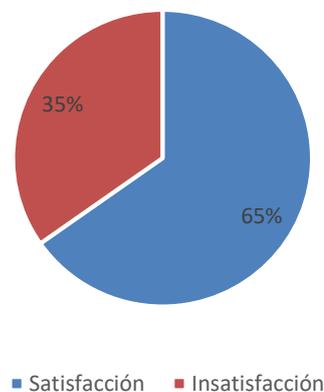


**Figura 29. Porcentaje de cumplimiento post de los procesos.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Cumplimiento de la gestión de los procesos luego de la implementación de la misma es 79.7% lo cual indica que se encuentra en un nivel adecuado.

### 3.2.2. Evaluación Post – Test de la satisfacción del cliente



**Figura 30. Nivel de satisfacción post del cliente**

**Fuente: Elaboración propia.**

El nivel de satisfacción de los clientes de la clínica veterinaria durante la evaluación post – test luego de la implementación de la gestión por procesos es de 65% frente a un 35% de insatisfacción, notándose un incremento de 9% en la satisfacción del cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo (ver anexo n° 42).

### 3.3. Evaluación de tiempos de los procesos.

Con la finalidad de poder medir y evaluar la eficiencia de los procesos se realizara una evaluación de tiempos.

#### 3.3.1. Proceso de vacunación

Tabla 65. Evaluación de tiempo pre del proceso de vacunación

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Determinar estado de salud de mascota.	5	6	5	7	5.75	75	4.31	0.35	4.66
2	Reprogramar vacuna en caso de no estar apto	2	1.5	3	2.5	2.25	75	1.69	0.14	1.82
3	Preparar implementos de vacunación	4	5	4	5.5	4.63	75	3.47	0.28	3.75
4	Aplicar vacuna a mascota	3	2.5	2.5	3	2.75	75	2.06	0.17	2.23
5	Llenar ficha de paciente	2	2.5	2.75	3	2.56	75	1.92	0.15	2.08
6	Brindar recomendaciones	2	1.5	2.5	2.5	2.13	75	1.59	0.13	1.72
7	Agendar citas posteriores	3	2.5	2.5	3	2.75	75	2.06	0.17	2.23
8	Recepcionar pago	2	3	2.5	3	2.63	75	1.97	0.00	1.97
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>18.48</b>

Fuente: elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de vacunación pre es de 18.48 minutos.

Tabla 66. Evaluación de tiempo post del proceso de vacunación

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Determinar estado de salud de mascota.	4	4.5	5	5	4.63	75	3.47	0.28	3.75
2	Reprogramar vacuna en caso de no estar apto	2	2.5	3	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
3	Preparar implementos de vacunación	3.5	4.5	4	3.5	3.88	75	2.91	0.23	3.14
4	Aplicar vacuna a mascota	2	2.5	2.5	2.5	2.38	75	1.78	0.14	1.92
5	Llenar datos de servicio	1.5	2	1.75	1	1.56	75	1.17	0.09	1.27
6	Brindar recomendaciones	2	1.5	2	2	1.88	75	1.41	0.11	1.52
7	Agendar citas posteriores	2	2.5	2.5	2	2.25	75	1.69	0.14	1.82
8	Recepcionar pago	2	1.5	2	2.5	2.00	75	1.50	0.00	1.50
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>15.44</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de vacunación post es de 15.44 minutos.

Tabla 67. Cálculo de variación del tiempo del proceso de vacunación

<b>TIEMPO CICLO ORIGINAL</b>	T0=	18.48
<b>TIEMPO CICLO MEJORADO</b>	T1=	15.44
<b>VARIACION PORCENTUAL</b>	VP	-19.67%

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo del proceso disminuyó el 19,67%, se gasta menos tiempo que antes. Es decir, se ha aumentado la productividad en 19,67%.

### 3.3.2. Proceso de tratamiento

Tabla 68. Evaluación de tiempo pre del proceso de tratamiento.

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Examinar mascota	5.5	6	5	7	5.88	75	4.41	0.35	4.76
2	Enviar a análisis	2	1.5	1	2.5	1.75	75	1.31	0.11	1.42
3	Evaluar análisis	4	4.5	4	5	4.38	75	3.28	0.26	3.54
4	Realizar documento de consentimiento	2.5	2	3	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
5	Llenar ficha de paciente	2	2.5	2.75	2	2.31	75	1.73	0.14	1.87
6	Preparar medicamentos	3	3.5	3	2.75	3.06	75	2.30	0.18	2.48
7	Preparar implementos de aplicación	2.5	2	3	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
8	Aplicar medicamentos	3	2.5	2.5	3	2.75	75	2.06	0.17	2.23
9	Realizar receta de paciente	2.5	2	2.75	2	2.31	75	1.73	0.14	1.87
10	Brindar recomendaciones necesarias	3	2.5	2.5	3	2.75	75	2.06	0.17	2.23
11	Agendar citas posteriores	3	2.5	2	3	2.63	75	1.97	0.16	2.13
12	Recepcionar pago	2	3	2.5	3	2.63	75	1.97	0.00	1.97
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>26.58</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de tratamiento pre es de 26.58 minutos.

**Tabla 69. Evaluación de tiempo post del proceso de tratamiento.**

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Examinar mascota	5	5.5	4	5.5	5.00	75	3.75	0.30	4.05
2	Enviar a análisis	2	1.5	1	2	1.63	75	1.22	0.10	1.32
3	Evaluar análisis	3	4	3	3.5	3.38	75	2.53	0.20	2.73
4	Realizar documento de consentimiento	2.5	2	2	2.5	2.25	75	1.69	0.14	1.82
5	Llenar datos de servicio	2	2.5	2.5	2	2.25	75	1.69	0.14	1.82
6	Preparar medicamentos	3	3.5	3	2.75	3.06	75	2.30	0.18	2.48
7	Preparar implementos de aplicación	2.5	3	2	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
8	Aplicar medicamentos	3	2.5	3	2.5	2.75	75	2.06	0.17	2.23
9	Realizar receta de paciente	2	2	1.5	2	1.88	75	1.41	0.11	1.52
10	Brindar recomendaciones necesarias	3	2	2.5	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
11	Agendar citas posteriores	2	2	1.5	2	1.88	75	1.41	0.11	1.52
12	Recepcionar pago	2	1.5	2	2.5	2.00	75	1.50	0.00	1.50
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>23.54</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de tratamiento post es de 23.54 minutos.

**Tabla 70. Cálculo de variación del tiempo del proceso de Tratamiento**

<b>TIEMPO CICLO ORIGINAL</b>	T0=	26.58
<b>TIEMPO CICLO MEJORADO</b>	T1=	23.54
<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>	VP	-12.90%

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo del proceso disminuyó el 12,90%, se gasta menos tiempo que antes. Es decir, se ha aumentado la productividad en 12,90%.

### 3.3.3. Proceso de cirugía

**Tabla 71. Evaluación de tiempo pre del proceso de cirugía.**

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Examinar mascota	5.5	6	5	7	5.88	75	4.41	0.35	4.76
2	Realizar documento de consentimiento	2.5	2	3	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
3	Llenar ficha de paciente	2	2.5	2.75	2	2.31	75	1.73	0.14	1.87
4	Preparar espacio quirúrgico	4	4.5	3	4	3.88	75	2.91	0.23	3.14
5	Preparar instrumento quirúrgico	3.5	3	4	3.5	3.50	75	2.63	0.21	2.84
6	Realizar asepsia al paciente	6.5	7	6	6.5	6.50	75	4.88	0.39	5.27
7	Suturar heridas de paciente	10	10.5	12	13	11.38	75	8.53	0.68	9.21
8	Aplicar medicamentos	3	2.5	2.5	3	2.75	75	2.06	0.17	2.23
9	Realizar receta de paciente	2.5	2	2.75	2	2.31	75	1.73	0.14	1.87
10	Brindar recomendaciones necesarias	3	2.5	2.5	3	2.75	75	2.06	0.17	2.23
11	Agendar citas posteriores	3	2.5	2	3	2.63	75	1.97	0.16	2.13
12	Recepcionar pago	2	3	2.5	3	2.63	75	1.97	0.16	2.13
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>37.56</b>

Fuente: elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de cirugía pre es de 37.56 minutos.

Tabla 72. Evaluación de tiempo post del proceso de cirugía.

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Examinar mascota	5	5.5	4	5.5	5.00	75	3.75	0.30	4.05
2	Realizar documento de consentimiento	2.5	2	2	2.5	2.25	75	1.69	0.14	1.82
3	Llenar datos del servicio	2	2.5	2.5	2	2.25	75	1.69	0.14	1.82
4	Preparar espacio quirúrgico	4.5	4	3.5	4	4.00	75	3.00	0.24	3.24
5	Preparar instrumento quirúrgico	3	3.5	3	4	3.38	75	2.53	0.20	2.73
6	Realizar asepsia al paciente	6	7	6.5	6.5	6.50	75	4.88	0.39	5.27
7	Suturar heridas de paciente	10.5	10	13	12.5	11.50	75	8.63	0.69	9.32
8	Aplicar medicamentos	3	2.5	3	2.5	2.75	75	2.06	0.17	2.23
9	Realizar receta de paciente	2	2	1.5	2	1.88	75	1.41	0.11	1.52
10	Brindar recomendaciones necesarias	3	2	2.5	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
11	Agendar citas posteriores	2	2	1.5	2	1.88	75	1.41	0.11	1.52
12	Recepcionar pago	2	1.5	2	2.5	2.00	75	1.50	0.12	1.62
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>35.54</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de cirugía post es de 35.54 minutos.

**Tabla 73. Cálculo de variación del tiempo del proceso de cirugía.**

<b>TIEMPO CICLO ORIGINAL</b>	T0=	37.56
<b>TIEMPO CICLO MEJORADO</b>	T1=	35.54
<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>	VP	-5.70%

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo del proceso disminuyó el 5,70%, se gasta menos tiempo que antes. Es decir, se ha aumentado la productividad en 5,70%.

### 3.3.4. Proceso de Grooming

**Tabla 74. Evaluación de tiempo pre del proceso de Grooming.**

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Cotizar servicio	4	3.5	3	4	3.63	75	2.72	0.22	2.94
2	Agendar hora de recojo	2.5	2	3	2.5	2.50	75	1.88	0.15	2.03
3	Informar a asistente	2	2.5	2	2	2.13	75	1.59	0.13	1.72
4	Preparar bañera para mascota	3	3.5	3	3.5	3.25	75	2.44	0.20	2.63
5	Exfoliar con champo medicado	8	8.5	9	9	8.63	75	6.47	0.52	6.99
6	Retirar champo	7.5	7	8	8.5	7.75	75	5.81	0.47	6.28
7	Secar mascota	7.5	7	8	8.5	7.75	75	5.81	0.47	6.28
8	Cortar pelo	15	12	14	15	14.00	75	10.50	0.84	11.34
10	Realizar rutina de relajación	6	6.5	7	7.5	6.75	75	5.06	0.41	5.47
11	Informar a veterinario	2	2.5	2	2	2.13	75	1.59	0.13	1.72
12	Entregar mascota	2	2.5	2	2	2.13	75	1.59	0.13	1.72
13	Recepcionar pago	2	3	2.5	3	2.63	75	1.97	0.16	2.13
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>49.11</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de Grooming pre es de 49.11 minutos.

**Tabla 75. Evaluación de tiempo post del proceso de Grooming.**

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Cotizar servicio	3	3	2	3.5	2.88	75	2.16	0.17	2.33
2	Llenar datos del servicio	1.5	2	1.5	2	1.75	75	1.31	0.11	1.42
3	Agendar hora de recojo	2	1.5	2	2.5	2.00	75	1.50	0.12	1.62
4	Informar a asistente	1.5	2	2	1.5	1.75	75	1.31	0.11	1.42
5	Preparar bañera para mascota	3.5	3	2.5	3	3.00	75	2.25	0.18	2.43
6	Exfoliar con champo medicado	7.5	8	8.5	8.75	8.19	75	6.14	0.49	6.63
7	Retirar champo	7	6.5	7	8	7.13	75	5.34	0.43	5.77
8	Secar mascota	7	7.5	7.5	8	7.50	75	5.63	0.45	6.08
9	Cortar pelo	14	12	15	13	13.50	75	10.13	0.81	10.94
11	Realizar rutina de relajación	6	6.5	7	7.5	6.75	75	5.06	0.41	5.47
12	Informar a veterinario	1.5	2	1.5	2	1.75	75	1.31	0.11	1.42
13	Entregar mascota	1.5	2	1.5	2	1.75	75	1.31	0.11	1.42
14	Recepcionar pago	2	1.5	2	2.5	2.00	75	1.50	0.12	1.62
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>46.93</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

El tiempo de actividades durante el proceso de Grooming post es de 46.93 minutos.

**Tabla 76. Cálculo de variación del tiempo del proceso de Grooming.**

<b>TIEMPO CICLO ORIGINAL</b>	T0=	49.11
<b>TIEMPO CICLO MEJORADO</b>	T1=	46.93
<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>	VP	-4.64%

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo del proceso disminuyó el 4,64%, se gasta menos tiempo que antes. Es decir, se ha aumentado la productividad en 4,64%.

### 3.3.5. Proceso de venta de productos.

**Tabla 77. Evaluación de tiempo pre del proceso de venta de productos.**

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
1	Muestras de producto sustituto	4	3	3.5	4	3.63	75	2.72	0.22	2.94
2	Informar sobre producto	4	5	4.5	5.5	4.75	75	3.56	0.29	3.85
3	Brindar recomendaciones	4	3.5	4	3	3.63	75	2.72	0.22	2.94
4	Recepcionar pago	2	3	2.5	3	2.63	75	1.97	0.16	2.13
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>11.85</b>

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de actividades durante el proceso de venta de productos pre es de 11.85 minutos.

**Tabla 78. Evaluación de tiempo post del proceso de venta de productos.**

N°	Elementos	TIEMPOS OBSERVADOS (EN MINUTOS)				TIEMPO PROMEDIO	VALORACIÓN (%)	TIEMPO BÁSICO	SUPLEMENTOS	TIEMPO TIPO
		T1	T2	T3	T4					
		1	Mostras producto sustituto	3	3.5					
2	Informar sobre producto	3.5	4	3	4.5	3.75	75	2.81	0.23	3.04
3	Brindar recomendaciones	3	2.5	3	2.5	2.75	75	2.06	0.17	2.23
4	Llenar datos de venta	1.5	2	1.5	2	1.75	75	1.31	0.11	1.42
5	Recepcionar pago	2	1.5	2	2.5	2.00	75	1.50	0.12	1.62
<b>TIEMPO CICLO (MINUTOS)</b>										<b>10.94</b>

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de actividades durante el proceso de venta de productos post es de 10.94 minutos.

**Tabla 79. Calculo de variación del tiempo del proceso de venta de productos.**

<b>TIEMPO CICLO ORIGINAL</b>	T0=	11.85
<b>TIEMPO CICLO MEJORADO</b>	T1=	10.94
<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>	VP	-8.33%

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo del proceso disminuyó el 8,33%, se gasta menos tiempo que antes. Es decir, se ha aumentado la productividad en 8,33%.

### 3.4. Análisis estadístico.

Formulamos las hipótesis estadísticas  $H_a$  (hipótesis alternativa) y la  $H_0$  (hipótesis nula)

$H_a$ : La implementación de la gestión por procesos influye en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019.

$H_0$ : La implementación de la gestión por procesos no influye en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019.

**Tabla 80. Prueba de normalidad**

EVALUACIÓN		Pruebas de normalidad					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VALOR	PRE TEST	,108	187	,000	,960	187	,000
	POST TEST	,100	187	,000	,968	187	,000

**Fuente: Elaboración propia.**

Los resultados obtenidos mediante la prueba de normalidad según Kolmogorov-Smirnova, el cual es utilizado para muestras superiores a 30 personas, nos permite determinar que el p valor es menor a 0.05 lo que da como resultado la normalidad de los datos (ver anexo 45).

**Tabla 81. Prueba estadística T-Students**

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	42.4332	44.7861
Varianza	56.4512	53.341096
Observaciones	187	187
Coefficiente de correlación de Pearson	0.8718	
Diferencia hipotética de las medias	0.0000	
Grados de libertad	186.0000	
Estadístico t	-8.5654	
P(T<=t) una cola	0.0000	
Valor crítico de t (una cola)	1.6531	
P(T<=t) dos colas (valor de significancia)	0.000000	
Valor crítico de t (dos colas)	1.9728	

**Fuente:** Elaboración propia.

**Interpretación:** Como se observa en la tabla anterior, el nivel de correlación entre el pre test y post test sobre las percepciones de los clientes de la clínica veterinaria mi mejor amigo es 0.8718(alta), el valor de significancia es 0.000 que es menor a 0.05, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir que, la implementación de la gestión por procesos influye en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019.

### 3.5. Análisis económico:

A continuación se realizó el análisis económico, demostrando la viabilidad del proyecto y el incremento proyectado del mismo en los ingresos de la clínica veterinaria mi mejor amigo.

## Costos de implementación del proyecto:

**Tabla 82. Costos de equipos y mobiliarios**

EQUIPOS Y MOVILIARIOS			
RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
Impresora	1	S/380.00	S/380.00
Laptop core i5	2	S/2,500.00	S/5,000.00
Televisión	1	S/1,200.00	S/1,200.00
TOTAL EQUIPOS Y MOVILIARIOS			S/6,580.00

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 83. Costos de útiles de Oficina**

UTILES DE OFICINA				
RECURSOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.	
Papeles bond	100 UNIDADES	S/0.15	S/15.00	
Lápices	5 UNIDADES	S/0.50	S/2.50	
Lapiceros	4 UNIDADES	S/0.50	S/2.00	
Libreta de apuntes	2 UNIDADES	S/3.50	S/7.00	
Borrador	1 UNIDADES	S/0.50	S/0.50	
Papel sábana	10 UNIDADES	S/1.00	S/10.00	
Plumones	5 UNIDADES	S/2.50	S/12.50	
Goma	1 UNIDADES	S/2.50	S/2.50	
Archivador	2 UNIDADES	S/6.00	S/12.00	
Cinta Scotch	2 UNIDADES	S/1.50	S/3.00	
Fotocopias	400 UNIDADES	S/0.15	S/60.00	
Impresiones	1000 UNIDADES	S/0.30	S/300.00	
USB de 16GB	2 UNIDADES	S/65.00	S/130.00	
TOTAL UTILES OFICINA			S/557.00	

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 84. Costos de investigador**

RECURSOS	TIEMPO	CANTIDAD	REMUNERACION	COSTO TOTAL S/.
<b>PERSONAL</b>				
INVESTIGADOR	4	1	S/950.00	S/3,800.00
CONSULTOR		1	S/500.00	S/500.00
<b>TOTAL PERSONAL</b>				<b>S/4,300.00</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 85. Costo total de inversión de proyecto**

DESCRIPCION	COSTO TOTAL S/.
TOTAL EQUIPOS Y MOVILIARIOS	S/6,580.00
TOTAL UTILES OFICINA	S/557.00
TOTAL PERSONAL	S/4,300.00
TOTAL PRESUPUESTO	S/11,437.00

**Fuente: Elaboración propia.**

**Estado de resultados de la clínica veterinaria mi mejor amigo:**

**Tabla 86. Estado de resultados de la clínica veterinaria mi mejor amigo.**

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIAMIENTO						
Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	S/. 92,311.33	S/. 95,653.15	S/. 99,153.67	S/. 101,618.47	S/. 104,667.03	S/. 107,807.04
Costos variables	S/. 46,680.10	S/. 49,205.20	S/. 52,022.00	S/. 53,898.10	S/. 55,515.04	S/. 57,180.49
Margen de contribución	<b>S/. 45,631.23</b>	<b>S/. 46,447.95</b>	<b>S/. 47,131.67</b>	<b>S/. 47,720.37</b>	<b>S/. 49,151.99</b>	<b>S/. 50,626.55</b>
Costo fijos	S/. 11,160.00					
Utilidad antes de impuestos	<b>S/. 34,471.23</b>	<b>S/. 35,287.95</b>	<b>S/. 35,971.67</b>	<b>S/. 36,560.37</b>	<b>S/. 37,991.99</b>	<b>S/. 39,466.55</b>
Utilidad antes de impuestos	<b>S/. 34,471.23</b>	<b>S/. 35,287.95</b>	<b>S/. 35,971.67</b>	<b>S/. 36,560.37</b>	<b>S/. 37,991.99</b>	<b>S/. 39,466.55</b>
Impuestos 30%	S/. 10,169.01	S/. 10,409.94	S/. 10,611.64	S/. 10,785.31	S/. 11,207.64	S/. 11,642.63
Utilidad Neta antes de dividendos	<b>S/. 24,302.22</b>	<b>S/. 24,878.00</b>	<b>S/. 25,360.03</b>	<b>S/. 25,775.06</b>	<b>S/. 26,784.35</b>	<b>S/. 27,823.91</b>
Dividendos 10%	<b>S/. 2,430.22</b>	<b>S/. 2,487.80</b>	<b>S/. 2,536.00</b>	<b>S/. 2,577.51</b>	<b>S/. 2,678.44</b>	<b>S/. 2,782.39</b>
Utilidad neta después de dividendos	S/. 26,732.44	S/. 27,365.80	S/. 27,896.03	S/. 28,352.57	S/. 29,462.79	S/. 30,606.31

**Fuente Elaboración propia.**

## Flujo de caja libre incremental:

**Tabla 87. Flujo de caja libre incremental**

Flujo de Caja Libre incremental						
Flujos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad antes de intereses e impuestos	S/. 34,471.23	S/. 35,287.95	S/. 35,971.67	S/. 36,560.37	S/. 37,991.99	S/. 39,466.55
Impuestos	-S/. 10,169.01	-S/. 10,409.94	-S/. 10,611.64	-S/. 10,785.31	-S/. 11,207.64	-S/. 11,642.63
Depreciación	S/. 1,645.00	S/. 3,290.00	S/. 4,935.00	S/. 6,580.00	S/. 8,225.00	S/. 9,870.00
Flujo de caja operativo	<b>S/. 25,947.22</b>	<b>S/. 28,168.00</b>	<b>S/. 30,295.03</b>	<b>S/. 32,355.06</b>	<b>S/. 35,009.35</b>	<b>S/. 37,693.91</b>
Inversión en proyecto	S/. 11,437.00					
Flujo de caja de inversión	<b>S/. 11,437.00</b>	<b>S/. 0.00</b>				
Flujo de caja económico	<b>-S/. 11,437.00</b>	<b>S/. 25,947.22</b>	<b>S/. 28,168.00</b>	<b>S/. 30,295.03</b>	<b>S/. 35,009.35</b>	<b>S/. 37,693.91</b>
Servicio de la deuda	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Escudo tributario	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Dividendos	-S/. 2,594.72	-S/. 2,816.80	-S/. 3,029.50	-S/. 3,235.51	-S/. 3,500.94	-S/. 3,769.39
Flujo de caja financiero	<b>-S/. 11,437.00</b>	<b>S/. 23,352.50</b>	<b>S/. 25,351.20</b>	<b>S/. 27,265.52</b>	<b>S/. 31,508.42</b>	<b>S/. 33,924.52</b>

**Fuente Elaboración propia.**

**Tabla 88. Incremento proyectado**

	0	2019	2020	2021
<b>Flujo de caja financiero</b>	-S/. 11,437.00	S/. 29,119.56	S/. 31,508.42	S/. 33,924.52
<b>Incremento Proyectado</b>			S/. 2,388.86	S/. 2,416.11

**Fuente: Elaboración propia.**

<b>TASA DE DSCTO</b>	<b>19%</b>
----------------------	------------

**Fuente: BBVA**

**Tabla 89. VAN, TIR y PRI del proyecto.**

<b>VAN</b>	S/92,314.91	<b>Se acepta</b>
<b>TIR</b>	235%	<b>Se acepta</b>
<b>PRI</b>	4 MESES	

**Fuente: Elaboración propia.**

**Flujo neto de efectivo:**

**Tabla 90. Flujo neto de efectivo.**

PERIODO	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FNE
0	-S/. 11,437.00	0	0	S/. 11,437.00
1		S/. 92,311.33	S/. 46,680.10	S/. 45,631.23
2		S/. 95,653.15	S/. 49,205.20	S/. 46,447.95
3		S/. 99,153.67	S/. 52,022.00	S/. 47,131.67
4		S/. 101,618.47	S/. 53,898.10	S/. 47,720.37
5		S/. 104,667.03	S/. 55,515.04	S/. 49,151.99
6		S/. 107,807.04	S/. 57,180.49	S/. 50,626.55

**Fuente: Elaboración propia.**

**Costo Beneficio:**

**Tabla 91. Costo beneficio.**

INGRESOS	S/. 336,456.82
COSTOS	S/. 175,121.15
C+INV	S/. 163,684.15
B/C	2.1 <b>Se acepta</b>

**Fuente Elaboración propia.**

El Valor Actual Neto obtenido es de S/. 92,314.91, por tanto, el proyecto de implementación de la gestión por procesos en la clínica veterinaria mi mejor amigo es rentable ya que se recuperará la inversión de S/.11,437.00.

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, el valor obtenido es de 235%, lo cual indica que es superior a la Tasa de Descuento de 19%, es por ello que la implementación de la gestión por procesos en la empresa da beneficios mayores al costo.

Por otro lado, el Costo Beneficio obtenido es de 2.1, ello indica que, por cada Nuevo Sol invertido en el proyecto, se obtendrá un beneficio de S/. 1.1.

Finalmente, para el indicador financiero PRI se obtuvo 0.4, lo cual indica a que el periodo de recuperación de la inversión será de 4 meses.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Olortegui (2016), en su investigación “La calidad de servicios y ventas en el área de atención al cliente en la veterinaria Pet’s Family EIRL”, indica que al gestionar correctamente la atención al cliente aumenta la satisfacción del mismo; existiendo una relación altamente significativa entre la calidad de los servicios y la rentabilidad de la empresa con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.98. Los resultados reflejan la importancia de una buena gestión de los procesos de atención al cliente, lo mismo que se comprueba en la presente tesis ya que se obtuvo un incremento 9% en la satisfacción del cliente luego de implementar la gestión por procesos en la clínica veterinaria mi mejor amigo, obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.8718 (alta), y un valor de significancia es 0.000.

En la presente investigación se evaluaron los procesos de la clínica veterinaria mi mejor amigo, haciendo una evaluación del nivel de cumplimiento de cada una de las tareas presentes en los procesos evaluados, obteniendo como resultados en el proceso financiero y de ventas un 50% de nivel de cumplimiento en la evaluación pre, frente a un 71,43% y 80% respectivamente de la evaluación post, así también en el proceso de servicio se obtuvo un nivel de cumplimiento de 62,5% en la evaluación pre, mientras que en la evaluación post se obtuvo un nivel de cumplimiento de 84,2%, finalmente se evaluó el nivel de cumplimiento del proceso logístico obteniendo un resultado de 55,6% en la evaluación pre, frente a un 83,3% de la evaluación post observándose una notable mejora en la ejecución de los procesos de la clínica veterinaria. Esta conclusión tiene relación con lo que menciona Marín (2017), en su investigación “Calidad de

servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la veterinaria San Roque”, en la cual obtuvo como resultados que la satisfacción de la calidad del servicio es aceptable en los aspectos de: Instalaciones 79%, limpieza general 75%, capacitación del personal 68%, e información adecuada 60%.

El estudio de tiempos realizado permitió concluir que la mejora del proceso de vacunación incrementa la productividad en 19,67%. Siendo el tiempo original (TO) 18.48 minutos y el tiempo mejorado de (TM) 15.44 minutos. La mejora del proceso de tratamiento incrementa la productividad en 12,90%. Siendo el tiempo original (TO) 26.58 minutos y el tiempo mejorado de (TM) 23.54 minutos. El proceso de cirugía incrementa la productividad en 5,70%. Siendo el tiempo original (TO) 37.56 minutos y el tiempo mejorado de (TM) 35.54 minutos. Asimismo el proceso de Grooming incrementa la productividad en 4,64%. Siendo el tiempo original (TO) 49.11 minutos y el tiempo mejorado de (TM) 46.93 minutos y finalmente el proceso de venta incrementa la productividad en 8,33%. Siendo el tiempo original (TO) 11.85 minutos y el tiempo mejorado de (TM) 10.94 minutos. Estos resultados obtenidos coinciden con los propuestos por Sánchez (2019), que menciona que el tiempo promedio en el registro de mascotas disminuyó de 5.11 a 1.60 minutos, obteniendo una mejora de un 68.69%. El tiempo de búsqueda del registro de una mascota en la base de datos mejoró de 7.26 a 1.99 minutos, obteniendo una mejora de 72.59%.

Los resultados obtenidos de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos a la Clínica Veterinaria, permite conocer la viabilidad del proyecto, debido a su influencia positiva en la calidad de atención al cliente; esto conlleva a un porcentaje de incremento de 9% en la satisfacción del cliente y una mejora de 25% en el nivel de

cumplimiento de los procesos, en relación a la evaluación pre y post. Lo cual se relaciona con el estudio de Bautista y Polo (2018), en el cual al ejecutar correctamente los procesos se agilizaron las actividades de la empresa mejorando la atención al cliente y concluyendo en un incremento de la satisfacción del mismo de 20%, potenciando indicadores como: satisfacción del cliente, fidelización de clientes, manejo de procesos eficientes y rentabilidad, los cuales tiene relación directa con la competitividad de la empresa.

La implementación del Modelo de Gestión Por procesos en la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo” es viable con un costo beneficio de 2,1, un TIR 235% lo que significa que la implementación de la gestión por procesos en la empresa da beneficios mayores al costo, y finalmente un PRI de 0.4 lo cual indica que la inversión realizada se recuperará en un periodo de 4 meses. Lo que es comprobado por Mena (2014) en su tema de investigación titulado “Reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios” ya que al desarrollar la “Gestión por Procesos” en hospitales veterinarios, concluye en un incremento de la rentabilidad con un TMAR del 12,67% lo cual es aceptable ya que los beneficios son mayores al costo.

## 4.2 Conclusiones

- La influencia de la gestión por procesos en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo es altamente significativa con una correlación de Pearson de 0.8718. Siendo el valor de significancia 0.000 que es mejor a 0.05, lo que valida la hipótesis alternativa de la investigación.
- El análisis de la gestión por procesos en el pre test de la clínica veterinaria mi mejor amigo a nivel general es de 54.5%, siendo evaluados los procesos financiero con un 50% de cumplimiento, proceso de ventas con un 50% de cumplimiento, proceso de servicio con un 62.5% de cumplimiento y proceso logístico con un 55,6% de cumplimiento.
- A partir del diagnóstico situacional, se realizó un mapa de procesos, inventario de procesos, se documentaron y diagramaron los procesos con sus respectivas fichas e indicadores, además se implementaron formatos de procesos para la sistematización de los mismos.
- Se implementó un modelo de gestión por procesos y se realizó la evaluación pos test, teniendo como resultado un nivel de cumplimiento general de 79.7%, siendo el nivel de cumplimiento de los procesos financiero, proceso de ventas, proceso de servicio y proceso logístico un 71,43%, 80%, 84,2% y 83.3% respectivamente.
- Se concluye que la mejora del proceso de vacunación incrementa la productividad en 19,67%. El incremento de la productividad en relación al proceso de tratamiento es de 12,90%. El proceso de cirugía incrementa la productividad en 5,70%. Asimismo el proceso de Grooming incrementa la productividad en 4,64%. Finalmente el proceso de venta incrementa la productividad en 8,33%; a través de la propuesta de mejora desarrollada.

- El nivel de satisfacción de los clientes de la clínica veterinaria mi mejor amigo durante la aplicación pre – test de la encuesta es de 56%, siendo las características de insatisfacción la mala gestión de los procesos, falta de registro de información y control de inventario, documentación de pacientes, desorden en el horario de citas, escaso control de tiempos de atención lo que genera aglomeración de personas. A partir de las mejoras implementadas el nivel de satisfacción es de 65%, existiendo un incremento en la satisfacción de 9% en relación a la evaluación pre.
- Se concluye la viabilidad del proyecto a partir de implementación de la gestión por proceso, con una inversión de S/. S/.11,437.00, un VAN de S/. 92,314.91, una TIR de 235%, un costo beneficio de 2.1 lo cual significa que por cada nuevo sol invertido se obtendrá un beneficio de 1.1 y un PRI de 0,4 o su equivalente de 4 meses.

### 4.3. Recomendaciones

- A la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo” mantener los procesos y lineamientos implementados, además de no descuidar los medios de comunicación creados, como el FansPage el cual sirve de canal con el cliente.
- A la clínica veterinaria realizar y mantener un seguimiento a los procesos de la empresa, ya que esto servirá para la mejora continua de los mismos y en consecuencia mantener y mejorar la calidad ofrecida, y el nivel de satisfacción del cliente.
- A la clínica veterinaria realizar la evaluación de los indicadores establecidos dentro de cada uno de los procesos implementados, según el periodo correspondiente, ya que esto permitirá conocer el estado de los procesos y la necesidad de mejora continua.
- A la clínica veterinaria involucrar a todo el personal con el cumplimiento de las actividades de los procesos a fin de crear conciencia con el estándar establecido y que este sea cumplido para beneficio de la misma, documentando cada cambio realizado en los procesos y comunicándolo a todos los colaboradores de la clínica. Además, considerar la compra de licencia del software Oblonvet para un mejor control de información, agilizando y automatizando los procesos de la clínica.
- A la Universidad Privada del Norte seguir fomentando este tipo de investigaciones que permitirán el desarrollo de las PYMES, como la clínica veterinaria mi mejor amigo.

## REFERENCIAS

- Alvarez, R. (2007). *Estadística aplicada a las ciencias de la salud*. España: Ediciones Díaz de Santos. España: Díaz de Santos.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España: CIS.
- Arenal, C. (2017). *Gestión de la atención al cliente/ Consumidor*. Madrid: Formación.
- Báez, J. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2018). *La gestión por Procesos en las pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*. Artículo, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Recuperado el 12 de agosto de 2019, de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000200103](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200103)
- Bautista, B., & Polo, J. (2018). *Desarrollo de un sistema clínico veterinario utilizando código de respuesta rápida para mejorar la gestión clínica en la veterinaria Pippa Pets*. Tesis de titulación, Universidad Privada del Norte, Trujillo. Recuperado el 18 de agosto de 2019, de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13861?show=full>
- Benassini, M. (2000). *Introducción a la investigación de mercador: un enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson educación.
- Bermúdez, E., & Díaz, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios*, 40(3-4), 127 y 142.
- Carbajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcivar, V. (2017). *Gestión por procesos: un principio de gestión de la calidad* (Primera edición ed.). Ecuador: Mar abierto.
- Castellnou, R. (29 de Noviembre de 2018). *Captio*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de Captio: <https://www.captio.net/blog/el-proceso-de-planeacion-y-control-financiero-de-las-empresas>
- Colegio médico veterinario. (1966). *Resoluciones y normas*. Lima.
- Diario Economista. (8 de Agosto de 2019). Mascotas: Negocios veterinarios crecerán 10% al año. *El Economista*. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10033190/08/19/Mascotas-Negocios-veterinarios-creceran-10-al-ano.html>
- El Comercio. (20 de Noviembre de 2018). Perú sería el mercado con más compras online en Sudamérica para el 2019. *El Comercio*. Recuperado el 6 de Junio de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-seria-mercado-compras-online-sudamerica-2019-noticia-579232-noticia/>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad* (Novena ed., Vol. I). Mexico : Cengage Learning. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019
- Ferrando, M., & Granero, J. (2008). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia* (2da ed.). España: FC.
- Gálviz, G. (2011). *Calidad en la gestión de servicios*. Maracaibo: Fnd editorial.
- Gómez, M. (2006). *Introducción de la metodología de la investigación científica*. Cordova: Brujas.
- Guanín, A., & Andrago, M. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencias del hospital militar*. Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional, Quito. Recuperado el 16 de octubre de 2019, de [https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf?fbclid=IwAR1ViNQOt0ce-gpG5hlXJa4NA0zc-CwVirh-ZIK3yk5GJhHkk\\_pDkORM1E8](https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf?fbclid=IwAR1ViNQOt0ce-gpG5hlXJa4NA0zc-CwVirh-ZIK3yk5GJhHkk_pDkORM1E8)
- Hinostroza, H. (2018). *Gestión bajo el enfoque de atención al cliente, en las mypes del sector servicios, consultorios veterinarios, distrito de Calleria, año 2018*. Tesis de titulación, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Pucallpa. Recuperado el 17 de agosto de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5886/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_%20ATENCIÓN\\_AL\\_CLIENTE\\_HINOSTROZA\\_TRIGOZO\\_HEBER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5886/GESTION_DE_CALIDAD_%20ATENCIÓN_AL_CLIENTE_HINOSTROZA_TRIGOZO_HEBER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- INEI. (2017). *Censos Nacionales*. La Libertad. Recuperado el 8 de Agosto de 2019, de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)
- Inga, C. (07 de noviembre de 2016). Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué. *El Comercio*, pág. 7. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999-noticia/>

- ISO 9001:2015. (5 de mayo de 2016). ¿Cómo es un mapa de procesos basado en la norma ISO 9001 2015? *Norma de ISO*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/como-es-un-mapa-procesos-basado-norma-iso-9001-2015/>
- Kloter, Philip, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de [https://issuu.com/isarodriguezvb/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/isarodriguezvb/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k)
- La Nota Ecocómica. (18 de octubre de 2018). El mercado de mascotas en Colombia. *La Nota Económica*, pág. 2.
- Lira, M. (2012). *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes* (3ra ed.). Mexico: Nacional de la industria.
- Lopez, F. (2015). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Lopez, M. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El buzón de pacioli*.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es>
- Mallar, M. (2010). Gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión del futuro*, 13(1).
- Marin, D. (2017). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la veterinaria "San Roque" de la ciudad de Huánuco-2017*. Tesis de titulación, Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Huánuco. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2853/CALIDAD\\_DE\\_SERVICIO\\_CLIENTE\\_MARIN\\_BORUNDA\\_DALLANARA\\_YABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2853/CALIDAD_DE_SERVICIO_CLIENTE_MARIN_BORUNDA_DALLANARA_YABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martinez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid: Ecobook. Recuperado el 09 de Setiembre de 2019, de [https://books.google.com.pe/books?id=iLrxAAwAAQBAJ&pg=PT3&dq=Gesti%C3%B3n+por+procesos+de+negocio+martinez+y+cegarra+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1PaNgcXI1AhUG2FkKHdO\\_AOUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20de%20negocio%20martinez%20y%20ceg](https://books.google.com.pe/books?id=iLrxAAwAAQBAJ&pg=PT3&dq=Gesti%C3%B3n+por+procesos+de+negocio+martinez+y+cegarra+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1PaNgcXI1AhUG2FkKHdO_AOUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20de%20negocio%20martinez%20y%20ceg)
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernandez, A. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *EIDOS*, 1(2).
- Mena, R. (2014). *Reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios*. Artículo científico, Universidad de las Fuerzas Armadas Espe., Sangolqui. Recuperado el 16 de octubre de 2019, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/7141>
- Meza, N. (11 de Mayo de 2014). *Forbes*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/tips-para-tener-un-proceso-de-logistica-exitoso/>
- Municipalidad Distrital de Pacasmayo. (24 de octubre de 2018). *Historia y cultura*. Pacasmayo: MDP. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de MDP: [http://www.munipacasmayo.gob.pe/entidad/PM\\_MUNICIPALIDAD\\_DETALLE.asp?pk\\_id\\_entidad=1191&pk\\_id\\_tema=71184&pk\\_id\\_sub\\_tema=9363](http://www.munipacasmayo.gob.pe/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DETALLE.asp?pk_id_entidad=1191&pk_id_tema=71184&pk_id_sub_tema=9363)
- Ochoa, V. (08 de agosto de 2018). Un 67% de clientes se aleja de un servicio por mala atención. *Diario Gestión*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de <https://gestion.pe/economia/67-clientes-aleja-servicio-mala-atencion-240918-noticia/>
- Olortegui, V. (2016). *La calidad de servicios y ventas en el área de atención al cliente en la veterinaria Pet's Family EIRL, Chiclayo 2016*. Tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2289/Tesis%20de%20Olortegui%20Quispe%20Victor.pdf?sequence=1>
- Patiño, M. (25 de Febrero de 2018). Perros vs gatos. *Diario Gestión*. Recuperado el 6 de Junio de 2019, de <https://gestion.pe/tendencias/perros-vs-gatos-mascota-costosa-mantener-peru-228029-noticia/>
- Perez, J. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta edición ed.). Madrid: ESIC.
- Pérez, V. (2010). *Calidad de atención al cliente* (5ta ed.). España: Vigo.
- Quispe, G., & Ayaviri, V. (2016). *Medición de la satisfacción del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperación al desarrollo*. Chimborazo: UNC.
- Riesgo, M. (11 de julio de 2016). El crecimiento del mercado veterinario se consolida y atrae el interés del sector. *Diario Global*. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de [https://www.elglobal.es/hemeroteca/el-crecimiento-del-mercado-veterinario-se-consolida-y-atrae-el-interes-del-sector-NYEG\\_993790](https://www.elglobal.es/hemeroteca/el-crecimiento-del-mercado-veterinario-se-consolida-y-atrae-el-interes-del-sector-NYEG_993790)

- Rodriguez, I., & Alpuin, D. (2014). *La gestión por Procesos en las Organizaciones La forma en la que los resultados se logran*. Uruguay: Deloitte. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- Rubio, L. (2014). *Manual de estadística*. Perú: UPN. Recuperado el 29 de Julio de 2019, de [https://aulavirtual.upn.edu.pe/pluginfile.php/300884/mod\\_resource/content/0/2016%20Consulta%20MANUAL%20DE%20ESTAD%C3%8DSTICA.pdf](https://aulavirtual.upn.edu.pe/pluginfile.php/300884/mod_resource/content/0/2016%20Consulta%20MANUAL%20DE%20ESTAD%C3%8DSTICA.pdf)
- Sánchez, R. (2019). *Sistema de información clínica vía web-movil para mejorar la atención al cliente del centro médico veterinario Mi Mascota en la ciudad de Trujillo*. Tesis de titulación, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11725?show=full>
- Senasa. (2017). *Legislación, normas del estado*. Lima. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/DS-015-98.pdf>
- Serra, J., & Velasco, A. (2017). *Gestión clínica veterinaria*. Barcelona, España: Profit.
- Solano, E. (2017). *Manual práctico de servicio al cliente*. Madrid: EJ BLACK.
- Sotelo, J. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las mypes: Caso peruano*. Tesis de doctorado, Universidad Politecnica de Catalunya, Barcelona. Recuperado el 17 de agosto de 2019, de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/108505/TJLFSR1de1.pdf>
- Sunat. (2003). *Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. Lima. Recuperado el 9 de Agosto de 2019, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Tabares, N. (23 de mayo de 2018). Nuevas tecnología aplicadas en veterinaria. *Portal Veterinaria*. Recuperado el 11 de Mayo de 2019, de <https://www.portalveterinaria.com/animales-de-compania/articulos/28489/nuevas-tecnologias-aplicadas-en-veterinaria.html>
- Tobar, E. (2014). *Elaboración de un manual de calidad acorde a la norma NTG/ISO 9001:2008 en una clínica veterinaria en la ciudad de Guatemala*. Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 16 de Octubre de 2019, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_3586.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3586.pdf)
- UMB. (2016). *Servicio al cliente*. Bogotá.
- Valdés, P. (25 de Abril de 2019). *InboundCycle*. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de InboundCycle: <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona>
- Vera, N. (18 de Noviembre de 2018). El negocio de las mascotas en Perú. *Mascotas foyel*. Recuperado el 11 de Mayo de 2019
- Zapata, B. (26 de abril de 2018). Atención al cliente con falencias en Ecuador. *Diario Universo*, pág. 2. Recuperado el 25 de julio de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/26/nota/6731814/atencion-cliente-falencias-ecuador>
- Zapatero, A. (2012). *Manual Información y atención al cliente/consumidor/usuario* (Primera ed.). Madrid: CEP.

## ANEXOS

### ANEXO n.º 1. Instrumento 1

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN

(Elaboración propia).

La presente encuesta se aplicará al cliente externo y permitirá medir la satisfacción del mismo en base a la calidad de atención dentro de la empresa, a fin de evaluar sus debilidades y potenciarlas, netamente con fines académicos de investigación.

Le agradeceremos responder a las siguientes interrogantes con la mayor sinceridad posible, ya que es importante tener información clara para el estudio completo, cabe recordar que la información brindada será confidencial.

#### Preguntas

1. ¿Cómo considera la calidad de atención en la empresa?  
Muy malo  Malo  Regular  Bueno  Muy bueno
2. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos de la clínica?  
Nada Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Medianamente Satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Muy Satisfecho ( )
3. ¿Qué tan satisfecho se siente luego de visitar la clínica veterinaria?  
Nada Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Medianamente Satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Muy Satisfecho ( )
4. ¿Sus dudas e inquietudes son resueltas sin dificultad?  
Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
5. ¿Las respuestas a sus interrogantes son coherentes y profesionales?  
Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
6. ¿Considera que sus dudas son absueltas correctamente?  
Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
7. ¿Se siente satisfecho luego de consultar en la clínica veterinaria?  
Nada Satisfecho ( )  
Insatisfecho ( )  
Medianamente Satisfecho ( )  
Satisfecho ( )  
Muy Satisfecho ( )
8. Cuando acude a la clínica veterinaria ¿Es atendido con amabilidad y empatía?  
Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
9. Si tuviera que calificar el profesionalismo del personal ¿En qué nivel estaría?  

1	2	3	4	5
Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
10. ¿Es bien informado sobre los productos y servicios que se le ofrece?  
Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
11. ¿Cuándo acude a la clínica veterinaria es atendido sin mucha demora?  
Nunca  Casi nunca  A veces  Casi siempre  Siempre
12. ¿Recomendaría la clínica veterinaria con sus amistades?  
Definitivamente No ( )  
No ( )  
Tal vez ( )  
Si ( )  
Definitivamente Si ( )

*Muchas gracias por su colaboración.*

ANEXO n.º 2. Instrumento 2

**ENTREVISTA DE DESEMPEÑO DE PROCESOS**

(Elaboración propia).

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

La presente entrevista permitirá tener una amplia visión y conocimientos acerca del desempeño de los procesos y personas dentro de la empresa, a fin de evaluar sus debilidades y potenciarlas para mejorar la calidad de atención al cliente, netamente con fines académicos de investigación

Le agradeceremos responder a las siguientes interrogantes con la mayor sinceridad posible, ya que es importante tener información clara para el estudio completo, cabe recordar que la información brindada será confidencial.

**Preguntas**

1. ¿A qué se dedica la empresa?

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

2. ¿Qué beneficios otorga la clínica veterinaria a sus clientes?

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

3. ¿Existe un cumplimiento de los tiempos de entrega al cliente?

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

4. ¿Qué procesos realiza la clínica veterinaria?

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

5. ¿Existen dificultades en la gestión de procesos operativos? ¿Cuáles son?

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

6. ¿Existen dificultades en la gestión de procesos administrativos? ¿Cuáles son?

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

7. ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?

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

8. ¿Los colaboradores tienen claras las acciones a cumplir para el logro de los objetivos?

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

9. ¿Considera que se pueden mejorar los procesos dentro de la clínica veterinaria?

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

10. ¿Qué opina sobre un plan de gestión por procesos asignado a la empresa?

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

*Muchas gracias por su colaboración.*

ANEXO n.º 3. Instrumento 3

**FICHA DE OBSERVACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS Y CALIDAD DE  
ATENCIÓN CLIENTE.**

(Elaboración propia).

La presente ficha de observación permitirá medir el desempeño de los procesos y empleados, además de evaluar la calidad de atención al cliente, a fin de identificar sus debilidades y potenciarlas, netamente con fines de investigación.

Es importante recordar que la información brindada será confidencial.

**Crterios**

Variables	Preguntas	Categorías					Comentario
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre	Casi Siempre	
Gestión por procesos	Se realizan las responsabilidades establecidas						
	Hay una comunicación clara y fluida						
	Existe un clima laboral agradable						
	Existe un buen desempeño de procesos						
	Se atiende con amabilidad al cliente						
	Se absuelve las dudas del cliente						
	Existe una demora considerable en la atención al cliente						
	Se manejan adecuadamente los tiempos durante la atención de cada cliente						
Calidad de atención al cliente	Se le informa de manera correcta						
	Sus dudas son resueltas						
	Se ve satisfecho con la respuesta del profesional						
	Es bien informado sobre los productos y servicios						
	El cliente se ve satisfecho al terminar su visita						

**Tabla 92. Ficha de observación.**

**Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO n.º 4. Validación de instrumentos.

### **Validación de Instrumentos**

Los instrumentos diseñados para la presente investigación los cuales fueron: encuesta de satisfacción en la calidad de atención, entrevista para evaluar el desempeño de los procesos, y hoja de observación; fueron validados por los siguientes expertos:

ING. FLORIAN CASTILLO, ODAR ROBERTO (Ing. Industrial).

ING. SUAREZ TORRES, BETTY LIZBY (Ing. De Sistemas).

ING. VEGA GAVIDIA, EDWARD ALBERTO (Ing. Informático).

### **Cuadro de validación**

En el siguiente cuadro se muestra el número de pregunta junto con la aceptación de la misma en base a lo expuesto en las matrices del tema (marcar con una X), en la última columna se puede indicar algunas observaciones.

<b>NRO.</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**Tabla 93. Cuadro de validación de instrumentos**  
**Fuente: elaboración propia.**

ANEXO n.º 5. Validación de instrumento 1



**Validación de Instrumento 1**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLINICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Encuesta para determinar la satisfacción del  
cliente en base a la calidad de atención en la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”;  
con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación

Puntuación:

0-10 Desaprobado (    )  
11-13 Regular    (    )  
14-16 Bueno    (    )  
17-20 Excelente (  )

Fecha: 19-07-2017  
Nombre: OSCAR PLONIN  
Profesión: ING. IND.

  
Firma

ANEXO n.º 6. Validación de instrumento 2



**Validación de Instrumento 2**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

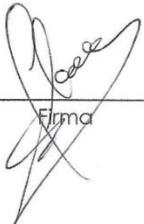
“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLÍNICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Entrevista para evaluar el desempeño de los  
procesos en la clínica “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”; con la finalidad de ser validado para su  
posterior aplicación

Puntuación:

- 0-10 Desaprobado (    )
- 11-13 Regular    (    )
- 14-16 Bueno    ( / )
- 17-20 Excelente (    )

Fecha: 19-07-17  
Nombre: OBM Florán  
Profesión: Ab. Jur.

  
\_\_\_\_\_  
Firma

ANEXO n.º 7. Validación de instrumento 3



**Validación de Instrumento 3**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

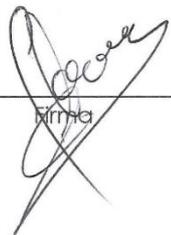
“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLINICA VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Ficha de observación para evaluar el desempeño de los procesos y personas dentro de la empresa, y la calidad de atención al cliente en la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”; con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación

Puntuación:

- 0-10 Desaprobado (    )
- 11-13 Regular    (    )
- 14-16 Bueno    (    )
- 17-20 Excelente ( / )

Fecha: 19.07.17  
Nombre: Osvaldo Morán  
Profesión: Psicólogo

  
\_\_\_\_\_  
Firma

ANEXO n.º 8. Validación de instrumento 1



**Validación de Instrumento 1**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLÍNICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento "Encuesta para determinar la satisfacción del cliente en base a la calidad de atención en la clínica veterinaria "Mi mejor amigo" en Pacasmayo"; con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación.

Puntuación:

0-10 Desaprobado (    )  
11-13 Regular    (    )  
14-16 Bueno    (    ✓ )  
17-20 Excelente    (    )

Fecha: 19/07/2017  
Nombre: Edward Alberto Vega Guardia  
Profesión: Ing. Informático, Ms.

  
\_\_\_\_\_  
Firma

ANEXO n.º 9. Validación de instrumento 2



**Validación de Instrumento 2**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLÍNICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Entrevista para evaluar el desempeño de los procesos en la clínica “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”; con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación

Puntuación:

0-10 Desaprobado (    )  
11-13 Regular    (    )  
14-16 Bueno    (    )  
17-20 Excelente ( 2 )

Fecha: 22/02/2017  
Nombre: Edward Alberto Vega Gaudin  
Profesión: Ingeniero Informático, Ms

  
Firma

ANEXO n.º 10. Validación de instrumento 3



**Validación de Instrumento 3**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLÍNICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Ficha de observación para evaluar el desempeño de los procesos y personas dentro de la empresa, y la calidad de atención al cliente en la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”; con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación

Puntuación:

0-10 Desaprobado (    )  
11-13 Regular    (    )  
14-16 Bueno    ( ✓ )  
17-20 Excelente    (    )

Fecha: 19/07/20  
Nombre: Edward Alberto Vega Gavilán  
Profesión: Ing. Informático, Ms.

  
Firma

ANEXO n.º 11. Validación de instrumento 1



Validación de Instrumento 1

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLÍNICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Encuesta para determinar la satisfacción del  
cliente en base a la calidad de atención en la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”;  
con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación

Puntuación:

0-10 Desaprobado (    )  
11-13 Regular    (    )  
14-16 Bueno    (    )  
17-20 Excelente ( X )

Fecha: 17/07/2017  
Nombre: Betty Suchy Torres  
Profesión: Jug. de Sistemas

  
Firma

ANEXO n.º 12. Validación de instrumento 2



Validación de Instrumento 2

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLÍNICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Entrevista para evaluar el desempeño de los procesos en la clínica “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”; con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación

Puntuación:

0-10 Desaprobado (    )  
11-13 Regular    (    )  
14-16 Bueno    (    )  
17-20 Excelente ( X )

Fecha: 19/07/2017  
Nombre: Betty Suárez Torres  
Profesión: Ing. de Sistemas

  
Firma

ANEXO n.º 13. Validación de instrumento 3



Validación de Instrumento 3

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

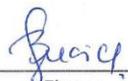
“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CLINICA  
VETERINARIA “MI MEJOR AMIGO” EN PACASMAYO, 2017.”

A continuación le pedimos sirva evaluar el instrumento “Ficha de observación para evaluar el desempeño de los procesos y personas dentro de la empresa, y la calidad de atención al cliente en la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” en Pacasmayo”; con la finalidad de ser validado para su posterior aplicación

Puntuación:

0-10 Desaprobado (    )  
11-13 Regular    (    )  
14-16 Bueno    ( X )  
17-20 Excelente (    )

Fecha: 17/07/2017  
Nombre: Betty Suárez Torres  
Profesión: Ing. de sistemas.

  
Firma

ANEXO n.º 14. Matriz de Consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA												
COHERENCIA P - O - H				OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES								
TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACION	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	INSTRUMENTO	Metodología	
	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACION	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	INSTRUMENTO		
Gestión por procesos y la atención al cliente en un clínica veterinaria de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019	¿Cómo la gestión por procesos influye en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo, en el año 2019?	Determinar la influencia de la gestión por procesos en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019	La implementación de la gestión por procesos influye significativamente en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019.	La gestión por procesos, posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen (Martínez y Cogarra 2014, p.10)	La gestión por procesos integra el proceso financiero, comercialización, servicio de atención y el proceso logístico que permite medir la efectividad en la atención al cliente.	Gestión por procesos	Proceso financiero	Nivel de cumplimiento del proceso financiero	$\frac{\text{Total de tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$	Ficha de observación		
				Proceso comercial	Nivel de cumplimiento del proceso de comercialización		$\frac{\text{Total de tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$					
				Proceso de servicio	Nivel de cumplimiento del proceso de servicio		$\frac{\text{Total de tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$					
				Proceso logístico	Nivel de cumplimiento del proceso logístico		$\frac{\text{Total de tareas evaluadas}}{\text{Total de tareas del proceso}} \times 100$					
		¿Cuál es la situación actual de la gestión por procesos de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo?		Realizar el diagnóstico situacional de la gestión por procesos de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo.	La atención al cliente es el "conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por lo tanto crear o incrementar la satisfacción de los mismos" (Pérez, 2010, p. 6).	La atención al cliente contempla la satisfacción a través de indicadores como el grado de empatía, los recursos materiales, nivel de seguridad, la capacidad de respuesta, y la fiabilidad.	Atención al cliente	Satisfacción	Nivel de fiabilidad	Encuesta SERVQUAL modificada donde: p = percepción, y e = expectativas. Satisfecho: Cuando el valor p-e es positivo. Insatisfecho: cuando el valor p-e es negativo. Nivel de satisfacción: Alto (64 - 81) Medio (46 - 63) Bajo (27 - 45)	Cuestionario	Tipo de Investigación: Aplicada, Nivel de Investigación: pre experimental, Método de Investigación: Deductivo - Inductivo, Diseño de Investigación: Cuantitativo, Cuali experimental
		¿Qué herramientas de gestión permite la mejora de los procesos de la veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo?		Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos para la veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo.					Nivel de capacidad de respuesta			
	¿Cuál es el nivel de satisfacción de la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo?	Determinar el nivel de satisfacción del cliente de la clínica veterinaria	Nivel de seguridad									
	¿Cuál es el costo beneficio de implementar el modelo de gestión por procesos en la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo?	Determinar el costo beneficio de la implementación del modelo de gestión por procesos en la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo.	Grado de empatía									
			Recursos materiales									

Tabla 94. Matriz de consistencia

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 15. Prueba de Alpha de Cronbach

Tabla 95. Prueba de Alpha de Cronbach

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0.919748362</b>
<b>Split-Half (odd-even) Correlation</b>	<b>0.90382774</b>
<b>Spearman-Brown Prophecy</b>	<b>0.919484789</b>
<b>Mean for Test</b>	<b>44.12</b>
<b>Standard Deviation for Test</b>	<b>7.953967563</b>
<b>KR21</b>	<b>3.127251116</b>
<b>KR20</b>	<b>3.143098878</b>

Questions	Subjects
12	50

	Question 1	Question 2	Question 3	Question 4	Question 5	Question 6	Question 7	Question 8	Question 9	Question 10	Question 11	Question 12
Subject1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Subject2	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
Subject3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
Subject4	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	3	3
Subject5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
Subject6	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
Subject7	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
Subject8	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4
Subject9	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
Subject10	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4
Subject11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Subject12	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
Subject13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Subject14	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
Subject15	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	3	3
Subject16	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	3	3
Subject17	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4
Subject18	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
Subject19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

Subject20	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
Subject21	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
Subject22	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
Subject23	3	3	4	3	3	3	5	4	5	3	3	4
Subject24	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
Subject25	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4
Subject26	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	4
Subject27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Subject28	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3
Subject29	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
Subject30	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4
Subject31	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3
Subject32	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3
Subject33	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3
Subject34	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
Subject35	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3
Subject36	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3
Subject37	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	3	3
Subject38	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3
Subject39	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5
Subject40	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
Subject41	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4
Subject42	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4
Subject43	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
Subject44	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	3
Subject45	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5
Subject46	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3
Subject47	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
Subject48	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4
Subject49	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	5
Subject50	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5

Fuente: elaboración propia.

ANEXO n.º 16. Resultado de entrevista pre- test

**Tabla 96. Resultado de entrevista pre – Test**

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>¿A qué se dedica la empresa?</b>	La empresa presta servicios de medicina veterinaria, además comercializa productos para animales como medicamentos, ropa y accesorios.
<b>¿Qué beneficios otorga la clínica veterinaria a sus clientes?</b>	Garantizar la salud de las mascotas de nuestros clientes.
<b>¿Existe un cumplimiento de los tiempos de entrega al cliente?</b>	En la mayoría de los casos si existe un cumplimiento de los tiempos de entrega. Sin embargo en otras ocasiones cuando existe un contra tiempo se le informa al cliente que existirá una demora.
<b>¿Qué procesos realiza la clínica veterinaria?</b>	Proceso de atención al cliente, Proceso de compras, Procesos de Ventas, Proceso de Grooming.
<b>¿Existen dificultades en la gestión de procesos operativos? ¿Cuáles son?</b>	Si, con los proveedores en el retraso de los pedidos en algunas ocasiones o los casos en los que se acumulan los clientes.
<b>¿Existen dificultades en la gestión de procesos administrativos? ¿Cuáles son?</b>	Si en la administración de recursos utilizados en la atención de mascotas, muchas veces no hay una buena administración de los recursos usados por ello cuando se termina se tiene que esperar un día o dos para su llegada.
<b>¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?</b>	Dos médicos veterinarios titulados y colegiados y un asistente ocasional.
<b>¿Los colaboradores tienen claras las acciones a cumplir para el logro de los objetivos?</b>	Si, aunque no se tienen conocimientos empresariales para la administración de la empresa.
<b>¿Considera que se pueden mejorar los procesos dentro de la clínica veterinaria?</b>	Si, por supuesto.
<b>¿Qué opina sobre un plan de gestión por procesos asignado a la empresa?</b>	Sería muy bueno, sobre todo para la organización y el orden dentro de la empresa, además de una mejor gestión y administración de los recursos.

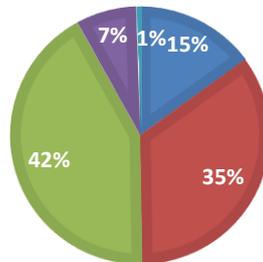
**Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO n.º 17. Resultados de encuesta pre – test.

**Interrogante nº1:**

**¿CÓMO CONSIDERA LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA EMPRESA?**

■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Muy malo



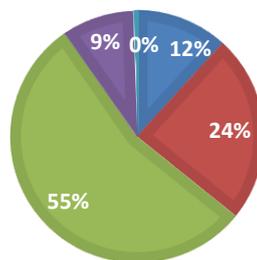
**Figura 31. Calidad de atención pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 35% de los clientes encuestados considera que la calidad de atención de la clínica veterinaria es buena, mientras que un 15% la considera muy buena. Por otro lado el 42% de los clientes encuestados considera que la calidad de atención es regular, el otro 7% la considera mala y el 1% muy mala.

**Interrogante nº2:**

**¿ESTÁ SATISFECHO CON LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA CLÍNICA?**

■ Muy Satisfecho ■ Satisfecho ■ Medianamente Satisfecho ■ Insatisfecho ■ Nada Satisfecho



**Figura 32. Calidad de los productos pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

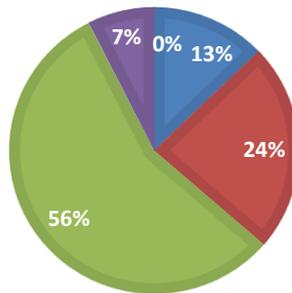
El 12% de los clientes encuestados se siente muy satisfecho con la calidad de los productos de la clínica, mientras que el 24% solo se sienten satisfechos. Por otro lado un

55% indico que se sienten medianamente satisfechos con la calidad de los productos y el otro 9% insatisfecho.

**Interrogante n°3:**

**¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE LUEGO DE VISITAR LA CLÍNICA VETERINARIA?**

■ Muy Satisfecho ■ Satisfecho ■ Medianamente Satisfecho ■ Insatisfecho ■ Nada Satisfecho



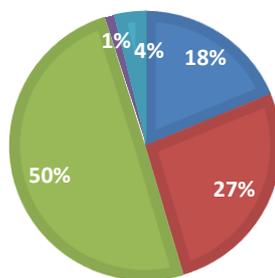
**Figura 33. Satisfacción de visita pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 24% de clientes encuestados se siente satisfecho luego de visitar la clínica, mientras un 13% se siente muy satisfecho. Por otro lado el 56% de clientes encuestados indicó que se siente medianamente satisfecho y un 7% indicó sentirse insatisfecho.

**Interrogante n°4:**

**¿SUS DUDAS E INQUIETUDES SON RESULTAS SIN DIFICULTAD?**

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



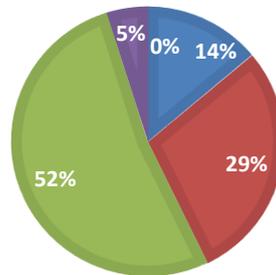
**Figura 34. Resolución de dudas del cliente pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 18% de los clientes encuestados expresó que siempre se resuelven sus dudas sin dificultad, mientras un 27% indicó que casi siempre. Por otro lado, el 50% manifestó que solo a veces, el 1% indicó que casi nunca y un 4% que nunca.

**Interrogante n°5:**

**¿LAS RESPUESTAS A SUS INTERROGANTES SON COHERENTES Y PROFESIONALES?**

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



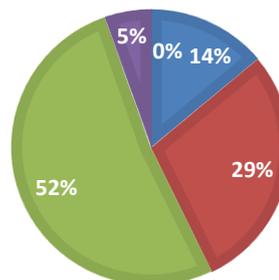
**Figura 35. Respuestas coherentes a los clientes pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 14% de los clientes encuestados respondió que sus interrogantes siempre son coherentes y profesionales, mientras un 29% indicó que casi siempre. Por otro lado un 52% expreso que a veces y solo un 5% indicó que casi nunca.

**Interrogante n°6:**

**¿CONSIDERA QUE SUS DUDAS SON ABSUELTAS CORRECTAMENTE?**

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

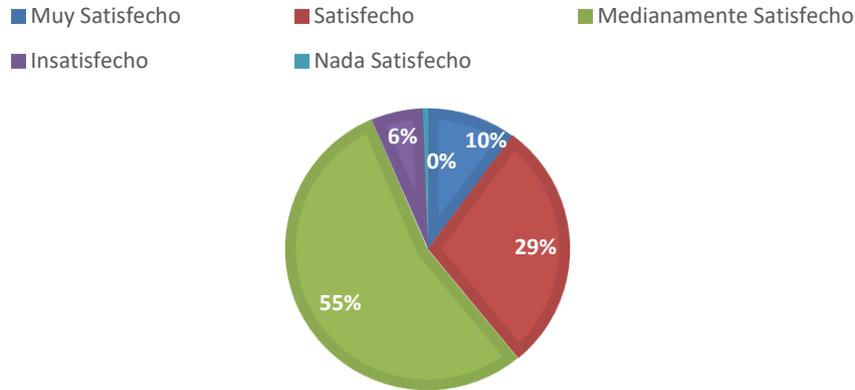


**Figura 36. Dudas resultas correctamente pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 14% de los clientes encuestados respondió que sus interrogantes siempre son absueltas correctamente, mientras un 29% indicó que casi siempre. Por otro lado un 52% expreso que a veces y solo un 5% indicó que casi nunca.

**Interrogante n°7:**

**¿SE SIENTE SATISFECHO LUEGO DE CONSULTAR EN LA CLÍNICA VETERINARIA?**

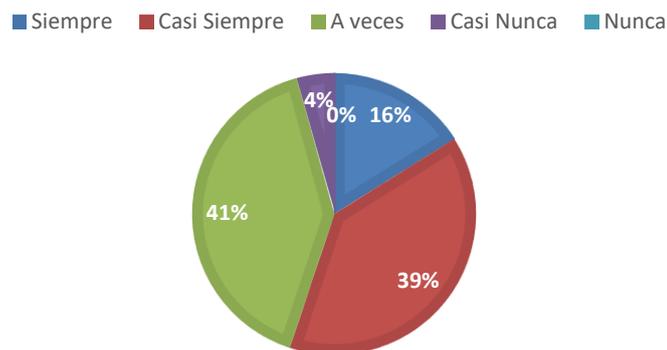


**Figura 37. Satisfacción de consulta pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 29% de clientes encuestados se siente satisfecho luego de consultar en la clínica, mientras un 10% muy satisfecho. Por otro lado el 55% de clientes encuestados indicó que se siente medianamente satisfecho y solo el 6% indicó sentirse insatisfecho.

**Interrogante n°8:**

**CUANDO ACUDE A LA CLÍNICA VETERINARIA ¿ES ATENDIDO CON AMABILIDAD Y EMPATÍA?**



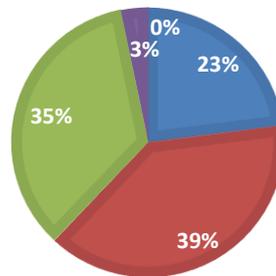
**Figura 38. Amabilidad y empatía con los clientes pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 39% de los clientes encuestados indicó que casi siempre es atendido con amabilidad y empatía, mientras un 16% respondió que siempre, el 41% manifestó que solo a veces y solo el 4% indicó que casi nunca.

**Interrogante n°9:**

SI TUVIERA QUE CALIFICAR EL PROFESIONALISMO DEL PERSONAL  
¿EN QUÉ NIVEL ESTARÍA?

■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Muy malo



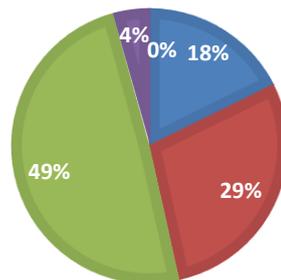
**Figura 39. Profesionalismo del personal pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 23% de los clientes encuestados calificaron el profesionalismo del personal como muy bueno, mientras que el 39% lo calificó como bueno, el 35% indicó que era regular, y finalmente un 3% indicó que es malo.

**Interrogante n°10:**

¿ES BIEN INFORMADO SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS  
QUE SE LE OFRECE?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

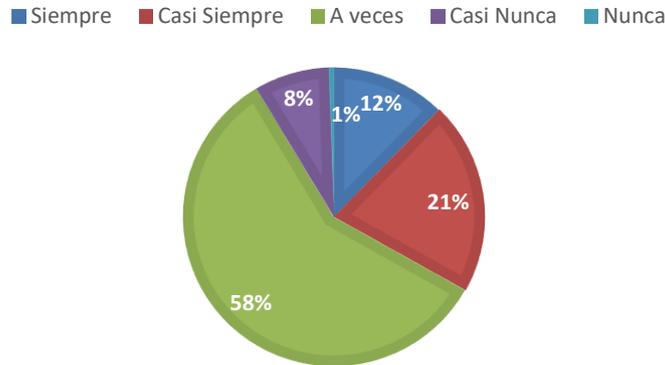


**Figura 40. Información a los clientes pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 18% de los clientes encuestados indicó que siempre es bien informado sobre los productos y servicios ofrecidos, mientras que un 29% indicó que casi siempre. Por otro lado un 49% indicó que solo a veces y un 4% casi nunca.

**Interrogante n°11:**

¿CUÁNDO ACUDE A LA CLÍNICA VETERINARIA ES ATENDIDO SIN MUCHA DEMORA?

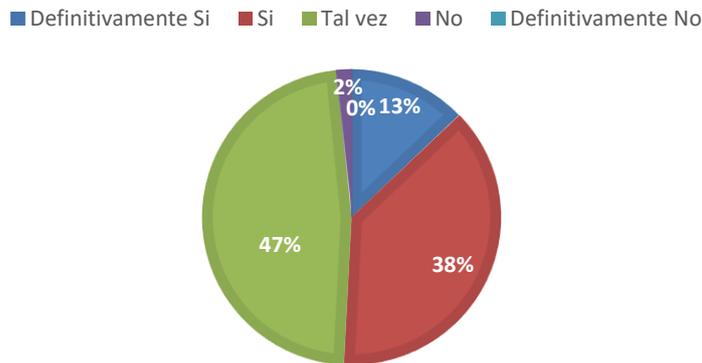


**Figura 41. Tiempo de espera pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 12% de los clientes indicó que siempre es atendido sin mucha demora mientras un 21% indicó que casi siempre y un 58% a veces. Por otro lado un 8% indicó que casi nunca es atendido sin mucha demora y un 1% que nunca.

**Interrogante n°12:**

¿RECOMENDARÍA LA CLÍNICA VETERINARIA CON SUS AMISTADES?



**Figura 42. Intención de recomendación pre – test**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 38% de los clientes encuestados manifestó que si recomendaría la clínica veterinaria con sus amigos, mientras que un 13% indicó que definitivamente si lo haría. Por otro lado un 47% indicó que tal vez y un 2% que no la recomendaría.

ANEXO n.º 18. Fotografías de la aplicación de encuesta.



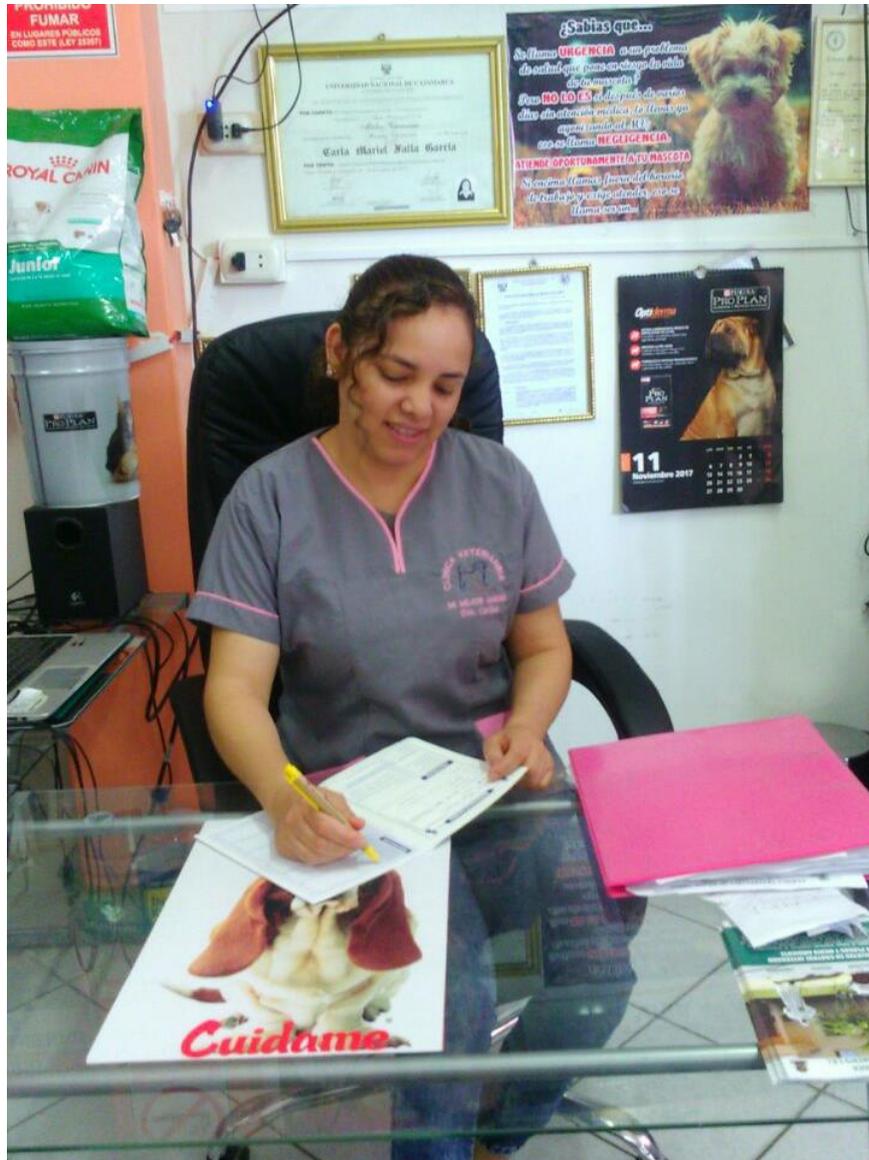
**Figura 43. Fotografías de aplicación de encuestas.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO n.º 19. Gerente general de la clínica veterinaria “mi mejor amigo”.



**Figura 44. Gerente general de la clínica veterinaria mi mejor amigo.**  
Fuente: Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo”

ANEXO n.º 20. Sub gerente general de la clínica veterinaria “mi mejor amigo”.



**Figura 45.** Sub gerente general de la clínica veterinaria mi mejor amigo.  
**Fuente:** Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo”

ANEXO n.º 21. Asistente de la clínica veterinaria “mi mejor amigo”.



**Figura 46. Asistente de la clínica veterinaria mi mejor amigo.  
Fuente: Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo”**

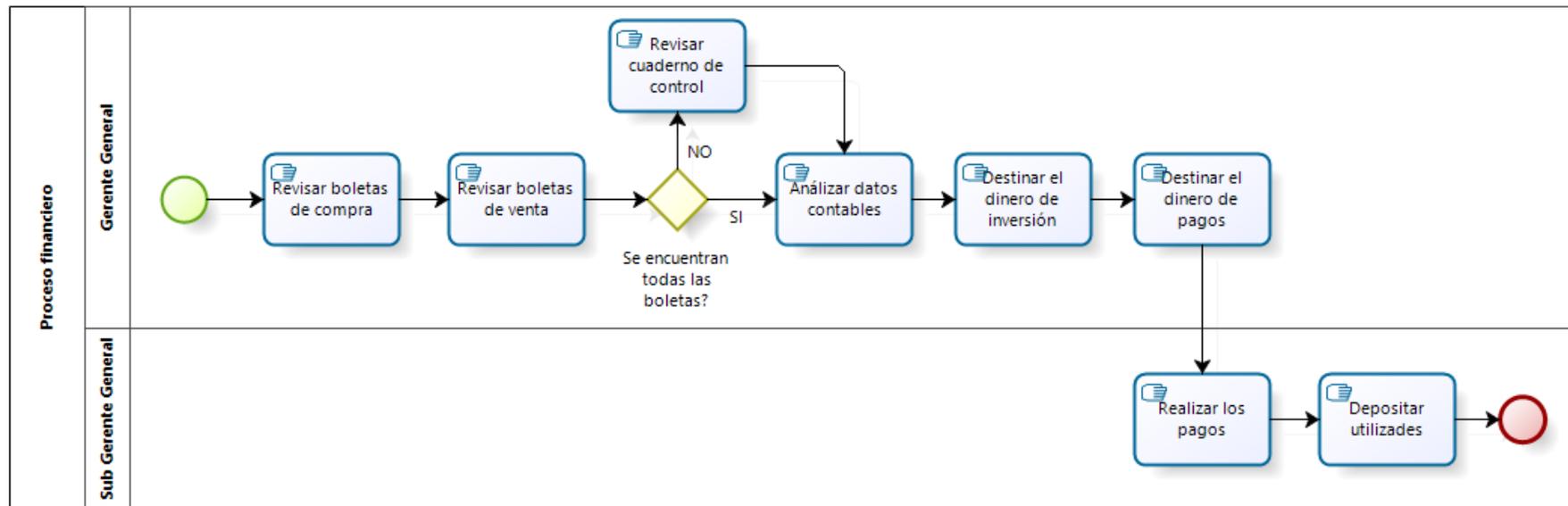
ANEXO n.º 22. Inventario de procesos antes de la implementación de la gestión por procesos.

**Tabla 97. Inventario de procesos antes de la implementación de la gestión por procesos**

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1	
	Código	Procesos	Código	Procesos
Estratégicos	PE01	Gestión Administrativa	PE01.01	Proceso financiero
Misionales	PM01	Gestión Operativa	PM01.01	Proceso de venta
			PM01.02	Procesos de Servicio Veterinario
			PM01.03	Proceso de Servicio de Grooming
Soporte	PS01	Gestión Logística	PS01.01	Proceso de Compras y abastecimiento
	PS02	Gestión de post venta	PS02.01	Proceso de atención de quejas
	PS03	Gestión de Publicidad	PS03.01	Procesos de publicidad por televisión

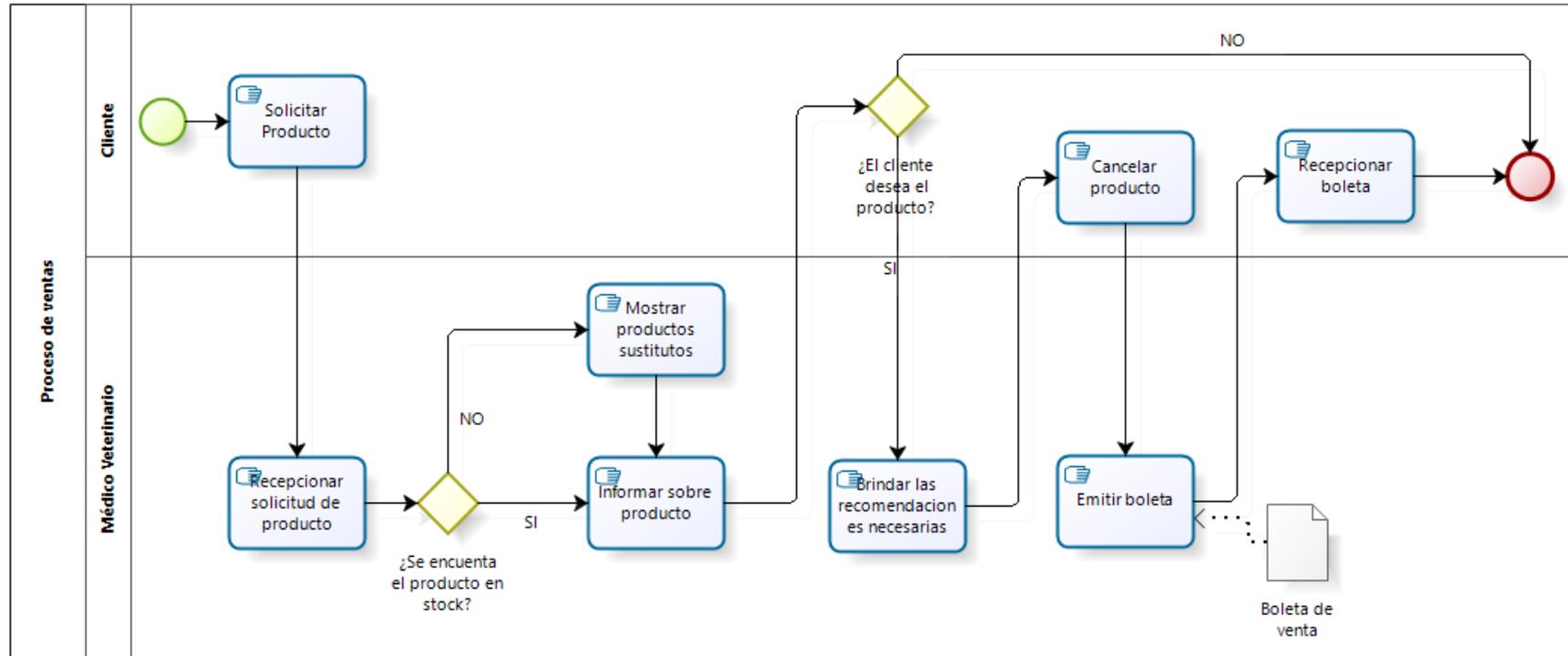
**Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO n.º 23. Proceso financiero, análisis pre.



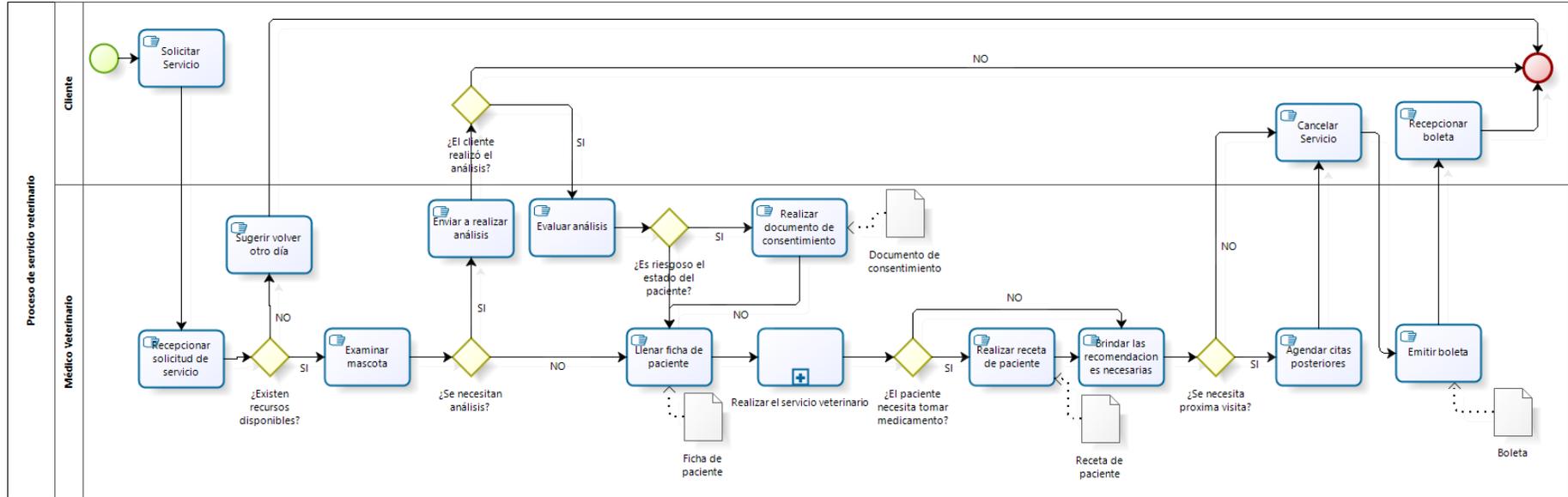
**Figura 47. Proceso financiero, análisis pre.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO n.º 24. Proceso de comercialización, análisis pre.



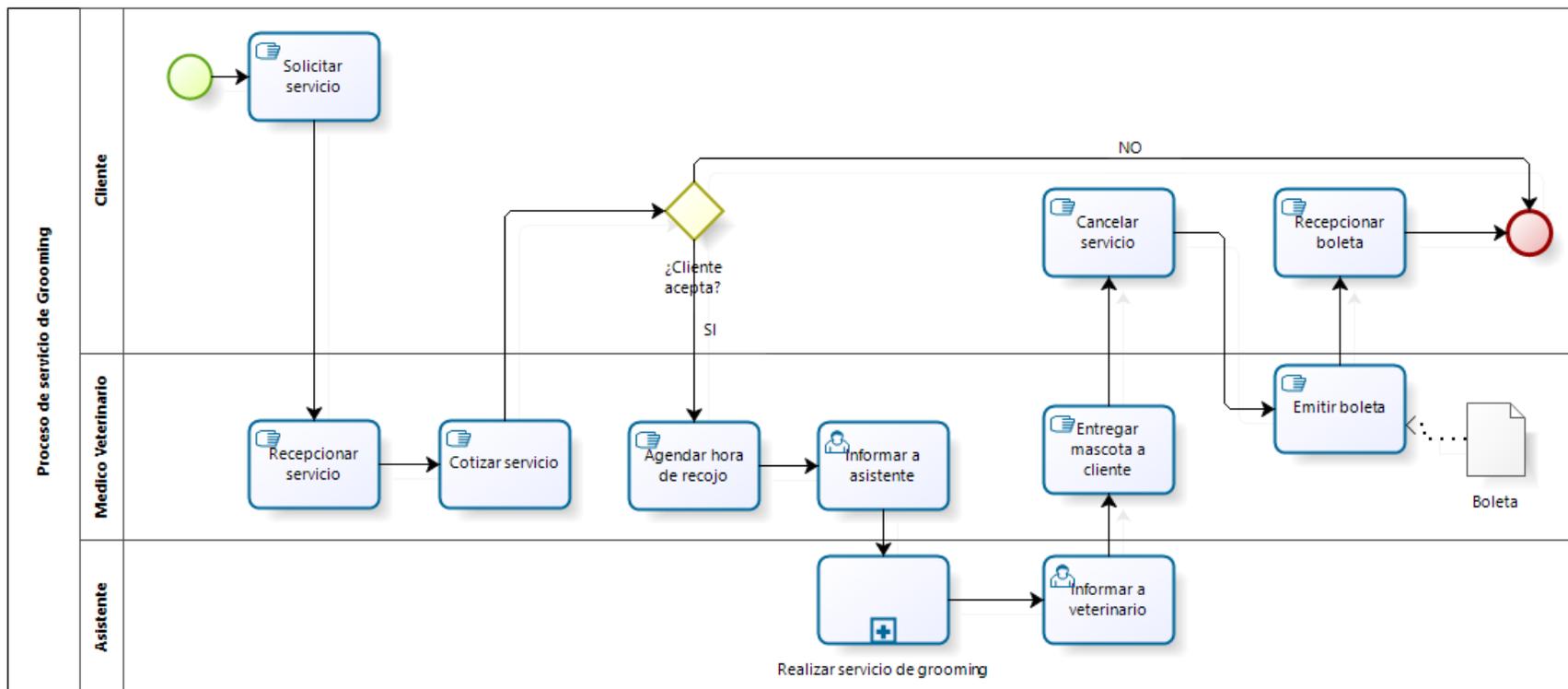
**Figura 48. Proceso de comercialización, análisis pre.**  
Fuente: Elaboración propia

ANEXO n.º 25. Proceso de servicio veterinario análisis pre.



**Figura 49. Proceso de servicio veterinario análisis pre.**  
**Fuente: Elaboración propia**

ANEXO n.º 26. Proceso de servicio de Grooming análisis pre.



**Figura 50. Proceso de servicio de Grooming, análisis pre.**  
Fuente: Elaboración propia

ANEXO n.º 27. Proceso logístico, análisis pre.

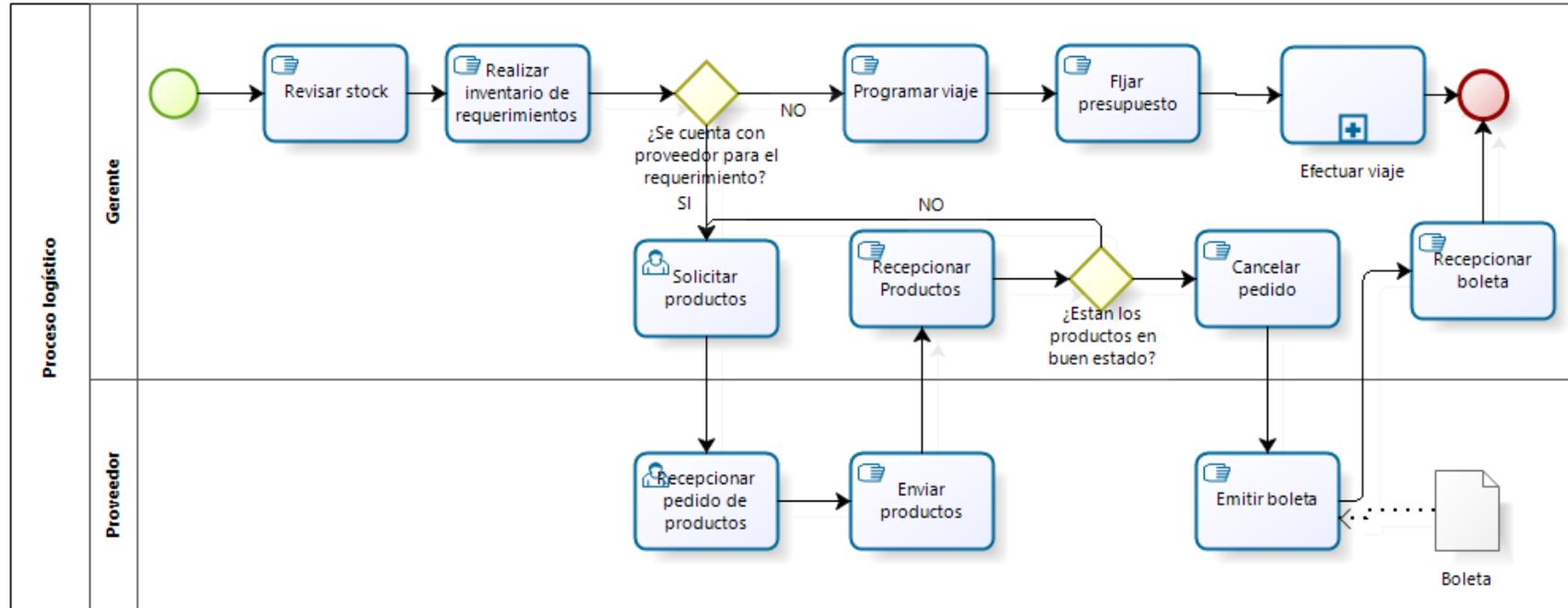
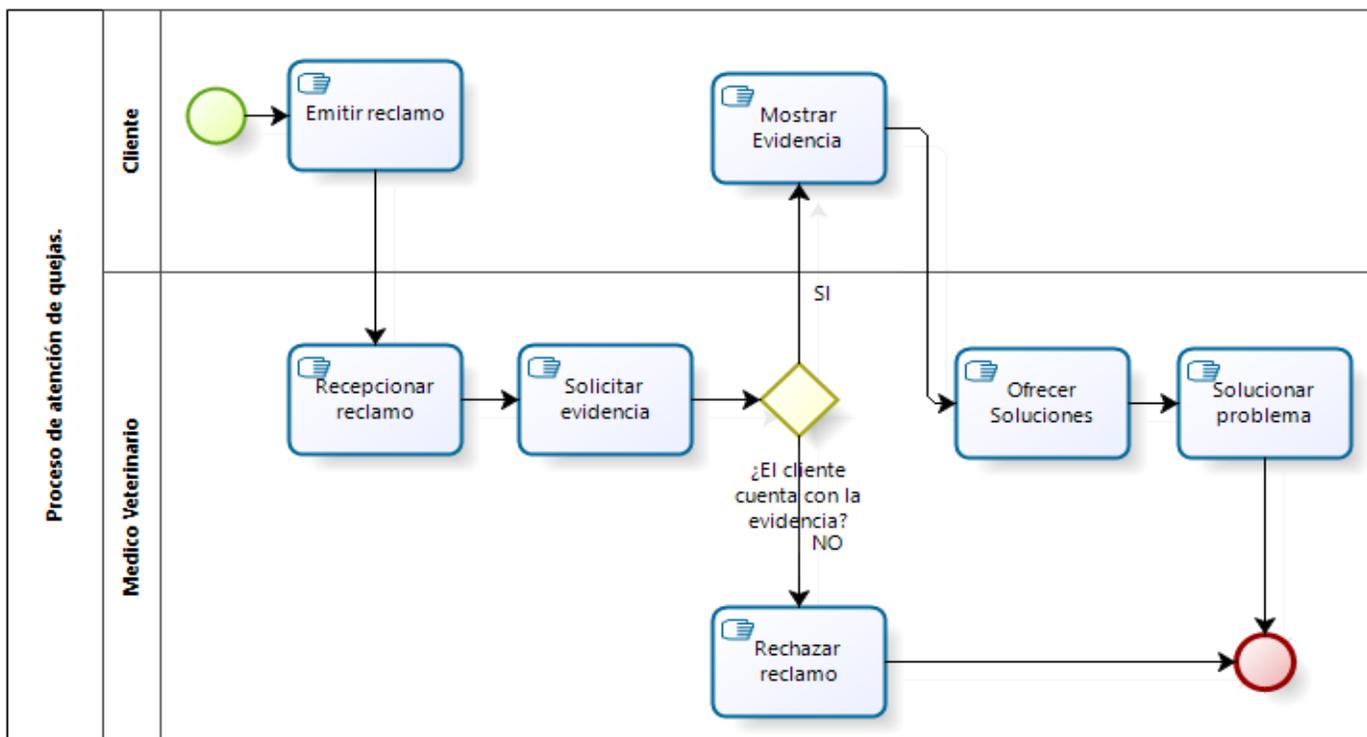


Figura 51. Proceso logístico, análisis pre.  
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 28. Proceso de atención de quejas, análisis pre.



**Figura 52. Proceso de atención de quejas pre**  
Fuente: Elaboración propia

ANEXO n.º 29. Proceso de publicidad por televisión, análisis pre.

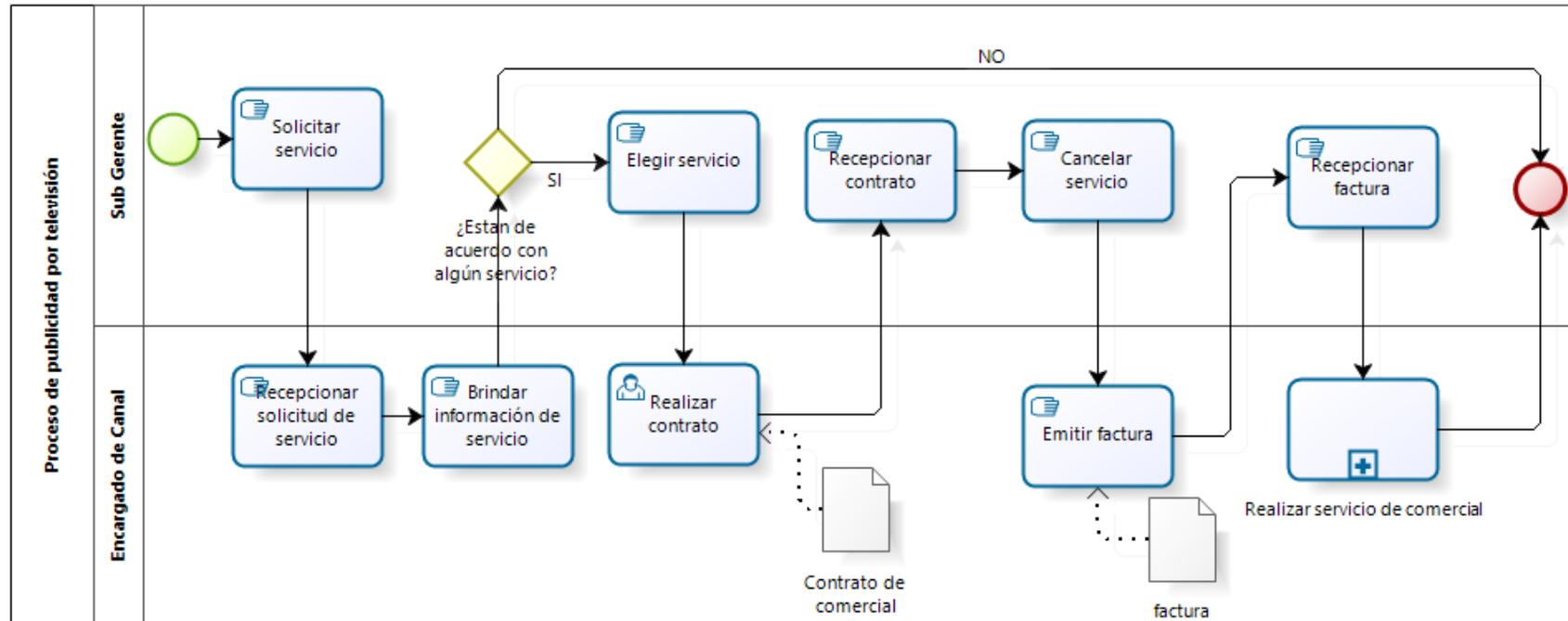


Figura 53. Proceso de publicidad por televisión, análisis pre.  
Fuente: Elaboración propia.



ANEXO n.º 31. Formato de registro de datos de cliente



### CLÍNICA VETERINARIA "MEJOR AMIGO"



Nombre	Dirección	Forma de contactar	telefono	correo	cant/ma	Tipo	Genero	Nombres	Edad
Blanca Rios Bernal	Calle Lima #3	Comercial	949535306	<a href="mailto:blanca.aries@hotmail.com">blanca.aries@hotmail.com</a>	2	Dalmata	Macho	Machi	8 meses
						Dalmata	Hembra	Lali	8 meses
Jhon Vargas Goicochea	Ladislao Espinar #122	Clinica	944810327	<a href="mailto:vargas.g2@hotmail.com">vargas.g2@hotmail.com</a>	1	Gato siamés	Macho	Duke	7 meses
Mauricio Gomety	Adolfo king #320	Facebook	961987616	<a href="mailto:mgomety_9@hotmail.com">mgomety_9@hotmail.com</a>	1	Mestizo	Macho	Tauro	1 año y 2 meses
Fabiola Namuc	Ancash #12	Facebook	44523051	<a href="mailto:fabfarm@hotmail.com">fabfarm@hotmail.com</a>	1	Pastor alemán	Hembra	Kira	10 meses
Jose Luis Ramos	Psje Trujillo #7	Facebook	953279150	<a href="mailto:joseluis20@hotmail.com">joseluis20@hotmail.com</a>	2	Beagle	Macho	Roky	5 meses
						Beagle	Macho	Haku	6 meses
Staphania Vergara	Silva santiestevan #4	Clinica	993468231	<a href="mailto:stephania.9@gmail.com">stephania.9@gmail.com</a>	1	Mestizo	Hembra	Liza	5 meses
Sofia Mendoza Chirinos	Samiento #320	Clinica	993444876	<a href="mailto:sofiamendoza@hotmail.com">sofiamendoza@hotmail.com</a>	1	Mestizo	Macho	Rex	3 meses
Yair Perez Uribe	Leoncio Prado #24	Facebook	932943518	<a href="mailto:yairperez@hotmail.com">yairperez@hotmail.com</a>	2	Pitbull	Hembra	Dulce	2 meses
						Pitbull	Macho	Balto	2 meses
Gherson Toro Melendez	Daniel Carrion #1	Comercial	999876324	<a href="mailto:ghersontoro10@hotmail.com">ghersontoro10@hotmail.com</a>	1	Pitbull	Macho	Boby	1 año y 3 meses
						Gato mestizo	Hembra	Fresita	4 meses
Fabricio Chavez Alvites	Silva santiestevan #36	Clinica	956098432	<a href="mailto:fabricio_chavez@hotmail.com">fabricio_chavez@hotmail.com</a>	2	Gato mestizo	Macho	Timi	4 meses
						Gato persa	Hembra	Minina	7 meses
Joel Carranza zarate	Jr. Junin #8	Clinica	923458729	<a href="mailto:joelc19@hotmail.com">joelc19@hotmail.com</a>	1	Siberiano	Macho	Max	9 meses
Kevin Ruiz Alaya	Psje Trujillo #6	Comercial	919983939	<a href="mailto:kevinruiz@hotmail.com">kevinruiz@hotmail.com</a>	1	cocker	Macho	Bruno	5 meses
Ruben Quiroz Lescano	Jr. Junin #34	Comercial	984894791	<a href="mailto:quizolescano_r@hotmail.com">quizolescano_r@hotmail.com</a>	1	Pitbull	Hembra	Hera	10 meses
Bryan Terrones Nomberto	Ladislao Espinar #327	Clinica	935779450	<a href="mailto:bryan_rock@hotmail.com">bryan_rock@hotmail.com</a>	1	Mestizo	Hembra	Tana	6 meses
Melanie Cava zelada	Daniel Carrion #115	Facebook	952436595	<a href="mailto:dcava1994@hotmail.com">dcava1994@hotmail.com</a>	1	Mestizo	Macho	Coco	8 meses
Carlos Quiroz Llican	Calle Callao #10	Comercial	952009410	<a href="mailto:carlos_quiroz@gmail.com">carlos_quiroz@gmail.com</a>	1	Shihtzu	Hembra	Lala	6 meses
						Mestizo	Hembra	Luna	6 meses
Elizabeth Salazar Briones	Calle Lima #11	Clinica	938166413	<a href="mailto:elizabeth_deli@hotmail.com">elizabeth_deli@hotmail.com</a>	2	Gato mestizo	Macho	Distraido	1 año
Gabriela Zavaleta	Ramon catilla #9	Comercial	900983839	<a href="mailto:gabriela.zav@hotmail.com">gabriela.zav@hotmail.com</a>	1	Labrador	Macho	Janito	11 meses
Nicol Ugas	Samiento #121	Facebook	984029321	<a href="mailto:nicol@hotmail.com">nicol@hotmail.com</a>	1	Siberiano Husky	Macho	Duke	4 meses
Marlin Flores	Pablo #86	Comercial	984093983	<a href="mailto:marlin@hotmail.com">marlin@hotmail.com</a>	1				

Figura 55. Formato de registro de datos de cliente  
Fuente: Elaboración propia

ANEXO n.º 32. Formato de registro de inventario.



## CLÍNICA VETERINARIA "MI MEJOR AMIGO"



RUC	Proveedor	Producto	Cantidad	Categoría	Costo X unid.	Costo X Caja	Precio de Venta X unid.	Precio de Venta X Caja	INGRESO X UNID.	INGRESO X CAJA
20482510052	Animascotas	Equilib Piel y Pelo	1	Vitaminas	\$/43.00	\$/43.00	\$/75.00	\$/75.00	\$/32.00	\$/32.00
20482510052	Animascotas	Equilib Calcio	2	Vitaminas	\$/32.00	\$/64.00	\$/60.00	\$/120.00	\$/28.00	\$/56.00
20482510052	Animascotas	Bravecto 10 - 20 kg	5	Veneno	\$/112.00	\$/560.00	\$/160.00	\$/800.00	\$/48.00	\$/240.00
20482510052	Animascotas	Bravecto 4 - 10 kg	1	Veneno	\$/105.00	\$/105.00	\$/145.00	\$/145.00	\$/40.00	\$/40.00
20482510052	Animascotas	Bravecto 20 - 40 kg	1	Veneno	\$/145.00	\$/145.00	\$/200.00	\$/200.00	\$/55.00	\$/55.00
20482510052	Animascotas	Ubre San x 100ml	6	Medicamento	\$/3.10	\$/18.60	\$/6.00	\$/36.00	\$/2.90	\$/17.40
20482510052	Animascotas	Promthor x 30 ml	6	Vitaminas	\$/4.70	\$/28.20	\$/9.00	\$/54.00	\$/4.30	\$/25.80
20482510052	Animascotas	B - Complex	6	Vitaminas	\$/3.00	\$/18.00	\$/8.00	\$/48.00	\$/5.00	\$/30.00
20482510052	Animascotas	Chick Tonic pennox 30 ml	6	Vitaminas	\$/4.00	\$/24.00	\$/10.00	\$/60.00	\$/6.00	\$/36.00
20482510052	Animascotas	Pontenza	2	Vitaminas	\$/30.00	\$/60.00	\$/60.00	\$/120.00	\$/30.00	\$/60.00
20482510052	Animascotas	Sarnavet pasta	6	Veneno	\$/10.00	\$/60.00	\$/15.00	\$/90.00	\$/5.00	\$/30.00
20482510052	Animascotas	Cicosona x 10 ml	6	Antibiotico	\$/4.50	\$/27.00	\$/10.00	\$/60.00	\$/5.50	\$/33.00
20482510052	Animascotas	Fipro G5 1 - 10 kg Caja	1	Antipulgas	\$/75.00	\$/75.00	\$/200.00	\$/200.00	\$/125.00	\$/125.00
20482510052	Animascotas	Fipro G5 10 - 20 kg	1	Antipulgas	\$/85.00	\$/85.00	\$/250.00	\$/250.00	\$/165.00	\$/165.00
20482510052	Animascotas	Fipro G5 20 - 40 kg	1	Antipulgas	\$/100.00	\$/100.00	\$/300.00	\$/300.00	\$/200.00	\$/200.00
20482510052	Animascotas	Advantage 4kg	1	Antipulgas	\$/17.00	\$/17.00	\$/35.00	\$/35.00	\$/18.00	\$/18.00
20482510052	Animascotas	Advantage 4 - 8 kg	1	Antipulgas	\$/23.00	\$/23.00	\$/40.00	\$/40.00	\$/17.00	\$/17.00
20482510052	Animascotas	Celomic	2	Hormona	\$/12.00	\$/24.00	\$/25.00	\$/50.00	\$/13.00	\$/26.00
20600246535	Vetcom	Dexagal x 10 ml	6	Antinflamatorio	\$/6.30	\$/37.80	\$/13.00	\$/78.00	\$/6.70	\$/40.20
20600246535	Vetcom	Doxicicina 100mg	20	antibiotico	\$/7.00	\$/140.00	\$/15.00	\$/300.00	\$/8.00	\$/160.00
20600246535	Vetcom	Fripet's Ecto x 100 ml	12	Antipulgas	\$/15.00	\$/180.00	\$/30.00	\$/360.00	\$/15.00	\$/180.00
20600246535	Vetcom	Fripet's x Tracal	6	Vitaminas	\$/27.00	\$/162.00	\$/45.00	\$/270.00	\$/18.00	\$/108.00
20600246535	Vetcom	Fripet's Artric	6	Vitaminas	\$/49.00	\$/294.00	\$/75.00	\$/450.00	\$/26.00	\$/156.00
20600246535	Vetcom	Sanitol Pasta	6	Medicamento	\$/30.00	\$/180.00	\$/45.00	\$/270.00	\$/15.00	\$/90.00
20600246535	Vetcom	Fripet's Otico	12	Antibiotico	\$/27.00	\$/324.00	\$/40.00	\$/480.00	\$/13.00	\$/156.00
20100617332	Rintisa	Canbo Azul	4	comida de perro	\$/139.46	\$/557.84	\$/180.00	\$/720.00	\$/40.54	\$/162.16

TOTAL INVERSIÓN DEL MES	TOTAL DE RETORNO	TOTAL GANANCIA
\$/4,300.52	\$/6,851.00	\$/2,550.48

Figura 56. Formato de registro de inventario.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 33. Formato de registro de productos vendidos.



**CLÍNICA VETERINARIA "MI MEJOR AMIGO"**



Producto	Fecha	Modo de Pago	Precio	Unidades	Total en soles
Pipeta 40 a 60 K	02/10/2019	Efectivo	S/. 110.00	2	S/. 220.00
Girasol Alimento 100gr	02/10/2019	Efectivo	S/. 2.00	3	S/. 6.00
Dog shot 21K	02/10/2019	Efectivo	S/. 170.00	1	S/. 170.00
Pipeta de 10 a 20 K	02/10/2019	Tarjeta	S/. 80.00	2	S/. 160.00
Shappo Cojin	02/10/2019	Tarjeta	S/. 2.00	3	S/. 6.00
Peine pequeño	02/10/2019	Efectivo	S/. 15.00	1	S/. 15.00
Excelent 15k	02/10/2019	Efectivo	S/. 190.00	1	S/. 190.00
Pro Plan 1k	02/10/2019	Efectivo	S/. 18.00	2	S/. 36.00
Pipeta de 20 a 40 K	02/10/2019	Efectivo	S/. 100.00	1	S/. 100.00
Excelent 3k	02/10/2019	Tarjeta	S/. 55.00	2	S/. 110.00
Conejina K	03/10/2019	Efectivo	S/. 4.00	1	S/. 4.00
Shampoo frasco Doky	03/10/2019	Efectivo	S/. 15.00	2	S/. 30.00
Pro Plan 15K	03/10/2019	Efectivo	S/. 280.00	1	S/. 280.00
Shampoo frasco Ruffu	03/10/2019	Efectivo	S/. 35.00	1	S/. 35.00
Comida de pez	03/10/2019	Efectivo	S/. 4.00	2	S/. 8.00
Friskash 1k	03/10/2019	Tarjeta	S/. 10.00	3	S/. 30.00
Excelent 1k	03/10/2019	Tarjeta	S/. 14.00	2	S/. 28.00
Comida de tortuga	03/10/2019	Tarjeta	S/. 4.00	3	S/. 12.00
Vestido talla cero	03/10/2019	Efectivo	S/. 13.00	1	S/. 13.00
Rico Cat k	03/10/2019	Efectivo	S/. 8.00	5	S/. 40.00
Conejina K	03/10/2019	Efectivo	S/. 4.00	1	S/. 4.00
Shampoo frasco Cernican	04/10/2019	Tarjeta	S/. 22.00	1	S/. 22.00
Kiti Cat k	04/10/2019	Tarjeta	S/. 8.00	5	S/. 40.00
Vestido talla 1	04/10/2019	Tarjeta	S/. 15.00	3	S/. 45.00

Figura 57. Formato de registro de productos vendidos.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 34. Formato de registro de servicios vendidos.



### CLINICA VETERINARIA "MI MEJOR AMIGO"



Servicio	Cliente	Paciente	Tipo de servicio	Fecha	Modo de Pago	Cantidad	Precio	Productos usados	Cantidad de producto usado	Total en soles
Aplicación de vacuna	Blanca Rios Bernal	Machi	Veterinario	02/10/2019	Efectivo	1	S/. 70.00	1/2 anual	1 unid	S/. 70.00
Tratamiento infección respiratorio -pequeño	Jhon Vargas Goicochea	Duke	Veterinario	02/10/2019	Efectivo	2	S/. 30.00	Baytril, Antistaminico y pastilla docsitel	0,5 ml, 1ml y 1 und	S/. 60.00
Operación (castración)	Mauricio Gomety	Tauro	Veterinario	02/10/2019	Tarjeta	1	S/. 80.00	Hilos, suero, anestecia, suero, antibiotico, gasas, ieringas		S/. 80.00
Baño perro grande	Fabiola Namuc	Kira	Grooming	02/10/2019	Efectivo	1	S/. 90.00	Shampoo Doky	1/2 frasco	S/. 90.00
Tratamiento parvo - grande	Nicol Ugas	Janito	Veterinario	02/10/2019	Efectivo	1	S/. 60.00	Suero, hierro, antivomitivo	1.5 ml, 1ml y 1ml	S/. 60.00
Tratamiento sarna - pequeño	Staphania Vergara	Liza	Veterinario	02/10/2019	Tarjeta	3	S/. 35.00	ivermectina, gentamicina, dexamentasona, 1 alerflan	0,5 ml, 1ml, 1ml y 1 und	S/. 105.00
Baño perro mediano	Ruben Quiroz Lescano	Bruno	Grooming	02/10/2019	Efectivo	2	S/. 50.00	Shampoo Doky	2 cojines	S/. 100.00
Tratamiento erliquia - pequeño	Melanie Cava zelada	Tana	Veterinario	02/10/2019	Efectivo	1	S/. 35.00	Doxiciclina, hierro y hemotoc	1ml	S/. 35.00
Aplicación de vacuna	Yair perez uribe	Dulce y Balto	Veterinario	02/10/2019	Efectivo	2	S/. 35.00	Parvo corona	1 und	S/. 70.00
Aplicación de vacuna	Elizabet Salazar Briones	Lala y Luna	Veterinario	02/10/2019	Efectivo	2	S/. 40.00	Quintuple	1 und	S/. 80.00
Aplicación de vacuna	Carlos Quiroz Llican	Coco	Veterinario	03/10/2019	Tarjeta	1	S/. 40.00	Quintuple	1 und	S/. 40.00
Tratamiento digestivo - grande	Kevin Ruiz Alaya	Max	Veterinario	03/10/2019	Tarjeta	1	S/. 50.00	Doxiciclina, suero	2ml y 100ml	S/. 50.00
Aplicación de vacuna	Bryan Terrones Nomberto	Hera	Veterinario	03/10/2019	Tarjeta	1	S/. 40.00	Quintuple	1 und	S/. 40.00
Baño Perro pequeño	Blanca Rios Bernal	Machi	Grooming	03/10/2019	Efectivo	2	S/. 25.00	Shampoo Doky	1 cojin	S/. 50.00

Figura 58. Formato de registro de servicios vendidos.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 35. Formato de registro de proveedores.



**CLÍNICA VETERINARIA "MI MEJOR AMIGO"**



RUC	Proveedor	Detalle	Ciudad	Celular
20100617332	Rintisa	Venta de comida	Chiclayo	992345876
20102892381	Alvarez	Venta de comida	Trujillo	993456876
23445687120	LEONARDO	Venta de comida	Cajamarca	923049512
20536208845	ANIMAL CORP	Venta de comida y accesorios	Chiclayo	999502345
20482510052	Animascotas	Venta de medicamento	Chiclayo	900584731
20600246535	Vetcom	Venta de medicamento	Trujillo	987002311
25613446579	Patas y Garras	Venta de accesorios y medicamentos	Cajamarca	923765172
20938471009	Pet Shop Gladys	venta de accesorios de mascota	Lima	916872673
21009837621	Mechita	venta de accesorios de mascota	Lima	988654732

Figura 59. Formato de registro de proveedores.

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO n.º 37. Formato de ficha de pacientes.



**VETERINARIA MI MEJOR AMIGO**

MV. FALLA GARCIA CARLA MARIEL CMV 8596  
 MV. CHACALTANA LEZAMA VICTOR MIGUEL CMV 8007  
 Ca. Ladislao espinar / 1 piso hostel costa mar  
 Pacasmayo - La Libertad, PERU  
 941836594



**DATOS DEL CLIENTE**

**NOMBRE:**  
**DIRECCION:**  
**TELEFONO:**

**DATOS DEL PACIENTE**

**NOMBRE:** **RAZA:**  
**ESPECIE:** **SEXO:**  
**EDAD:** **COLOR:**  
**SEÑAS:**

**HISTORIA CLINICA**

<b>TRATAMIENTO</b>	:	<b>PESO</b>	:
<b>TEMPERATURA</b>	:		
<b>SINTOMAS</b>	:		
<b>DESPARASITACION</b>	:		
<b>VACUNA APLICADA</b>	:	<b>PROXIMA FECHA</b>	:

<b>TRATAMIENTO</b>	:	<b>PESO</b>	:
<b>TEMPERATURA</b>	:		
<b>SINTOMAS</b>	:		
<b>DESPARASITACION</b>	:		
<b>VACUNA APLICADA</b>	:	<b>PROXIMA FECHA</b>	:

<b>TRATAMIENTO</b>	:	<b>PESO</b>	:
<b>TEMPERATURA</b>	:		
<b>SINTOMAS</b>	:		
<b>DESPARASITACION</b>	:		
<b>VACUNA APLICADA</b>	:	<b>PROXIMA FECHA</b>	:

Fuente: Clínica veterinaria mi mejor amigo

ANEXO n.º 38. Documento de consentimiento de la clínica veterinaria.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO DE: TRATAMIENTO DE EMERGENCIA

Yo \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, **AUTORIZA** en su calidad de **PROPIETARIO** de la mascota de raza « \_\_\_\_\_ » de nombre « \_\_\_\_\_ », a **Veterinaria Mi Mejor Amigo**, a administrar **TRATAMIENTO DE EMERGENCIA** en dicho paciente.

**DECLARO:** Que el Médico Veterinario, me ha explicado que dada la patología de mi mascota, es necesario realizar el procedimiento de Tratamiento de Emergencia, Haciéndome yo responsable de su tratamiento. Ya que mi mascota es víctima de una mala praxis de la profesión Veterinaria por otro colega ajeno a su veterinaria.

**Declaro** asimismo estar informado de lo siguientes puntos:

- 1) El objetivo central del Tratamiento de Emergencia/ la Anestesia general, Sedación y/o Cirugía consiste en:
- 2) Se me comunicaron y aclararon todos los riesgos e implicancias de un Tratamiento de Emergencia.
- 3) Toda intervención quirúrgica, tanto por la propia técnica operatoria, como por la situación vital de cada mascota a tratar lleva implícitas una serie de complicaciones comunes y potencialmente serias que podrían requerir tratamientos complementarios, tanto médicos como quirúrgicos, así como un porcentaje de mortalidad.
- 4) La intervención quirúrgica precisa de Anestesia general o regional.
- 5) Si en el momento del acto quirúrgico surgiera algún imprevisto, el Médico Veterinario podrá variar la técnica quirúrgica programada.
- 6) En caso se presentar complicaciones autorizo la realización de reanimación o las maniobras que estime conveniente el Médico veterinario y/o Anestesta, haciendo cargo de los costos asociados.

He leído detenidamente este consentimiento el cual me fue facilitado en un lenguaje claro y sencillo. Asimismo, el facultativo que me ha atendido me ha permitido realizar todas las observaciones, y me ha aclarado todas las dudas planteadas. Por ello, manifiesto estar satisfecho con la información recibida comprendiendo el alcance y los riesgos del Tratamiento de Emergencia, la Anestesia general/Sedación/Cirugía.

En tales condiciones **CONSIENTO Y MANIFIESTO MI CONFORMIDAD** para que se le realice a mi mascota dicho Tratamiento de Emergencia, Anestesia general, Sedación y/o Cirugía, y **RENUNCIO** a reclamación alguna o proceso judicial.

FECHA: Pacasmayo,.....

FIRMA..... HUELLA DIGITAL.....PROPIETARIO.....

**Veterinaria Mi Mejor Amigo. Ca. Lima 11 / 2 piso.  
Ca. Ladislao espinar / 1 piso hostel costa mar.  
Pacasmayo - La Libertad, PERU  
+ 44 941836594**

**Fuente: Clínica veterinaria mi mejor amigo**

ANEXO n.º 39. Fans page de Facebook de la clínica veterinaria “mi mejor amigo”



Figura 61. Fans page de Facebook de la clínica veterinaria mi mejor amigo.  
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 40. Tarjeta de presentación de la clínica veterinaria “mi mejor amigo”.



Figura 62. Tarjeta de presentación de la clínica veterinaria mi mejor amigo.  
Fuente: Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo”

ANEXO n.º 41. Pasa tarjetas visa net de la clínica veterinaria mi mejor amigo.



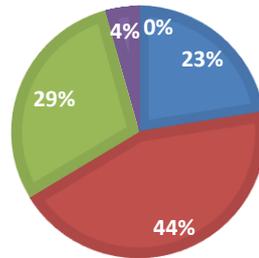
**Figura 63. Pasa tarjetas visa net de la clínica veterinaria mi mejor amigo.  
Fuente: Clínica Veterinaria mi mejor amigo.**

ANEXO n.º 42. Resultados de encuesta pos – test.

**Interrogante N°1**

¿CÓMO CONSIDERA LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA EMPRESA?

■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Muy malo



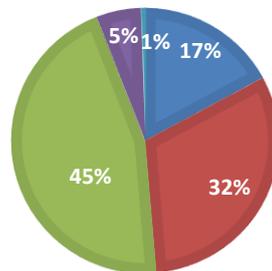
**Figura 64: Análisis Post, Percepción de la Calidad de Atención.**  
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que existe una mejora en la calidad de atención siendo 67% la suma de los criterios bueno y muy bueno frente a un 50% de las encuestas pre. Además el criterio regular disminuyó en comparación el análisis pre, encontrándose en un 29% y el malo en un 4%.

**Interrogante N°2**

¿ESTÁ SATISFECHO CON LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA CLÍNICA?

■ Muy Satisfecho ■ Satisfecho ■ Medianamente Satisfecho ■ Insatisfecho ■ Nada Satisfecho



**Figura 65: Análisis Post, Satisfacción con Respecto a la Calidad de los Productos.**  
Fuente: Elaboración Propia.

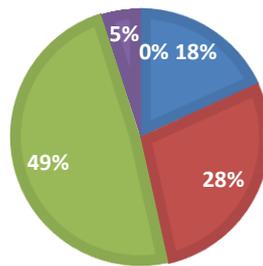
Se mejoró la satisfacción del cliente con respecto a calidad de productos siendo la suma de los criterios muy satisfecho y satisfecho 49% frente a un 36% de las encuestas pre –

test. Además el criterio regular disminuyó en comparación el análisis pre, encontrándose en un 45%, el malo en un 5% y el muy malo en 1%.

**Interrogante N° 3**

**¿QUÉ TAN SATISFECHO SE SIENTE LUEGO DE VISITAR LA CLÍNICA VETERINARIA?**

■ Muy Satisfecho ■ Satisfecho ■ Medianamente Satisfecho ■ Insatisfecho ■ Nada Satisfecho



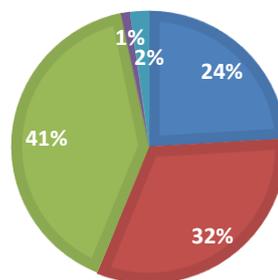
**Figura 66: Análisis Post, Satisfacción de Visita.**  
Fuente: Elaboración Propia.

Existe una mejora siendo la suma de los criterios satisfecho y muy satisfecho 46% frente a un 37% de la evaluación pre. Por otro lado el 49% indico sentirse medianamente satisfecho luego de visitar la clínica y un 5% Insatisfecho.

**Interrogante N° 4**

**¿SUS DUDAS E INQUIETUDES SON RESULTAS SIN DIFICULTAD?**

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



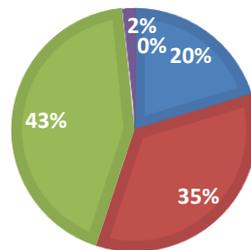
**Figura 67: Análisis Post, Resolución de Dudas.**  
Fuente: Elaboración Propia.

Existe una mejora en la solución de dudas y e inquietudes, siendo la suma de los criterios siempre y casi siempre 56% frente a un 45% de la evaluación pre-test. Por otro lado el 41% indicó el criterio a veces, el 1% casi nunca y el 2% nunca.

**Interrogante N° 5**

**¿LAS RESPUESTAS A SUS INTERROGANTES SON COHERENTES Y PROFESIONALES?**

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



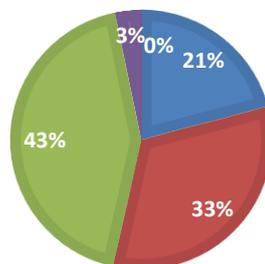
**Figura 68: Análisis Post, Percepción de Respuestas.**  
Fuente: Elaboración Propia.

Existe una mejora en la solución de dudas y e inquietudes, siendo la suma de los criterios siempre y casi siempre 55% frente a un 43% de la evaluación pre-test. Por otro lado el 43% indicó el criterio a veces y el 2% casi nunca.

**Interrogante N° 6**

**¿CONSIDERA QUE SUS DUDAS SON ABSUELTAS CORRECTAMENTE?**

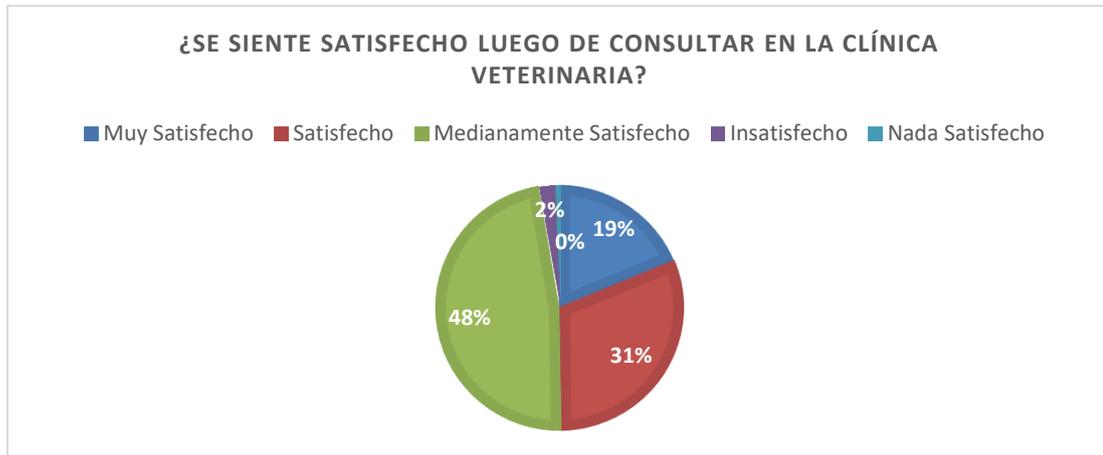
■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



**Figura 69: Análisis Post, Satisfacción de Respuestas.**  
Fuente: Elaboración Propia.

Existe una mejora en la solución de dudas y e inquietudes, siendo la suma de los criterios siempre y casi siempre 54% frente a un 43% de la evaluación pre-test. Por otro lado el 43% indicó el criterio a veces y el 3% casi nunca.

**Interrogante N° 7**



**Figura 70: Análisis Post, Satisfacción de Consulta.**

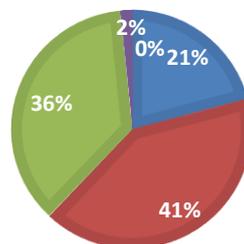
**Fuente: Elaboración Propia.**

Se mejoró la satisfacción de consultas en la clínica, siendo la suma de los criterios muy satisfecho y satisfecho 50%, frente a un 39% en el análisis pre. Por otro lado el 48% indico sentirse medianamente satisfecho y el 2% insatisfecho.

**Interrogante N° 8**

**CUANDO ACUDE A LA CLÍNICA VETERINARIA ¿ES ATENDIDO CON AMABILIDAD Y EMPATÍA?**

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



**Figura 71: Análisis Post, Percepción de amabilidad y empatía.**

**Fuente: Elaboración Propia.**

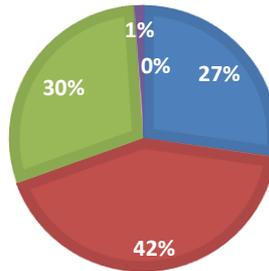
Se mejoró la percepción con respecto a la amabilidad y empatía con el cliente siendo la suma de los criterios siempre y casi siempre un 62% frente a un 55% de satisfacción de

la evaluación pre-test. Por otro lado el 36% de los clientes encuestados indicó que solo a veces es atendido con amabilidad y empatía y el 2% que casi nunca.

### Interrogante N°9

SI TUVIERA QUE CALIFICAR EL PROFESIONALISMO DEL PERSONAL ¿EN QUÉ NIVEL ESTARÍA?

■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo ■ Muy malo



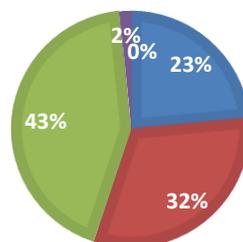
**Figura 72: Análisis Post, Percepción del Profesionalismo del Personal.**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 27% de los clientes encuestados calificaron el profesionalismo del personal como muy bueno, mientras que el 42% lo calificó como bueno, el 30% indicó que era regular, mientras que el 1% dijo que era malo.

### Interrogante N°10

¿ES BIEN INFORMADO SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE LE OFRECE?

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



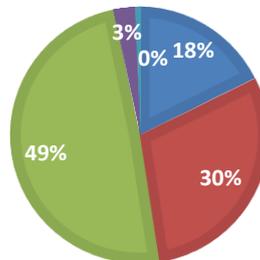
**Figura 73: Análisis Post, Información adecuada sobre Productos.**  
Fuente: Elaboración Propia.

El 55% de los clientes encuestados indicó que siempre y casi siempre es bien informado sobre los productos y servicios, observándose una mejora en comparación con la evaluación anterior. Por otro lado el 43% indicó el criterio a veces y el 2% casi nunca.

**Interrogante N° 11**

**¿CUÁNDO ACUDE A LA CLÍNICA VETERINARIA ES ATENDIDO SIN MUCHA DEMORA?**

■ Siempre ■ Casi Siempre ■ A veces ■ Casi Nunca ■ Nunca



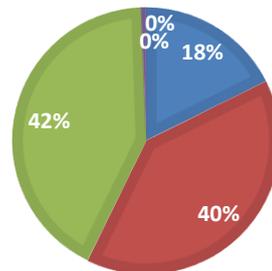
**Figura 74: Análisis Post, Tiempo de espera.**  
**Fuente: Elaboración Propia.**

Se mejoró el tiempo de atención siendo la suma de los criterios siempre y casi siempre 48% frente a un 33% del análisis pre. Por otro lado el 49% indicó que a veces y un 3% casi nunca.

**Interrogante N° 12**

**¿RECOMENDARÍA LA CLÍNICA VETERINARIA CON SUS AMISTADES?**

■ Definitivamente Si ■ Si ■ Tal vez ■ No ■ Definitivamente No



**Figura 75: Análisis Post, Intención de Recomendación.**  
**Fuente: Elaboración Propia.**

Se mejoró la intención de recomendación, siendo la suma de los criterios definitivamente si y si un 58% frente a un 51% de análisis anterior. Por otro lado el 42% de los clientes indicó que tal vez recomendaría la clínica y el 0% que no la recomendaría.

ANEXO n.º 43. Variación porcentual de encuestas pre y post.

**Tabla 98. Variación porcentual de encuestas pre y post**

CRITERIOS	Análisis Pre	Análisis Post	FORMULA	RESULTADO
	Satisfacción	Satisfacción		
Calidad de atención	50%	67%	(Post-Pre)/Pre	34.00%
Satisfacción calidad de productos	36%	49%	(Post-Pre)/Pre	36.11%
Satisfacción de visita	37%	46%	(Post-Pre)/Pre	24.32%
Resolución de dudas	45%	56%	(Post-Pre)/Pre	24.44%
Respuestas coherentes	43%	55%	(Post-Pre)/Pre	27.91%
Dudas absueltas correctamente	43%	54%	(Post-Pre)/Pre	25.58%
Satisfacción de consulta	39%	50%	(Post-Pre)/Pre	28.21%
Amabilidad y empatía	55%	62%	(Post-Pre)/Pre	12.73%
Profesionalismo	62%	69%	(Post-Pre)/Pre	11.29%
Información	47%	55%	(Post-Pre)/Pre	17.02%
Tiempo de espera	33%	48%	(Post-Pre)/Pre	45.45%
Intención de recomendación	51%	58%	(Post-Pre)/Pre	13.73%

**Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO n.º 44. Valoración de ritmos de trabajo.

**Tabla 99. Escala de valoración de ritmos de trabajo.**

Escala	Descripción del desempeño	Velocidad de marcha comparable (1) (Km/h)
<b>0-100</b> (norma Británica)		
<b>0</b>	Actividad nula	
<b>50</b>	Muy lento; movimientos torpes, inseguros; el veterinario parece medio dormido y sin interés en el trabajo	3,2
<b>75</b>	Constante, resuelto, sin prisa, como de veterinario no pagado a destajo, pero bien dirigido y vigilado; parece lento, pero no pierde tiempo adrede mientras lo observan	4,8
<b>100</b> (Ritmo tipo)	Activo, capaz, como de veterinario calificado medio, pagado a destajo; logra con tranquilidad el nivel de calidad y precisión fijado	6,4
<b>125</b>	Muy rápido; el veterinario actúa con gran seguridad, destreza y coordinación de movimientos, muy por encima de las del veterinario calificado medio	8,0
<b>150</b>	Excepcionalmente rápido; concentración y esfuerzo intenso sin probabilidad de durar por varios periodos; actuación de “virtuoso” sólo alcanzada por algunos trabajadores sobresalientes	9,6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 100. Suplementos de trabajo.**

Nº	Descripción del Suplemento	Suplementos determinados
<b>1</b>	<b>SUPLEMENTO POR DESCANSO</b>	
	Suplementos por fatiga básica, para compensar energías, es una cantidad igual a 4%	4%
	Suplementos por necesidades personales, entre 5% y 7% dependiendo de la distancia y acceso a los servicios	5% a 7%
	Suplementos variables por condiciones de trabajo son diferentes de las indicadas	
<b>2</b>	<b>OTROS SUPLEMENTOS</b>	
	Suplementos por contingencias o eventualidades que se sabe son inevitables, debe ser menor al 5%	menor a 5%
	Suplemento por política de la empresa, es una cantidad que puede ser añadida para que en circunstancias excepcionales, a un nivel definido de desempeño corresponda a un nivel satisfactorio de ganancias	
	Suplementos especiales, pueden concederse a actividades que normalmente no forman parte del ciclo de trabajo, pero sin las cuales este no podría efectuarse debidamente	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 45. Prueba de Normalidad.

**Tabla 101. Conjunto de datos, prueba de normalidad.**

EXPLORAR:

Salida creada		16-NOV-2019 16:55:18
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos0
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	374
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario para variables dependientes se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en casos sin valores perdidos para ninguna de la variable dependiente o factor utilizado.
Sintaxis	EXAMINE VARIABLES=VALOR BY EVALUA  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  /COMPARE GROUPS  /STATISTICS DESCRIPTIVES  /CINTERVAL 95  /MISSING LISTWISE  /NOTOTAL.	
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:03.59
	Tiempo transcurrido	00:00:02.86

**Fuente: Elaboración propia.**

[ConjuntoDatos0]

## EVALUA

**Tabla 102. Resumen de procesamiento de casos.**

### Resumen de procesamiento de casos

EVALUA		Casos					
		Válido		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
VALOR	PRE TEST	187	100,0%	0	0,0%	187	100,0%
	POST TEST	187	100,0%	0	0,0%	187	100,0%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 103. Descripción de datos.**

### Descriptivos

EVALUA		Estadístico	Desv. Error	
VALOR	PRE TEST	Media	42,43	,549
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	41,35	
		Límite superior	43,52	
	Media recortada al 5%	42,40		
	Mediana	41,00		
	Varianza	56,451		
	Desv. Desviación	7,513		
	Mínimo	27		
	Máximo	60		
	Rango	33		
	Rango intercuartil	10		
	Asimetría	,329	,178	
	Curtosis	-,339	,354	
	POST TEST	Media	44,79	,534
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	43,73	
		Límite superior	45,84	
Media recortada al 5%		44,75		
Mediana		44,00		
Varianza		53,341		
Desv. Desviación		7,303		



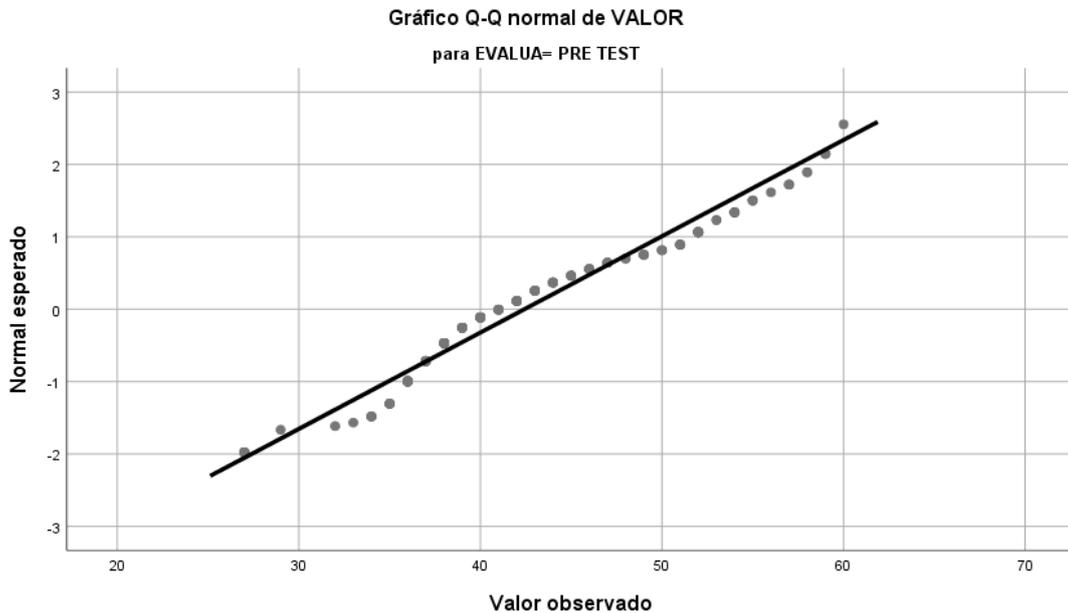
VALOR Diagrama de tallo y hojas de EVALUA= POST TEST

Frecuencia Stem & Hoja

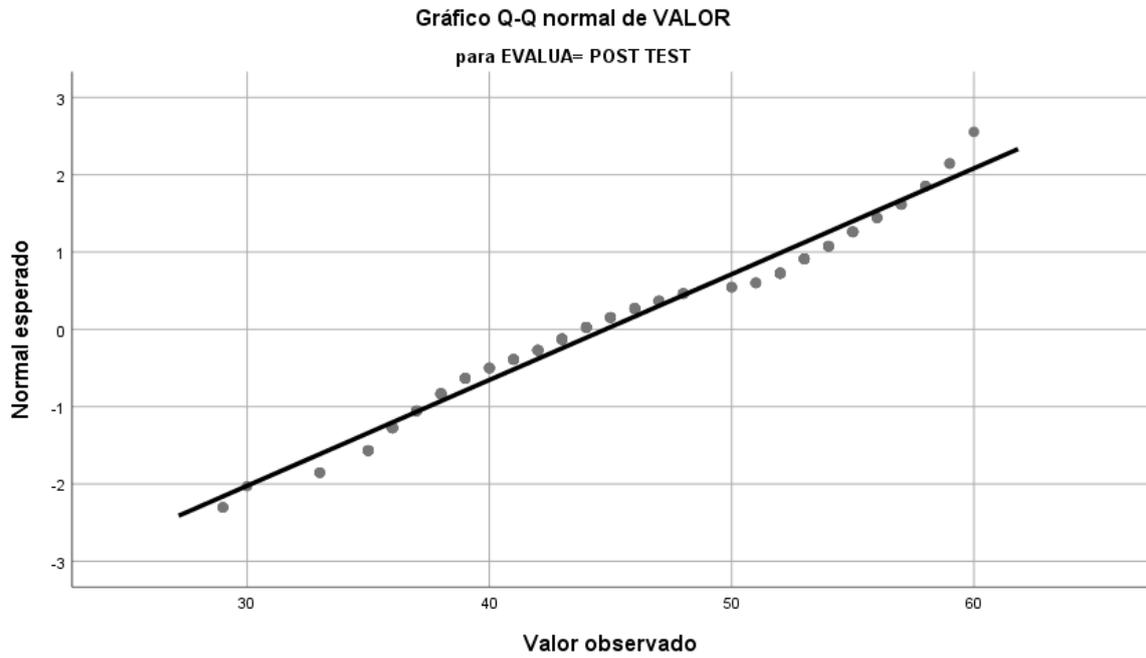
3.00	2 . 999
4.00	3 . 0333
47.00	3 . 55555556666666667777777788888888888889999999999
47.00	4 . 0000000111111112222222223333333333334444444444
30.00	4 . 55555555666666667777788888888
33.00	5 . 00011112222222222333333333444444
22.00	5 . 55555555666677777888999
1.00	6 . 0

Ancho del tallo: 10  
Cada hoja: 1 caso(s)

### Gráficos Q-Q normales

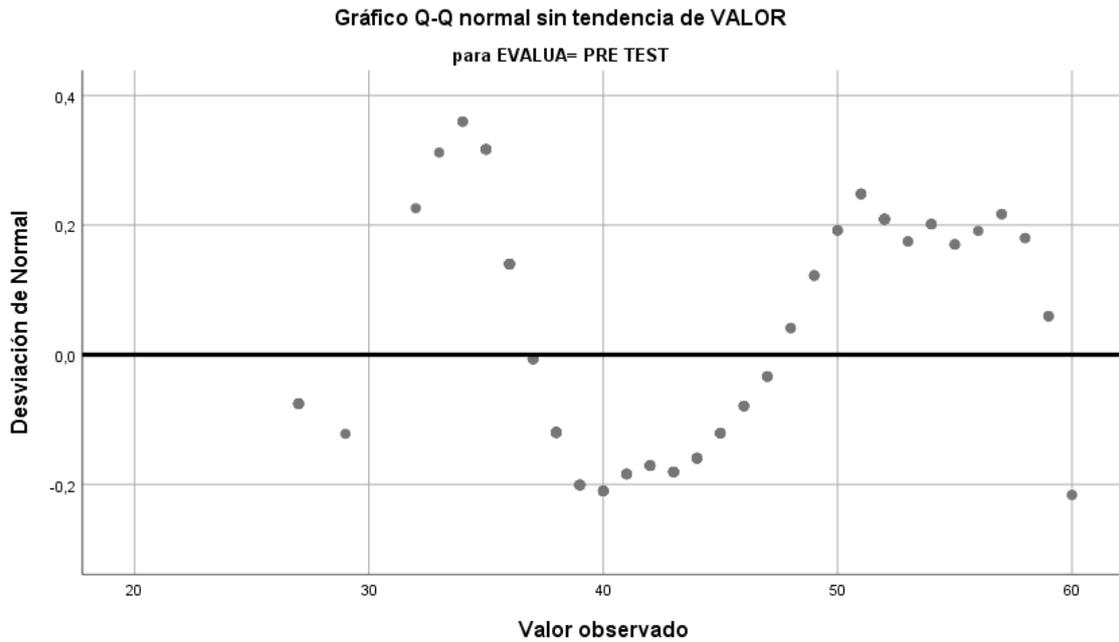


**Figura 76. Gráficos Q-Q normales, pre test.**  
Fuente: Elaboración propia.

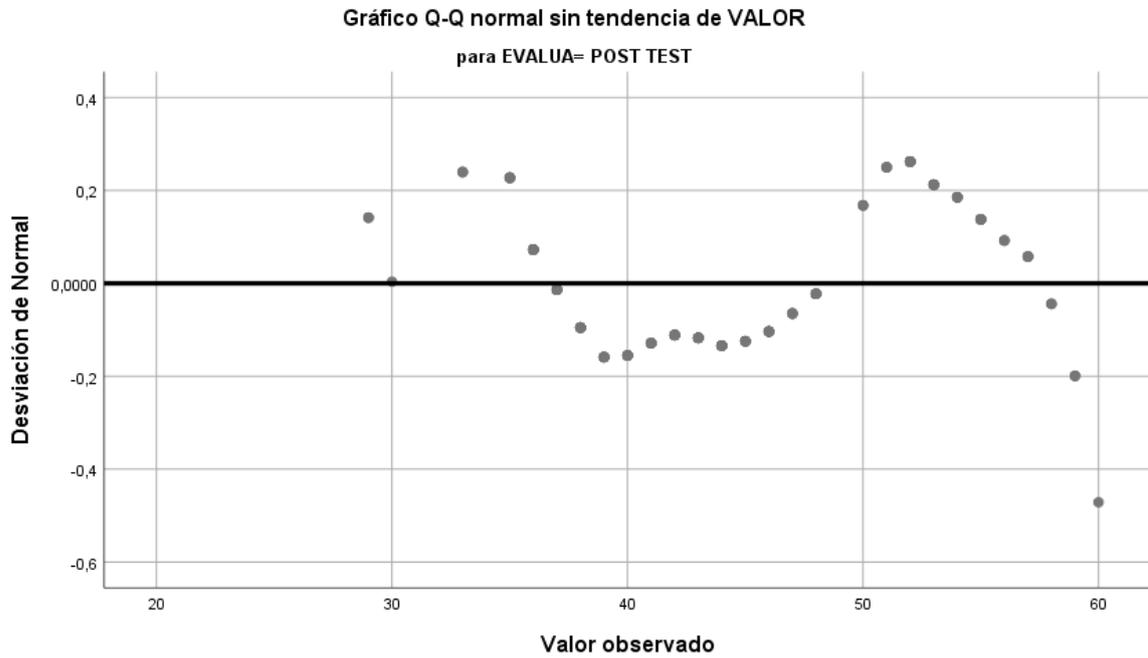


**Figura 77. Gráficos Q-Q normales, post test.**  
Fuente: Elaboración propia.

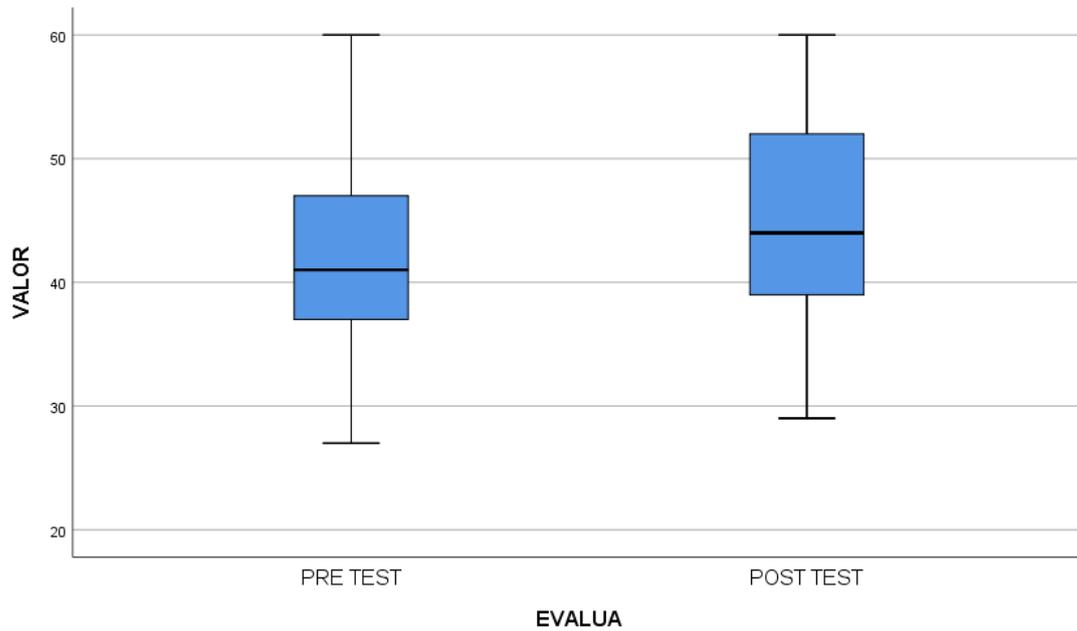
### Gráficos Q-Q normales sin tendencia



**Figura 78. Gráficos Q-Q normales sin tendencia de valor, pre test.**  
Fuente: Elaboración propia.



**Figura 79. Gráficos Q-Q normales sin tendencia de valor, post test.**  
Fuente: Elaboración propia.



**Figura 80. Valor de evaluación pre y post test.**  
Fuente: Elaboración propia.

## Prueba T

**Tabla 105. Evaluación conjunto de datos, prueba de normalidad.**

Notas		
Salida creada		16-NOV-2019 17:02:55
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos0
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	374
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se trata como valores perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas para cada análisis se basan en los casos sin datos perdidos o fuera de rango para cualquier variable del análisis.
Sintaxis		T-TEST GROUPS=EVALUA(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=VALOR /CRITERIA=CI(.95).
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.03
	Tiempo transcurrido	00:00:00.04

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 106. Estadísticas de grupo, pre y post test.**

Estadísticas de grupo					
	EVALUA	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
VALOR	PRE TEST	187	42,43	7,513	,549
	POST TEST	187	44,79	7,303	,534

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 107. Prueba de Levene de igualdad de varianzas.**

**Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias	
		F	Sig.	T	gl
VALOR	Se asumen varianzas iguales	,008	,929	-3,071	372
	No se asumen varianzas iguales			-3,071	371,702

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 108. Prueba T para la igualdad de medias.**

**Prueba de muestras independientes**

		prueba t para la igualdad de medias			
		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia Inferior
VALOR	Se asumen varianzas iguales	,002	-2,353	,766	-3,860
	No se asumen varianzas iguales	,002	-2,353	,766	-3,860

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 109. Prueba de muestras independientes.**

**Prueba de muestras independientes**

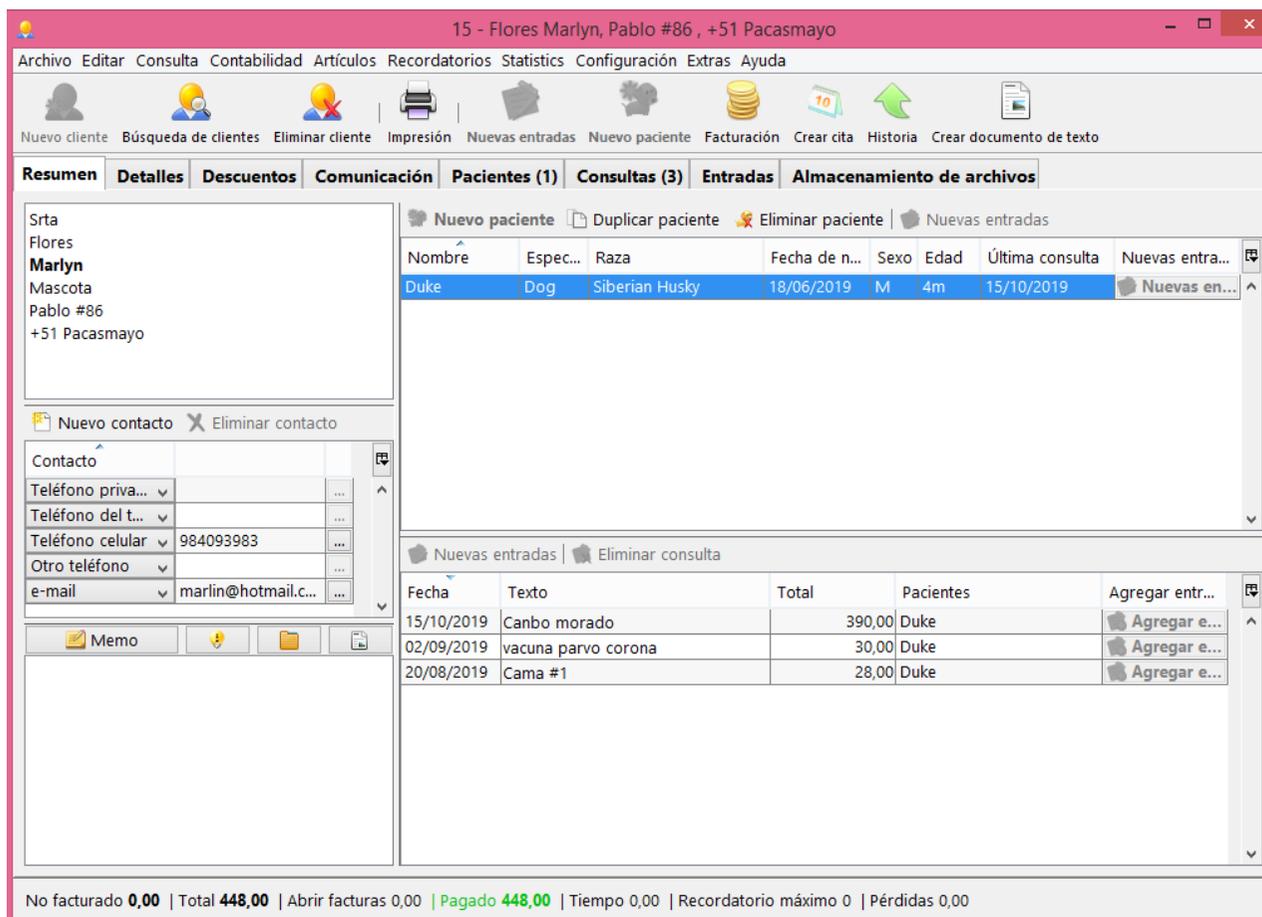
		prueba t para la igualdad de medias
		95% de intervalo de confianza de la diferencia Superior
VALOR	Se asumen varianzas iguales	-,846
	No se asumen varianzas iguales	-,846

Fuente: elaboración propia.

ANEXO n.º 46. Propuesta de software Oblonvet, búsqueda de clientes.

**Figura 81. Propuesta de software Oblonvet, búsqueda de clientes.  
Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO n.º 47. Propuesta de software Oblonvet, registro de clientes y mascotas.



The screenshot displays the Oblonvet software interface for a patient named Marlyn. The window title is "15 - Flores Marlyn, Pablo #86 , +51 Pacasmayo". The interface includes a menu bar with options like Archivo, Editar, Consulta, Contabilidad, Artículos, Recordatorios, Statistics, Configuración, Extras, and Ayuda. Below the menu is a toolbar with icons for various actions such as "Nuevo cliente", "Búsqueda de clientes", "Eliminar cliente", "Impresión", "Nuevas entradas", "Nuevo paciente", "Facturación", "Crear cita", "Historia", and "Crear documento de texto".

The main area is divided into several sections:

- Resumen:** Displays patient details: Srta Flores **Marlyn**, Mascota Pablo #86, +51 Pacasmayo.
- Comunicación:** Includes fields for "Nuevo contacto" and "Eliminar contacto", and a "Contacto" table with fields for "Teléfono priva...", "Teléfono del t...", "Teléfono celular" (984093983), "Otro teléfono", and "e-mail" (marlin@hotmail.c...).
- Pacientes (1):** A table showing patient information:
 

Nombre	Espec...	Raza	Fecha de n...	Sexo	Edad	Última consulta	Nuevas entra...
Duke	Dog	Siberian Husky	18/06/2019	M	4m	15/10/2019	Nuevas en...
- Consultas (3):** A table showing consultation history:
 

Fecha	Texto	Total	Pacientes	Agregar entr...
15/10/2019	Canbo morado	390,00	Duke	Agregar e...
02/09/2019	vacuna parvo corona	30,00	Duke	Agregar e...
20/08/2019	Cama #1	28,00	Duke	Agregar e...

At the bottom of the interface, a summary bar shows: "No facturado 0,00 | Total 448,00 | Abrir facturas 0,00 | Pagado 448,00 | Tiempo 0,00 | Recordatorio máximo 0 | Pérdidas 0,00".

Figura 82. Propuesta de software Oblonvet, registro de clientes y mascotas.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 48. Propuesta de software Oblonvet, registro de inventario.

Artículos y servicios

Archivo Editar Consulta Contabilidad Artículos Recordatorios Statistics Configuración Extras Ayuda

Nuevo medicamento Duplicar artículo Eliminar artículo Impresión Calcular precios Inventario Fechas de caducidad

Grupo de pacientes Todos Dominio Todos Proveedor Todos

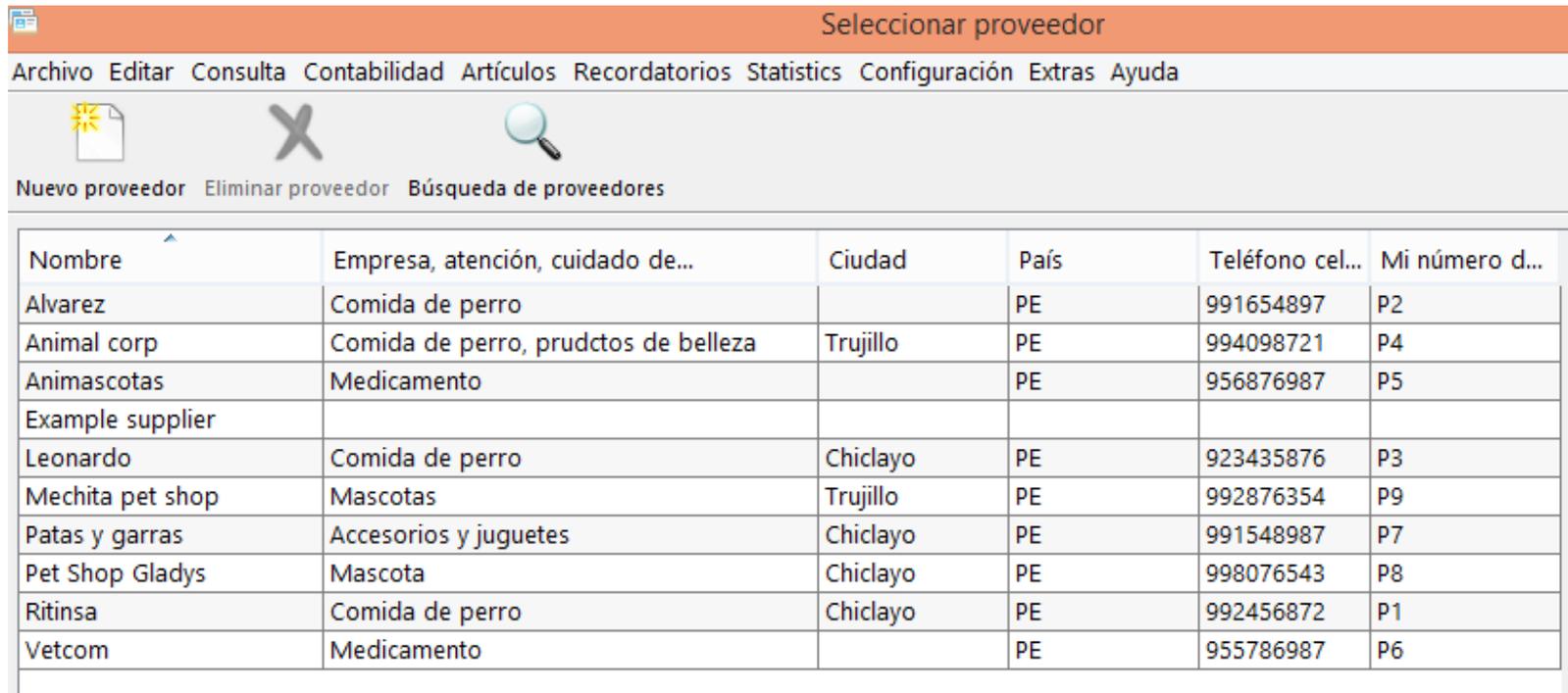
Medicación Comida Material Petshop Semen Cuotas Prepagos Servicios Macros

Nueva unidad de venta Imprimir etiquetas Pedido Nueva entrega Pedidos... Stock por ubicación Historial de stock Eliminar artículo Filtro Filtrar por: Código, N

Código	Nombre	Infor...	Precio d...	Arti...	Precio	Nivel...	Mostr...	Unidad d...	Relac...	Grupo de pac...	Stock mínimo	Cantidad...	Stock total	Stock de sucursa
	Example medication 10mg, 3 x 100 ta...		0,00								0,000000	0,000000	-0,333333	-0,3333
	Celomic		12,00	P5				Unidades			2,000000	1,000000	7,000000	7,0000
CELOMICHOR...	Celomic				25,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Bravecto 10 - 20 kg		112,00	P5				Unidades			2,000000	1,000000	8,000000	8,0000
BRAVECTO10...	Bravecto 10 - 20 kg				160,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Potenza		30,00	P5				Unidades			2,000000	1,000000	8,000000	8,0000
POTENZAVITA	Potenza				60,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Equilib piel y pelo		43,00	P5				Unidades			2,000000	1,000000	10,000000	10,0000
EQUILPP	Equilib piel y pelo				75,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Sarnavet pasta		10,00	P5				Unidades			2,000000	1,000000	10,000000	10,0000
SARNAVETP	Sarnavet pasta				15,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Todos				
	Fripet's x Tracal		27,00	P5				Unidades			2,000000	1,000000	10,000000	10,0000
FRIPETRACAL	Fripet's x Tracal				45,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Sanitol pasta		30,00	P6				Unidades			3,000000	1,000000	10,000000	10,0000
SANITOLP	Sanitol pasta				45,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Ricocan shampoo		8,50	P4				Unidades			5,000000	1,000000	10,000000	10,0000
RICOCANSHA...	Ricocan shampoo				15,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Pracan x 10ml		7,80	P7				Unidades			3,000000	1,000000	10,000000	10,0000
PRACANX10ML	Pracan x 10ml				20,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Equilib calcio		32,00	P5				Unidades			4,000000	1,000000	12,000000	12,0000
EQUILCALCIO	Equilib calcio				60,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	Rabia		9,50	P7				Unidades			10,000000	1,000000	40,000000	40,0000
VACUNARABIA	Rabia				30,00	0 (...)	<input checked="" type="checkbox"/>	Unidades	1/1	Mascota				
	5L4		14,00	P7				unidades			15,000000	1,000000	50,000000	50,0000

Figura 83. Propuesta de software Oblonvet, registro de inventario.  
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO n.º 49. Propuesta de software Oblonvet, registro de proveedores.



The screenshot shows a software window titled "Seleccionar proveedor". The menu bar includes "Archivo", "Editar", "Consulta", "Contabilidad", "Artículos", "Recordatorios", "Statistics", "Configuración", "Extras", and "Ayuda". Below the menu bar are three icons: a document with a star, a crossed-out 'X', and a magnifying glass. Below the icons are three buttons: "Nuevo proveedor", "Eliminar proveedor", and "Búsqueda de proveedores". The main area contains a table with the following data:

Nombre	Empresa, atención, cuidado de...	Ciudad	País	Teléfono cel...	Mi número d...
Alvarez	Comida de perro		PE	991654897	P2
Animal corp	Comida de perro, prudctos de belleza	Trujillo	PE	994098721	P4
Animascotas	Medicamento		PE	956876987	P5
Example supplier					
Leonardo	Comida de perro	Chiclayo	PE	923435876	P3
Mechita pet shop	Mascotas	Trujillo	PE	992876354	P9
Patas y garras	Accesorios y juguetes	Chiclayo	PE	991548987	P7
Pet Shop Gladys	Mascota	Chiclayo	PE	998076543	P8
Ritinsa	Comida de perro	Chiclayo	PE	992456872	P1
Vetcom	Medicamento		PE	955786987	P6

**Figura 84. Propuesta de software Oblonvet, registro de proveedores.**  
Fuente: Elaboración propia.