

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**LA REINGENIERÍA COMO HERRAMIENTA DE ADMINISTRACIÓN MODERNA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**AMANDA MARGARITA CALDERÓN CHÁVEZ**

**RICARDO MÉNDEZ CHÁVEZ**

**JULIA GUADALUPE OSEGUEDA PORTILLO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**JUNIO 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.**

**Rector** : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo.  
**Vicerrectora Académica** : Maestra Ana María Glower de Alvarado.  
**Secretario General** : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**Decano** : Máster Roger Armando Arias Alvarado.  
**Vicedecano** : Licenciado Álvaro Edgardo Calero Rodas.  
**Secretario** : Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

## **TRIBUNAL CALIFICADOR.**

**Docentes Evaluadores** : Ingeniero Mauricio Alberto Rivas Romero.  
Licenciado Ricardo Antonio Rebollo Martínez.  
**Docente Asesor** : Licenciado José Francisco Cartagena Tejada.

**JUNIO 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios todopoderoso** por haberme permitido alcanzar esta meta y por bendecirme toda mi vida.

**A mis padres Armando Calderón y Esther de Calderón** por el apoyo y ayuda incondicional, por sus consejos, por inspirarme a lograr los objetivos propuestos, además de ser el mayor ejemplo de amor y dedicación en mi formación. **A mis Hermanas**, por ser parte importante de este triunfo.

**A mis familiares y amigos** que contribuyeron y acompañaron en este proceso y me apoyaron en lo necesario.

**A Tanya Oliva y demás personal de INVETSA**, por darnos el espacio para realizar nuestra investigación; por brindarnos la información necesaria y por el tiempo dedicado en el desarrollo.

**A mis amigos Julia Osegueda y Ricardo Méndez** por el esfuerzo realizado, por el compañerismo y respeto que nos unió y ayudó a finalizar esta etapa.

**A nuestro Docente Asesor Francisco Cartagena**, por guiarnos y conducirnos en el estudio, por su dedicación, disposición y colaboración para culminar con éxito nuestro trabajo de investigación.

**CALDERÓN CHÁVEZ, AMANDA MARGARITA.**

**Agradezco a Dios por todo** por ayudarme lograr finalizar este trabajo, en medio de muchas dificultades y comprenderme como soy. Infinitamente gracias.

**A mis Padres Rafael Méndez y María Elena Chávez** por apoyarme siempre y por creer en mí, aún cuando yo mismo no lo hacía, por sacrificar sus vidas para darme todo lo mejor.

**A mis hermanos Mercedes, Marina, María Elena, Rafael**, que siempre me apoyaron en todo momento de mi vida.

**A mi esposa y mi hijo, Idalia y Ricardo** por comprender el tiempo que sacrifiqué para poder estudiar y por apoyarme en todo lo que estuvo a su alcance.

**A mis amigas y compañeras de Trabajo de Graduación Julia Osegueda y Amanda Calderón** por todo el apoyo y calidad humana que poseen, y todo el respeto demostrado.

**A nuestro Docente Asesor Francisco Cartagena** por su disposición y colaboración, para llegar al final de nuestro trabajo de graduación.

**MÉNDEZ CHÁVEZ, RICARDO.**

**Agradezco infinitamente a Dios**, por acompañarme siempre, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para culminar mi carrera y terminar mi trabajo de graduación.

**A mi familia**, porque han sido la base de mi formación, especialmente **a mis padres Eva de Osegueda y Rubén Osegueda** por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluye este.

**A mis hermanos Gabriela y David**, por compartir y llenarme de diversas y hermosas emociones. Por ser un motivo para esforzarme y ser una mejor persona cada día.

**A mi Abuelo Felipe Osegueda y mis tíos Carlos y Juan Osegueda**, por sus consejos y apoyo para llegar a ser una profesional.

**Al “Marañoni Team”, amigos y demás familiares**, porque cada uno de ustedes ha aportado grandes cosas a mi vida. Gracias por haberme motivado constantemente a alcanzar mis metas.

**A mis amigos y compañeros de Trabajo de Graduación Amanda y Ricardo**, por apoyarnos y esforzarnos juntos para alcanzar y culminar este reto.

**A nuestro Docente Asesor Francisco Cartagena**, por guiarnos y aconsejarnos a lo largo de nuestro trabajo de investigación siempre con energía y ejemplos reales; por su tiempo, esfuerzo y paciencia con nosotros, Gracias.

**OSEGUEDA PORTILLO, JULIA GUADALUPE.**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

### **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE REINGENIERÍA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

A. GENERALIDADES SOBRE LA REINGENIERÍA.....	1
1. Definición de Reingeniería.....	1
2. Principales Exponentes de la Reingeniería.....	3
3. Importancia de la Reingeniería.....	5
4. Impacto del Enfoque de Reingeniería.....	6
5. Fuerzas de la Reingeniería.....	6
6. Principios de la Reingeniería.....	8
7. Etapas de la Reingeniería.....	10
a) Etapa 1: PREPARACIÓN.....	11
b) Etapa 2: IDENTIFICACIÓN.....	12
c) Etapa 3: VISIÓN.....	13
d) Etapa 4: SOLUCIÓN.....	15
e) Etapa 5: TRANSFORMACIÓN.....	18
B. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	20
1. Definición.....	20
2. Propósitos de la Gestión Administrativa.....	21
3. Importancia de la Gestión Administrativa.....	22
4. Precursores de la Gestión de Administración.....	23
5. Proceso Administrativo.....	24
a) Planeación.....	26
b) Organización.....	26

c) Dirección.....	28
d) Control.....	29
C. HISTORIA DE LA VETERINARIA EN EL SALVADOR.....	31
1. Antecedentes de la Medicina Veterinaria.....	31
2. Entidades rectoras y promotoras de la Medicina Veterinaria en El Salvador.....	33
D. ASPECTOS GENERALES DE INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.....	34
1. Antecedentes Inversiones Veterinarias S.A. DE C.V.....	34
2. Servicios que ofrece.....	35
a) Clínica Veterinaria.....	36
b) Peluquería.....	36
c) Farmacia y Tienda de Accesorios para Mascotas.....	37
d) Emergencias.....	38
e) Domicilio.....	38
3. Estructura Organizativa Actual de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.....	39
E. MARCO LEGAL MEDIANTE EL CUAL SE RIGE INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.....	40

**CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

A. Objetivo de la Investigación.....	41
Objetivo General.....	41
Objetivos Específicos.....	41
B. Importancia de la Investigación.....	42
C. Métodos y Técnicas de Investigación.....	43

1. Métodos de Investigación.....	43
2. Tipo de Investigación.....	44
3. Tipo de diseño de la Investigación.....	44
4. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	44
a) Técnicas de recolección de información.....	44
1. Entrevista.....	44
2. Encuesta.....	44
3. Observación Directa.....	45
b) Instrumentos de recolección de información.....	45
1. Guía de Entrevista.....	45
2. Cuestionario.....	46
3. Protocolo de Observación.....	46
5. Fuentes de recolección de información.....	46
a) Fuentes Primarias.....	46
b) Fuentes Secundarias.....	47
6. Determinación del Universo.....	47
a) Universo.....	47
b) Población.....	47
c) Censo.....	47
7. Tabulación y análisis de datos.....	48
D. Análisis de la situación actual de la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C...V.....	48
1. Filosofía Empresarial.....	48
2. Estudio y descripción del estado actual de la empresa.....	49
3. Análisis del Ambiente Interno.....	51
a) Fortalezas.....	51
b) Debilidades.....	52
4. Análisis del Ambiente Externo.....	52
a) Oportunidades.....	52

b) Amenazas.....	52
5. Diagnóstico de las actividades de la Gestión Administrativa.....	52
a) Actividades de la Planeación.....	52
b) Actividades de la Organización.....	53
c) Actividades de la Dirección.....	55
d) Actividades de Control.....	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE REINGENIERÍA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

A. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	59
1. Misión.....	59
2. Visión.....	59
3. Valores.....	60
B. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	61
1. Tipo de organigrama propuesto.....	61
2. Definición de funciones por puesto de trabajo.....	62
C. NUEVO DISEÑO DE PROCESOS FUNDAMENTALES.....	78
1. Área de aplicación de los procesos rediseñados.....	78
2. Características de los procesos rediseñados.....	79
D. EQUIPO DE REINGENIERÍA PARA LA EMPRESA.....	80
1. Trabajo en Equipo.....	80
2. Mejora Continua.....	82
3. Control y Seguimiento.....	83
E. PROPUESTA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	84
1. Arranque de la Implantación.....	85
2. El Factor Humano del Cambio.....	85

3. Análisis y presentación de los nuevos procesos.....	89
4. Implementación del Cambio. Innovación.....	100
5. Supervisión y Evaluación de la Implementación.....	102
F. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION DE REINGENIERÍA.....	103
G. CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	113

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.** Cuestionario dirigido al personal de la empresa “Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.”

**ANEXO 2.** Entrevista realizada al Representante Legal de “Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.”

**ANEXO 3.** Tabulación de encuesta dirigida al personal de la empresa “Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.”

**ANEXO N° 4.** Expediente y Control de Citas.

**ANEXO N° 5.** Lista de Verificación del Plan de Implementación.

**ANEXO N° 6.** Matriz de Actividades con Problemas.



## **RESUMEN**

Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. es un Centro Veterinario con trayectoria y experiencia en el cuidado de especies menores, ubicado en el municipio de San Salvador cuyas principales actividades giran alrededor de la medicina y estética animal, así como venta de alimento, accesorios y artículos para el cuidado de especies menores. No obstante la presente investigación se originó, debido a que el enfoque de prestar un buen servicio se ha visto afectado por la creciente competencia emergente en la ciudad así como las exigencias de los clientes de la empresa, entre otros. Lo que llevó a Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V. (INVETSA) a la necesidad de realizar un análisis de su funcionamiento, para enfrentar la demanda actual y futuros desafíos.

Por lo mencionado anteriormente, se procedió a la investigación en cada una de las áreas de empresa, determinando que se desvían de su objetivo principal, el cual consiste en brindar un servicio de calidad; por la falta de una organización y delimitación de tareas, lo que dificulta la fluidez efectiva de la comunicación.

Por lo que el objetivo de la investigación es proporcionar una herramienta que contribuya a mejorar la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V. con el fin de lograr mejoras continuas en el rendimiento, renovando y corrigiendo procesos operativos, que se reflejen en servicios de calidad y una empresa organizada.

En la etapa de investigación de campo, se recurrió a técnicas e instrumentos para la recolección de información; con la entrevista realizada a los propietarios y las encuestas al personal se logró analizar y detallar el diagnóstico de la situación organizacional de la empresa, además, con la observación realizada en cada visita como equipo investigador, comprendimos el funcionamiento operacional de las actividades de cada área de la veterinaria.

Después de hacer el diagnóstico se pudo concluir que, la comunicación efectiva es un elemento fundamental para el éxito de la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. en todas sus áreas, empezando por la especificación de la misión, visión y objetivos en general, hasta las funciones de cada puesto de trabajo para lograr un flujo de operaciones más eficiente, además, se deben replantear las tareas en cada una de las etapas del Proceso Administrativo encaminadas al orden y crecimiento de la empresa, para lo cual consideramos que se necesita de una Reingeniería para mejorar su Gestión Administrativa, ya que esta herramienta engloba todos los elementos del sistema organizacional, buscando la eficiencia en todas las áreas de la empresa, los flujos de trabajo, la productividad y el recurso humano.

Finalmente con la información obtenida de la investigación y el diagnóstico de la situación actual se diseñó una propuesta de Reingeniería como herramienta de Administración moderna la cual se recomienda poner en práctica para mejorar la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V., que con su implementación favorecerá el entorno interno y externo de la empresa, sus clientes existentes, potenciales, y al personal en general.

## INTRODUCCIÓN

La Reingeniería, es un enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en una empresa, donde buscare formas diferentes a las tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar la organización por funciones, de orientar al personal para enfrentar los grandes desafíos de un mercado competitivo.

Se trata pues de replantear totalmente la forma como se viene manejando la empresa cambiando desde los principios en los cuales se basa la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, preparando a los empleados para este cambio. Esta herramienta administrativa tiene como foco orientador: al cliente; como eje de la Gestión Administrativa, a los procesos; como elemento de investigación competitiva, al Benchmarking; como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo, a la información; como herramientas de trabajo, las nuevas tecnologías de información y como elemento de definición de qué se debe o no hacer, al análisis del valor agregado.

Por otra parte, como grupo investigador entendemos que la Medicina Veterinaria contribuye al control y erradicación de enfermedades animales transmisibles al hombre, se puede denominar a ésta como un factor importante para proteger la salud tanto de los animales, como de los seres humanos, los cuales somos los responsables del bienestar y cuidado de las especies, con el fin de ofrecerles una mejor calidad de vida.

Por tanto, el presente trabajo de investigación se denomina: “Propuesta de Reingeniería como herramienta de Administración moderna para mejorar la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.”, el cual está comprendido de la siguiente manera:

Inicialmente se describen los aspectos generales y teóricos que respaldan la investigación; definiciones, principales exponentes, importancia y principios de

Reingeniería; así también los precursores, importancia, y etapas con las que se guía la Gestión Administrativa que formarán las variables independiente y dependiente respectivas del proyecto de investigación. Además, se presentan las generalidades de la empresa Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V. sus antecedentes, servicios que ofrece, y las entidades encargadas de regir y supervisar la actividad veterinaria en El Salvador.

Seguido a la descripción teórica se presenta la investigación de campo, a fin de determinar la situación actual de la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V. se detallan los objetivos de la investigación, su importancia y las técnicas por medio de las cuales se obtuvo la información que permitió realizar una evaluación del estado de la empresa, y que sirvió como base para diseñar la propuesta de Reingeniería con sus respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

Para finalizar se realiza una propuesta de Reingeniería para mejorar la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V. la cual consistirá en el rediseño de una Filosofía Organizacional, revisión de los procesos más importantes y el establecimiento de una serie de etapas para la implementación de la Reingeniería organizacional, con su respectivo seguimiento para establecer una práctica de mejora continua en Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE**  
**REINGENIERÍA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE**  
**INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

**A. GENERALIDADES SOBRE LA REINGENIERÍA**

**1. Definición de Reingeniería**

La práctica formal sobre Reingeniería y su estudio se deben básicamente a los resultados obtenidos por los expertos en eficiencia que practicaron estudios de tiempo y movimientos durante la primera mitad del siglo XX<sup>1</sup>; fundamentalmente la Reingeniería busca nuevos modelos de organización, un nuevo comienzo.

Según Daniel Morris y Joel Brandon, Reingeniería “Es un enfoque para planear y controlar el cambio. La Reingeniería de negocios significa rediseñar los procesos de negocios y luego implementarlos”

“Medio por el cual las empresas pueden mejorar su rendimiento a través de sus procesos operativos claves”<sup>2</sup>.

“La Reingeniería es un proceso concebido para rediseñar las operaciones de los negocios con el objeto de lograr un incremento significativo del valor que se le agregue a un servicio o producto, así como el replanteamiento profundo y rediseño radical de los procesos de la organización para lograr mejoras significativas en los factores críticos del desempeño, tales como: costos, servicio y rapidez”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Morris, Daniel y Brandon, Joel. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. McGraw Hill. 1a Edición. 1995.

<sup>2</sup> Lowenthal, Jeffrey. Reingeniería de la Organización. Quinta reimpresión, Panorama Editorial, S. A. de C. V., México, 1999

<sup>3</sup> Ídem.

Michael Hammer y Steven Stanton en su libro “La Revolución de la Reingeniería” (1997) manifiestan que “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales con el fin de provocar mejoras espectaculares en los rendimientos y resultados”.

Las definiciones mencionadas anteriormente comparten como elementos clave las siguientes palabras:

La palabra **Rediseño**, es una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Podemos valorizar en al menos tres aspectos centrales el rediseño de procesos:

Valor Económico: implica en mejoría y aseguramiento de ingresos, ahorros al evitar tareas duplicadas y eliminación de cuellos de botellas.

Valor Pragmático: tiene que ver con el creciente desarrollo de nuevas competencias y habilidades, evidentes mejoras de prácticas de trabajo y la oferta de estándares de impecabilidad en los servicios.

Valor Simbólico: es la nueva identidad generada que permite a la Organización proyectar una capacidad de ejecutar con calidad los servicios ofrecidos.

La palabra **Radical** significa raíz. La Reingeniería es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas e innovar en las maneras de hacer las cosas.

Los **Procesos** son un elemento fundamental, son un conjunto de tareas relacionadas lógicamente entre sí, llevadas a cabo para generar productos y servicios. Los procesos reciben insumos para transformarlos utilizando recursos de la empresa, y normalmente atraviesan varias áreas funcionales. Hay personas en las empresas que no están

orientadas a los procesos; están enfocadas en tareas, personas ó estructuras, pero no en procesos.

De acuerdo a las anteriores definiciones, se puede decir que Reingeniería: “es la Planeación de iniciativas para realizar mejoras significativas al rendimiento organizacional, tomando como base la Revisión, Rediseño y Control de los procesos clave del negocio”.

La característica más sobresaliente del rediseño de procesos de negocios, es su enfoque en el proceso, a fin de reflejar un cambio de paradigma en el modo en que las organizaciones están concebidas, es decir, del modelo funcional de control jerárquico y distinciones verticales, a una vista donde se enfatiza la integración horizontal entre funciones.

## **2. Principales exponentes de la Reingeniería**

Los principales exponentes de la Reingeniería fueron Michael Hammer y James Champy. El primer libro de Hammer fue “Reingeniería” escrito junto con James Champy, fue publicado en 1993, este libro apareció en el tiempo en que la manufactura norteamericana estaba perdiendo terreno frente a Japón en cuanto a producción de automóviles y electrodomésticos, promovió la idea de simplificar y reorganizar los departamentos de la empresa.

El libro fue un impulsor para los empresarios americanos para hacer cambios en sus operaciones, producciones y procesos; además, inspiró a la nueva generación de administradores a trabajar en las compañías en repensar como dirigir su empresa y hacerla competitiva. Su propuesta concreta radica en la conceptualización de un nuevo paradigma de cómo organizar y conducir los negocios, creando nuevos principios y procedimientos operacionales. Posteriormente James Champy presenta un nuevo libro en el que incluye como punto esencial la Reingeniería del Proceso Administrativo

basado en la convicción del papel vital que este juega en la transformación de los procesos restantes dentro de una organización.

Según Hammer y Champy, existen tres tipos de compañía que emprenden la Reingeniería. En primer lugar se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde peligra la continuidad de la actividad económica. Estas compañías recurren a la Reingeniería porque no tienen más remedio que hacerlo. Debido a que se necesitan mejoras inmensas para seguir en el mercado y no ser eliminado por la competencia, se opta por emprender la Reingeniería asumiendo que, si esta no resulta, es posible que el negocio conozca su fin en breve.

En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no presentan dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar de que por el momento los resultados puedan parecer satisfactorios, el escenario en que se desenvuelve la actividad de la compañía es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas bien en forma de competidores, de cambios en las preferencias de los clientes, cambios en la reglamentación, etc. La misión de estas compañías es ejercer una Reingeniería de carácter preventivo.

Por último, el tercer tipo de empresas lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones. No presentan dificultades visibles ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su Administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto. Este tipo de compañías ven la Reingeniería como una oportunidad para despegarse aún más de sus competidores; es decir, ven una oportunidad para obtener una ventaja competitiva. Desde la posición de liderazgo, donde todo marcha aparentemente a la perfección, resulta bastante duro para los directivos de una empresa el hecho de plantear la reinención de los sistemas que funcionan correctamente. Hammer y Champy defienden que “el sello de una empresa de verdadero



éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor”.

### **3. Importancia de la Reingeniería**

La Reingeniería de procesos es una herramienta de gestión que le permite a una empresa optimizar sus recursos materiales, financieros y humanos, a través de un manejo adecuado del tiempo, obteniéndose procesos internos adecuados y eficientes para lograr productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

La Reingeniería de procesos requiere un cambio radical en los procesos que actualmente realiza una empresa, debe concebirse como una nueva oportunidad para que la empresa se convierta en un líder en el mercado.

La Reingeniería es entonces una metodología audaz, cuyo principal objetivo es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de las empresas. Se fundamenta en reestructurar las organizaciones, rediseñando las estructuras administrativas en función de la excelencia en el servicio al cliente, lo que conlleva a un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos; lo cual permite a la organización brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

La Reingeniería como herramienta organizacional se utiliza para analizar los flujos de procesos, a fin de poder optimizar los flujos de trabajo y productividad de la Organización. Este objetivo se logra en base a una intensificación de la capacitación, la contribución de los directivos, los trabajadores y la Organización misma como todo un equipo para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo, para lo cual en el proceso de Reingeniería se establecen metas de cumplimiento y de gestión.

#### **4. Impacto del enfoque de Reingeniería**

La Reingeniería en pocos años ha revolucionado la Gestión Gerencial. Desde 1992 los Ejecutivos de grandes empresas consideraron casi de inmediato al rediseño como una alternativa viable y estuvieron dispuestos a provocar importantes cambios en sus compañías. Hacia 1995 se estimaba, de acuerdo a un estudio de la consultora estadounidense CSC Index, que aproximadamente entre el 70% y el 75% de las más grandes empresas estadounidenses y europeas estaban en proceso de aplicación de la Reingeniería, además, aproximadamente la mitad de las restantes estaban analizando la posibilidad de adoptarla<sup>4</sup>.

Encuestas a altos Ejecutivos en Estados Unidos, realizadas entre 1992 y 1994 por la empresa Gateway, indican que la Reingeniería es la iniciativa más adoptada por la empresa para alcanzar sus metas estratégicas. Las razones más frecuentes para llevar a cabo un proceso de Reingeniería por los Ejecutivos consultados fueron: la competencia, la rentabilidad y la participación en el mercado.

En América Latina esta nueva concepción gerencial ha tenido un impacto significativo y una gran cantidad de empresas han ejecutado o está evaluando la posibilidad de aplicar la Reingeniería.

#### **5. Fuerzas de la Reingeniería**

Detrás de la palabra Reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto de técnicas que los Ejecutivos y los Gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la Administración las tareas que realizaban los empleados, nada tenían que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Algunas de

---

<sup>4</sup> <http://repositorio.unemi.edu.ec>

esas actividades se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los Ejecutivos y Administradores es desconocido. Las fuerzas<sup>5</sup> impulsoras de la Reingeniería fueron denominadas como las tres C:

- **Cientes:**

Los clientes asumen el mando, esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo". Para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

- **Competencia:**

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar sus negocios.

- **Cambio:**

El cambio se vuelve una constante. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación, los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses, ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e

---

<sup>5</sup> Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Editorial Norma. 1994

introducirlos; por lo que las empresas tienen que moverse más rápidamente, o quedarán totalmente paralizadas en poco tiempo.

### **5. Principios de la Reingeniería**

Las empresas se enfrentan a una competencia creciente y donde la necesidad de triunfar las encamina a la aplicación de la Reingeniería como recurso para salir adelante. Bajo este nuevo paradigma de Reingeniería aplicada a los negocios The Boston Consulting Group<sup>6</sup>, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima los siguientes doce los principios clave:

- *Apoyo de la gerencia:* se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa de Reingeniería.
- *La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de Reingeniería:* al realizar un programa de Reingeniería no se debe dejar a un lado los valores, misión, visión y propuesta de valor para el cliente base de la empresa.
- *Crear valor para el cliente:* esta acción motiva al consumo humano, por el incremento en el beneficio que presta un bien o un servicio. Dicho de otra manera, la creación de valor es la acción que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisfacen más eficientemente sus necesidades.
- *Hay que concentrarse en los procesos no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios:* hasta la aparición del concepto de Reingeniería, la cultura y los modos de la mayor parte de las empresas, especialmente a medida que el tamaño de la compañía aumentaba, estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben

---

<sup>6</sup> <http://www.squidoo.com/bostonconsultinggroup>

mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

- *Son necesarios los equipos de trabajos responsables*: equipos responsables y capacitados que hay que incentivar en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería. Todos son responsables colectivamente de los resultados del proceso total no solo una pequeña parte de él.
- *Retroalimentación*: la observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
- *Flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan = planes de actuación modificables*: si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de Reingeniería y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
- *Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio*: por lo que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
- *Mantener los correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos*: en muchos casos el tiempo es un buen indicador, sin embargo no es el único ni el mejor para cada empresa.
- *Preocupación por la dimensión humana del cambio*: se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

- *Proceso continuo*: no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la Organización, sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
- *La comunicación es esencial*: constituye un aspecto esencial que abarca no sólo a todos los niveles de la Organización, sino también a los clientes, proveedores, accionistas, entre otros.

## **6. Etapas de la Reingeniería**

La metodología para la Reingeniería se compone de varias técnicas frecuentemente usadas como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, entre otros. Estas etapas se componen de varias técnicas administrativas como la modelación de proceso, medidas de desempeño, análisis de flujo de trabajo; las cuales trabajan en conjunto y se integran para desarrollar y analizar la información. Dicha metodología se basa en cinco etapas<sup>7</sup>: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación, que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado.

Estas etapas son confiables para la mayoría de proyectos de Reingeniería y se hace fácil adaptarla a cada proyecto.

Una ventaja de la metodología de estas etapas es que permite el desarrollo de tareas en forma simultánea o adelantarse a otras, por lo cual el desempeño puede ser superior según el especialista experimenta las capacidades de los miembros del equipo.

El Plan de Acción de la Reingeniería produce un mandato de cambio en la estructura organizacional y constitución de equipos, mediante la movilización, organización y estímulo de las personas que lo realizan.

---

<sup>7</sup> Manganelli Raymond L., Klein Marx M. Como Hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2004.

Puede mencionarse que con estas etapas se resuelven los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son los objetivos y expectativas de los altos ejecutivos o dueños de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso que se tiene con el proyecto?
- ¿Cuáles son las metas que deben conseguir con el proyecto?
- ¿Cuán atrevidas se pueden realizar sin sacrificar el realismo?
- ¿Quiénes deben de pertenecer al equipo?
- ¿Qué combinación de destrezas y capacidades deben estar representadas en el equipo?

#### **a) Etapa 1: PREPARACIÓN**

Es básicamente el levantamiento previo de información sobre las metas y objetivos que se proponen alcanzar; se motiva y moviliza a las personas a realizar las tareas y actividades en cuanto a la gestión del cambio, se conforman equipos de trabajo, se acuerda la metodología a seguir, y se elabora un plan de ellas, se realiza una autoevaluación incluyendo el entorno ambiental.

Las principales tareas de esta etapa consisten en reconocer la necesidad de cambio para realizar la Reingeniería, esto se obtiene mediante los resultados que se consiguen de las evaluaciones realizadas además de algún suceso ocurrido en el mercado con el que compite, en la tecnología o por situaciones ambientales.

En cuanto se conforman y desarrollan los equipos de trabajo la misión es trazar metas; con esto se inicia a capacitar a los diferentes equipos para alcanzarlas; lo cual se encuentra determinado al grado de motivación que se adquiera en la ejecución de las labores y actividades.

La capacitación del Equipo de Reingeniería se realiza para el logro de la misión propuesta incluye definir las expectativas de la Administración, desarrollo de un plan de

trabajo en equipo, aprender el método, escoger las herramientas o manuales automatizados que se utilizaran en el proyecto, adoptar una terminología común y finalmente asumir la responsabilidad del proyecto.

Planificar el cambio: es desarrollar el plan global del proyecto. Este plan debe ser bastante detallado para la etapa siguiente.

### **b) Etapa 2: IDENTIFICACIÓN**

El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo de negocios orientado al cliente, donde se den: definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito, para identificar plenamente los ángulos de la empresa que se necesita modificar de fondo y los que generen valor agregado que pueden ser enriquecidos.

Entre las interrogantes claves que se da repuesta en esta etapa se incluyen:

- ¿Cuáles son los principales procesos de la empresa?
- ¿En dónde se relacionan estos procesos con los procesos de clientes y proveedores?
- ¿Cuáles son los procesos estratégicos de valor agregado?
- ¿Cuáles procesos se deben rediseñar en el término de algún tiempo específico?

Generalmente la estructura de las organizaciones es en torno a sus áreas funcionales o productivas, por lo cual es común encontrar la mayor concentración de recursos, procedimientos, sistemas de la misma forma por lo que es difícil que los empleados identifiquen con facilidad:

- Que procesos existen.
- Como se relacionan entre sí.
- Como corresponden los procesos a funciones y organizaciones.
- Cuanto contribuye o perjudica cada proceso a las metas del negocio.
- Que personas toman parte de cada proceso.



- Que recursos se necesitan para cada proceso.
- Donde y cuando comienza y termina cada proceso.
- Que procesos son puramente internos y en cuales intervienen los clientes y proveedores.
- Que procesos agregan valor a los productos y servicios de la empresa, y cuales son de apoyo administrativo.
- Cuales procesos son importantes para la estrategia de una compañía.

Existen tareas para implementar la etapa de Identificación, entre las cuales se menciona: modelar a los clientes, el objetivo que persigue la empresa está ligado con la satisfacción del cliente, por lo tanto se definen las necesidades y deseos de estos realizando una lista y calificándolos en base a sus necesidades y requerimientos. Así mismo se mide y define el rendimiento de los procesos administrativos, es necesario realizar tablas comparativas en los casos posibles que reflejen datos de antes, durante y después de la Reingeniería; para plasmar el rendimiento de la misma manera que se definen las entidades y se identifican los procesos administrativos que se seguirán en la realización de Reingeniería, los cuales son necesarios para el funcionamiento y generan valor agregado a la modificación de estructuras. Esto permite identificar puntos de oportunidad para incrementar el valor del Proceso de Reingeniería.

Otra tarea a realizar es fijar prioridades de procesos determinando el impacto de cada actividad mediante la evaluación de las metas fijadas, los recursos utilizados, el tiempo, costo y dificultades; a fin de establecer prioridades para el proceso de Reingeniería.

### **c) Etapa 3: VISIÓN**

En esta etapa se identifican los elementos existentes del proceso como organizaciones, sistemas, flujo de información problemas y cuestiones corrientes; esto con el propósito de desarrollar la visión del proceso que produzca avances en el rendimiento de la empresa.

Los interrogantes claves que se deben resolver en esta etapa son:

- ¿Cuáles son los subprocessos primarios, las actividades y los pasos que contribuyen el proceso seleccionado?
- ¿El orden en que se realizan?
- ¿El flujo de los recursos, la información y el trabajo de cada uno de los procesos seleccionados?
- ¿Porque hacemos las cosas como en la actualidad?
- ¿Qué supuestos se están realizando acerca del flujo de trabajo, de las políticas y de los procedimientos actuales?
- ¿Existe alguna manera de alcanzar las metas y atender las necesidades de los clientes, que parecen imposibles de realizar pero si se llevaran a cabo cambiaría de forma fundamental y positiva la empresa?
- ¿Cómo se podría redefinir las fronteras existentes entre los clientes, proveedores y procesos para mejorar el rendimiento total de la empresa?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles principales de los procesos seleccionados?
- ¿Cómo otras empresas manejan los procesos y complejidades?
- ¿Qué medidas se deberían emplear para mejorar el rendimiento de la compañía?
- ¿Qué enseñanza se puede aprender de otras compañías?
- ¿Cómo se pueden utilizar los resultados de la visualización y el Benchmarking para rediseñar los procesos?
- ¿Cuáles son las metas específicas para el mejoramiento de los procesos?
- ¿Cuál es la visión y estrategia para el cambio?
- ¿Cómo se puede comunicar la visión a todos los empleados?

Para resolver estas interrogantes se debe entender la estructura del proceso, que su objetivo es incrementar la comprensión de los aspectos de los procesos del modelado de la estructura, identificando actividades y funciones de las tareas que son puntos

primarios de decisión para el alcance de los objetivos de la empresa; considerando reforzar las actividades que agregan valor e intentar eliminar las que no. Cuando se identifican los puntos anteriores, se compara el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera como se llevan a cabo, con los de organizaciones semejantes; a fin de obtener ideas para mejorar, realizando Benchmarking<sup>8</sup>.

Según se integran las visiones identificando conflictos internos y externos, buscando capacidades alternas para producir una visión más integrada y eficaz.

#### **d) Etapa 4: SOLUCIÓN**

Esta etapa se divide en dos partes las cuales son: solución al diseño técnico y solución al diseño social

##### **Etapa 4.1. SOLUCIÓN DISEÑO TECNICO**

Esta etapa se centra en responder la pregunta ¿Cómo? el propósito es producir un diseño de proceso que realice la visión.

Las bases para presentar el diseño técnico se da por medio de:

- La especialización de procesos productivos.
- Modificación de la estructura de las organizaciones tradicionales en organizaciones funcionales.
- Mejorar los procesos existentes por medio del uso de tecnología a todos los niveles.

Para realizar el diseño técnico se deben seguir algunas tareas por ejemplo: indicar las relaciones que existen entre las entidades, desarrollando un modelo inicial de

---

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>, "Evaluación Comparativa"; Consiste en tomar "comparadores" a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento para su aplicación.

información del proceso, examinando las conexiones y movimientos entre estos para evaluar si la redistribución de responsabilidades es positiva para el rendimiento identificando casos en que una mejor coordinación de actividades mejoraría el rendimiento.

Se identifica la información que se necesita para medir y manejar el rendimiento del proceso, y se establecen mecanismos para transmitir el conocimiento obtenido de forma clara para poder tomar decisiones.

Otra tarea que se realiza es reconocer y eliminar la duplicidad de corrientes de información y las actividades necesarias para resolver cuál de los duplicados se le otorgará el crédito, se segregan los casos especiales por separado y busca reemplazar un proceso complejo por uno simple. Se realizan módulos de las partes del proceso para evaluar alternativas estructurales y alternativas de implementación elegida de cada módulo en el espacio, tiempo y en la organización.

Es necesario informar sobre la nueva visión de Reingeniería, sus actuales usos, capacidades y limitaciones, desarrollando planes preliminares que se refinarán en la etapa número cinco (de transformación), para implementar los aspectos técnicos, del proceso rediseñado, incluyendo el desarrollo, adquisiciones, instalaciones de prueba, conversión e implementación.

#### **Etapa 4.2. SOLUCIÓN DISEÑO SOCIAL**

Su propósito es especificar las dimensiones sociales del proceso ya que produce descripciones de la organización y dotación de personal, cargos, planes de carrera e incentivos que se utilizarán en el proceso. Además produce planes preliminares de contratación, educación, capacitación, reorganización y nueva ubicación del personal.

Las preguntas claves a contestar en esta etapa son:

- ¿Qué recursos técnicos y humanos necesitaremos rediseñar?
- ¿De qué actividades serán responsables los miembros del Equipo de Reingeniería?
- ¿Qué prioridades y dependencias existen?
- ¿Qué podemos realizar en 90 días, en un año o más de un año?
- ¿Qué recursos humanos necesitaremos en el proceso rediseñado?
- ¿Qué metas y medidas debemos establecer?
- ¿Cómo cambiarán las responsabilidades?
- ¿Qué programas de adiestramiento se van a necesitar?
- ¿Quiénes se opondrán probablemente a los cambios que se necesitan?
- ¿Cómo será nuestra nueva organización?

Inicialmente se capacita al personal que se relaciona con los clientes, brindándoles buenos incentivos, ya que este contacto es importante para formar o modificar la impresión que tiene el cliente en relación a la empresa.

Se debe identificar grupos de características o cargos para determinar cuáles se pueden cambiar o eliminar para generar una estructura radicalmente nueva que cumpla las expectativas propuestas. Al igual que se identifican las destrezas, requisitos y áreas de conocimiento que se necesitan en los cargos de la estructura; posteriormente se identifican los mejores candidatos y como se llevará a cabo el proceso rediseñando de los tres componentes de la Gerencia: Dirección de Trabajo, Liderazgo, Desarrollo Personal.

Se prepara una nueva matriz de requisitos, destrezas y conocimientos, frente a transiciones de cargos antiguos y nuevos; describiendo los cargos, métodos gerenciales y estructuras organizacionales en puntos intermedios entre la situación corriente del diseño del proceso final y el programa de gestión del cambio; esta tarea es determinante

para el éxito o fracaso de la Reingeniería según se desarrolle una eficiente gestión del cambio o su diseño técnico y social así serán los resultados.

Por esa razón se hace necesario estimular e incentivar a los integrantes del equipo con el fin de alcanzar los niveles proyectados de rendimiento y comprometerse a una mejora continua, definiendo tareas a concretar y metas individuales.

Para concluir esta etapa se desarrollan planes preliminares para implementar los aspectos sociales del proceso rediseñado, que incluye contratación de empleado, educación, capacitación, reorganización y reubicación.

#### **e) Etapa 5: TRANSFORMACIÓN**

En esta tarea se va a efectuar cambios radicales dentro de la empresa por medio de una versión piloto y una versión plena de la producción del proceso rediseñado y los mecanismos de cambio continuo durante la vida de la versión de producción por esa razón esta etapa se considera la más crucial de todas.

Las preguntas que se contestan en esta etapa son:

- ¿Cuándo debemos empezar a controlar el progreso?
- ¿Cómo se sabe si se va por buen camino?
- ¿Qué mecanismos debemos desarrollar para resolver problemas imprevistos?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que en el período de transición no haya tropiezos?
- ¿Cómo seguimos creando impulso para cambio continuo?
- ¿Qué técnicas debemos utilizar para reajustar la Organización?

Entre las tareas que se realizan en la etapa de Transformación se encuentran: completar el diseño del sistema, ejecutar el diseño técnico; para esto se escogen las plataformas sobre las cuales se montará el sistema de aplicación tanto para sistemas de información

como para los sistemas físicos; luego se desarrollan planes de prueba e introducción que determinarán los métodos a emplear para validar el sistema, verificar la corrección y calidad del proyecto.

Posteriormente se evalúa al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, grado de conformidad con el cambio y su aptitud; con el fin de determinar si algunas personas están suficientemente calificadas o sobre calificadas para su cargo o no, considerando que algunas destrezas y conocimientos son deseables y funcionales para el cargo que actualmente posee o para otro cargo.

Se construye un sistema para producir una nueva versión del proceso de operaciones, cuando este se basa en un sistema individualizado esta tarea incluye desarrollo y prueba de bases de datos, de sistemas y procedimientos.

A continuación se capacitará al personal esto dará soporte al nuevo proceso, capacitando en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso; justo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades.

Realizar una prueba piloto del nuevo proceso en un área limitada a fin de identificar mejores o correcciones necesarias para no correr riesgo en la implantación total, en este punto se corregirán y refinarán las fallas que se descubran en la prueba piloto para implementar el nuevo proceso en forma controlada de acuerdo al plan de lanzamiento de los planes.

Para finalizar esta etapa se realiza una tarea de mejora continua no es que se realiza en todos los instantes, sino que se hace esta mejora en todo intervalo de tiempo; ya que la Reingeniería puede convertirse en un programa permanente para organizaciones ya que tiene procesos distintos que diseñar.

## **B. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1. Definición**

La Gestión Administrativa de una empresa es uno de los factores más importantes para la Gerencia. Según como se desempeñe así serán los resultados que se obtendrán mediante el desempeño de las funciones básicas<sup>9</sup> que son la Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, que determinan el logro de los objetivos organizacionales.

Las situaciones en la Administración son muy diversificadas impidiendo que existan dos actividades iguales. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, sus recursos financieros, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política y un sin número de otros factores que las diferencian.

La Administración, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas<sup>10</sup>. Su objetivo es lograr la productividad enfocada a obtener fines o resultados.

Para James Stoner, la Administración “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.

Según Heinz Weihrich, la Administración es vista como “el proceso de influir en los seres humanos para que contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste en liderazgo, comunicación y motivación.”

---

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004.

<sup>10</sup> Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 3



George Robert Terry lo define como la “selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados”.

“La Gestión a nivel administrativo, consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con gran ventaja competitiva revelada en los resultados financieros”<sup>11</sup>.

Tomando en cuenta los conceptos anteriormente mencionados se puede decir que:

Una buena Gestión Administrativa ayudará a los Directivos y al personal a desarrollar sus metas, y proporcionará un soporte a través del cumplimiento de las funciones básicas del Proceso Administrativo; en el cual el objetivo primordial es la coordinación eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la organización para lograr la máxima productividad a través del esfuerzo coordinado de todas sus partes.

## **2. Propósitos de la Gestión Administrativa**

Entre los propósitos<sup>12</sup> que persigue la Gestión Administrativa se pueden mencionar:

- Dar soporte en la Planificación y Control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa a su vez seleccionar la combinación de estas fuentes que permitan satisfacer las mismas de forma eficiente.

---

<sup>11</sup> Muñiz, Luis. Como Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica, 3ª Edición.

<sup>12</sup> Muñiz, Luis. Como Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica, 3ª Edición.

- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

### **3. Importancia de la Gestión Administrativa**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la Gestión Administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una Administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del Administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera organización de recursos materiales y humanos en las empresas la Administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

La Gestión Administrativa es primordial en las empresas ya que sustenta las bases para ejecución y potenciación de las tareas formando una red funcional sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir los objetivos empresariales.

Por medio de la Gestión Administrativa se integran, formulan y se proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo en las organizaciones; es el conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes que tiene y adquieren las personas que prevén las bases para el crecimiento sostenido de una empresa.

Se puede decir que la Gestión Administrativa diseña y mantiene un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan con eficiencia el logro de objetivos propuestos. Por tanto, la Gestión Administrativa dependerá de las habilidades del

Director y el grado de compromiso de sus trabajadores, ya que una estrategia puede fracasar si no se cuenta con las capacidades apropiadas para realizarla.

Si el Gerente logra conseguir que el equipo, departamento o sección actúen en concordancia hacia una misma dirección, entonces se podrá decir que nos encontramos ante un Gerente eficaz, con una buena Gestión Administrativa.

#### 4. Precursores de la Gestión de Administración

A lo largo de la historia se encontraran figuras relevantes que dieron origen a la disciplina de la Gestión Administrativa, entre ellos se mencionan<sup>13</sup>:

- **Confucio:** proporcionó una serie de reglas para la Administración Pública, entre ellas no realizar la selección del personal por relaciones personales, sino buscar profesionales honrados, desinteresados y capaces que posean conocimientos sobre la realidad del país.
- **Adam Smith:** habló de la necesidad de especialización en el trabajo, con el objetivo de mejorar la productividad, desarrolló la predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores con malos salarios. Defendió al mercado competitivo como mecanismo más eficiente de asignación de recursos, y la acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico.
- **Henry Metcalfe:** implantó nuevos métodos de control administrativo, aplicando sus propias teorías en busca del mejoramiento de la Administración, publicó un libro titulado “El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados”, la cual se consideró como una obra precursora de la Administración Científica.

---

<sup>13</sup> <http://www.cursogestionadministrativa.com/a/gestion-administrativa-precursores-famosos.php>

- **Woodrow Wilson:** fue el primero en plantear la Administración como Ciencia e impulsó su enseñanza a nivel universitario.
- **Henry Fayol:** fue el primero que desarrolló una teoría general de la Administración, por lo que se considera el “Padre de la Administración moderna”.
- **Frederick Winslow Taylor:** trabajó para mejorar el rendimiento de las Administraciones, a través de estudios y experimentos, se le considera el “Padre de la Administración Científica”, descubriendo que existen fallos o deficiencias imputables al factor humano, considerando que los empleados en lugar de utilizar todo su esfuerzo para producir más, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden, además promovió fuentes de empleo para aumentar el pago a trabajadores más productivos.

## 5. Proceso Administrativo

Existen dos fases al momento de administrar una empresa: una estructural, en la que se persigue uno o más fines y se determina el proceso para obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan las actividades que sean necesarias para lograr lo establecido en el período de estructuración; a estas fases se les denomina: mecánica y dinámica de la Administración<sup>14</sup>; en donde expone que la mecánica administrativa es la parte teórica de la Administración en la que se establece los lineamientos a seguir y la dinámica se requiere a cómo manejar el organismo social.

La Administración es el alma de la Organización y una fuerza esencial, si las empresas no poseen una Administración efectiva no se garantiza el éxito duradero, los objetivos económicos, sociales y políticos recaen en la capacidad de sus manejadores o Gerentes.

---

<sup>14</sup> Principio de Administración Terry, George R. 6ª Edición México. Editora Continental S.A. de C.V.

Por esa razón la tarea de mejorar la vida económica, normas sociales o de hacer una gestión eficiente, es el reto de la moderna habilidad administrativa; la efectividad de los esfuerzos humanos, obtención de un mejor equipo de oficina, servicios, productos y relaciones humanas no fueran posibles sin la Administración.

El Proceso Administrativo brinda las pautas para actuar siguiendo el procedimiento administrativo, una administración moderna enfocada en el logro de objetivos sigue cuatro funciones fundamentales que constituyen el Proceso Administrativo según Idalberto Chiavenato.<sup>15</sup>

#### **a) Planeación**

Esto implica definir los objetivos o metas de la Organización al mismo tiempo que se establece una estrategia para alcanzarlos, los principios que habrán de orientarlo, secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos.

El establecimiento de metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la Organización fijen su atención en los detalles importantes.

La Planeación puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede ser orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso puede estar orientada hacia las contingencias para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurra. La Planeación se subordina a una filosofía de acción; existen 3 tipos de Planeación<sup>16</sup>, los cuales se detallan en la página siguiente.

---

<sup>15</sup> Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, pág. 225 a 231

<sup>16</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/fases-del-proceso-administrativo.html>

**Planeación Conservadora:** orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento de la situación existente, las decisiones se toman para obtener buenos resultados, pero no necesariamente son las mejores, pues difícilmente la Planeación Conservadora se preocupa más por identificar y subsanar deficiencias y resolver problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras. Su base es predominantemente retrospectiva, por cuanto aprovecha la experiencia pasada y la proyecta hacia el futuro.

**Planeación Optimizante:** orientada hacia la adaptabilidad e innovación en la empresa. Las decisiones se toman para lograr los mejores resultados posibles para la Organización, sea minimizando recursos para lograr determinado desempeño u objetivo, sea maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. Este tipo de Planeación generalmente se basa en la preocupación de mejorar las prácticas vigentes en la estructura. Su base predominante incrementa porque mejora continuamente.

**Planeación Adaptable:** orientada hacia las contingencias y el futuro de la Organización, las decisiones se toman para armonizar los diversos intereses involucrados y lograr un conjunto capaz de alcanzar resultados para el desarrollo natural de la empresa, ajustándola a las contingencias que surjan durante el camino. Este tipo de Planeación procura reducir la Planeación retrospectiva orientada hacia la eliminación de deficiencias localizadas en el pasado de la Organización. Su base es predominantemente adherente porque se ajusta a las demandas ambientales y se prepara para las contingencias futuras.

## **b) Organización**

Es el conjunto de actividades coordinadas para alcanzar un objetivo haciendo uso de los recursos con los que se dispone, en este punto se designan responsabilidades y autoridades a los miembros de un equipo.

Incluye determinar que tareas se llevaran a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutará. La Organización, es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos. Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar diversas tareas organizacionales<sup>17</sup>.

Toda Organización debe funcionar con un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad que alcance determinado objetivo con éxito. Sin embargo, organizar no es una tarea de una sola vez. La estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar de continuo, siempre que la situación y el contexto ambiental experimenten cambios. Así, a medida que enfrenta nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la Organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa.

Los cambios que ocurren en el ambiente traen nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos, incentivan la competencia, condicionan nuevas regulaciones legales y gubernamentales, y todas estas influencias afectan directa o indirectamente los negocios de la Organización. Es ahí donde se encuentra la clave: la Organización debe ser suficientemente maleable y adaptable para ajustarse a las demandas ambientales, no sólo para sobrevivir en el contexto variable, sino, en especial, para acompañar la realidad externa y asegurar el éxito del negocio.

La Organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La Planeación define qué hacer, mientras que la Organización determina como hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que el

---

<sup>17</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/fases-del-proceso-administrativo.html>

Administrador debe utilizar para armonizar los recursos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo la estrategia establecida.

Esta función administrativa se distribuye entre todos los niveles organizacionales, en consecuencia, cuando se habla de Organización, se quiere decir que el nivel institucional establece el diseño organizacional de toda la Organización, el nivel intermedio define el diseño departamental para cada una de las unidades organizacionales y el nivel operacional determina el diseño de los cargos y tareas de cada actividad, dentro de su área de competencia.

Sin embargo el proceso es exactamente igual para todos: estructurar las diversas actividades que conducen a conseguir los objetivos de la Organización. Cada Administrador, en su nivel organizacional, coordina el trabajo de varias personas y estructura equipos para procesar la producción del trabajo.

### **c) Dirección**

Depende de la influencia del Administrador sobre su equipo para la realización de los planes ya que este designa los cargos y se comunica con liderazgo, motivándolos y dirigiéndolos por el camino correcto para lograr los objetivos. Es la etapa encargada de orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los conflictos entre los empleados<sup>18</sup>.

Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del Administrador con su subordinado. Para que la Planeación y la Organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas, el Administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras Funciones del

---

<sup>18</sup> <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/fases-del-proceso-administrativo.html>



Proceso Administrativo son impersonales, la Dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos.

La Dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la Organización, por lo que constituye una de las más complejas funciones de la Administración. Es una Función Administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la Organización. En el nivel institucional, se denomina Dirección; en el nivel intermedio, se denomina Gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de Supervisión de Primera Línea.

Aun cuando se habla de estos tres niveles de Dirección, en todos los niveles lo que se dirige son personas, y aunque cada área de competencia sea distinta, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.

#### **d) Control**

En esta etapa el Administrador se asegura a través de mecanismos que las funciones y actividades que ha designado marchen de la manera esperada, evaluando si el desempeño general va acorde con el plan propuesto; si el proceso presenta deficiencias y obstáculos se deben de comunicar al Gerente para que se corrija y se garantice el logro y alcance de los planes propuestos.

La finalidad del Control, es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del Control está en verificar si la actividad está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el Control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de Control presenta cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño.

- Evaluación o medición del desempeño actual.
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.
- Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anormalidades.

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la Administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no termina por completo antes que se inicie la siguiente. Forman de esta manera una interrelación entre las mismas, de tal forma que la ejecución de una influye sobre los demás.<sup>19</sup>

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el Gerente se haya involucrado en muchos objetivos. Por lo general a la larga se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

El Proceso Administrativo engloba actividades que están interrelacionadas entre sí, y que a su vez implican relaciones humanas y tiempo, asimismo este proceso se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigen y controlan las actividades; es decir la adecuación del personal a los fines u objetivos que se desean alcanzar.

Todos estos factores determinan el funcionamiento de la empresa los cuales se integran y se conjugan para mejorar el desenvolvimiento de la Organización. Es importante destacar que en el mundo empresarial, todos estos elementos facilitan la toma de decisiones y a que la Administración de la Gerencia sea más efectiva.

---

<sup>19</sup> <https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-Control/>

## C. HISTORIA DE LA VETERINARIA EN EL SALVADOR

### 1. Antecedentes de la Medicina Veterinaria

#### **España punto de partida para el continente Americano<sup>20</sup>**

Con la invasión de los moros a la Península Ibérica llegaron valiosos conocimientos sobre la medicina de los Equinos, animales que tienen familiaridad con los caballos, en el Siglo XIII el Rey Alfonso X en su obra “El Sabio” consigna la palabra *Albeitería* para definir el arte de curar los animales y la palabra *Albéitar* al profesional dedicado a la práctica de la Veterinaria.

Según se relata en esta obra, en el Período Medieval de España la importancia de los caballos se hizo más notable debido especialmente a que los nobles, al recibir el rango de caballeros deberían tener un conocimiento especial para cuidar a los animales y curarles las heridas y otras enfermedades.

Los Reyes Católicos reglamentaron e instauraron el *Protoalbeiterato*, que lo conformaban los Maestros Herreros quienes se encargaban de adiestrar a los aspirantes hasta lograr impartirles los conocimientos que les permitieran optar al título de Albéitar y con esto obtener la autorización para ejercer en forma independiente, la Albeitería se entendió como una Ciencia por lo tanto no tuvo acceso a las universidades sino hasta el año 1793, cuando se crea la primera Escuela Veterinaria en España y con ello la palabra Veterinario.

Pero en el Continente Europeo específicamente en Francia se fundó la Escuela Real de Veterinaria en Lyon, esta fue la primera Institución Educativa de esta especialidad en el mundo, luego se fundaron escuelas como la Real de Alfort en el año 1776 y la de

---

<sup>20</sup> REVET Revista Electrónica de Veterinaria ISSN: 1695-7504 2009 Vol. 10, No. 5B, [www.veterinaria.org/revistas/redvet](http://www.veterinaria.org/revistas/redvet)

Toulouse en el año 1825 las cuales se nutrían del avance de las Ciencias Médicas Humanas. Posteriormente a la creación de las Escuelas Francesas le siguieron otras del resto de ciudades de Europa, tales como: Turín (año 1769), Copenhague (año 1773), Viena (año 1775), Berlín y Múnich (año 1790) y Londres (año 1792).

### **Primeras Escuelas Americanas**

En el momento de La Conquista de los Españoles, llegaron al Continente Americano las especies domésticas y con ello los conocimientos de los Albitares, estos animales eran embarcados y mantenidos vivos con el objetivo de alimentar a la tripulación durante el viaje, los que permanecían vivos al final de la travesía eran desembarcados y utilizados para distintas labores agrícolas, de transporte y como fuente de alimento, lo cual representó un cambio radical en el sistema productivo.

Una de las primeras Escuelas Veterinarias fundadas en territorio Americano fue la de Nueva York en el año 1846 y en Boston, Estados Unidos, en el año 1883. Y entre las primeras en Latinoamérica se encuentra la Escuela Nacional de Veterinaria de Bogotá, Colombia; fundada en el año 1884, luego la Escuela Libre de Medicina Veterinaria de la Habana, Cuba.

En base al conocimiento acumulado por siglos en diferentes culturas y regiones surgió la Ciencia Veterinaria, este esfuerzo se consolidó y se sigue expandiendo con el aporte productivo de los investigadores alrededor del mundo.

En la Universidad de El Salvador <sup>21</sup> se fundó la Facultad de Ciencias Agronómicas el 21 de agosto de 1964 por acuerdo del Consejo Superior Universitario 29-8-64, esto a raíz de una reforma universitaria que comenzó en 1963. Pero no fue hasta el 26 de noviembre de 1998 que se crea la carrera de Veterinaria y Zootecnia como tal, según acuerdo de Consejo Superior Universitario No. 126-95-99, es inaugurada el 16 de febrero de 1999 y

---

<sup>21</sup> Periódico “El Universitario” Publicación del 18 de octubre de 2008.

su creación obedece a la necesidad de formar profesionales que enfrenten y solucionen los problemas del sector pecuario que limita la producción.

## **2. Entidades rectoras y promotoras de la Medicina Veterinaria en El Salvador**

### **Reseña Histórica Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria de El Salvador**

A principios del año 1985, el Gremio Médico Veterinario con la finalidad que la carrera de Medicina Veterinaria fuera reconocida a nivel nacional y contribuir a la excelencia de la mismo, por tener un papel muy importante dentro de la economía nacional, el Gremio Médico Veterinario solicitó a la Asamblea Legislativa, la creación de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria para ser incorporada al Consejo Superior de Salud Pública, quedando oficialmente establecida, en el Decreto Legislativo No. 357 con fecha 21 de marzo de 1985, publicado en el Diario Oficial Número 75 Tomo No. 287 del día martes 23 de abril de 1985<sup>22</sup>.

La Junta de Vigilancia tiene como finalidad vigilar por el buen ejercicio de todos los Profesionales Médicos Veterinarios que ejercen dicha profesión en el país. En El Salvador, existen tres Centros de Estudios Superiores que ofrecen la carrera de Medicina Veterinaria:

- Universidad Salvadoreña “Alberto Masferrer” USAM, ubicada en la 19ª. Avenida Norte entre 3ª. Calle Poniente y Alameda Juan Pablo II, San Salvador.
- Universidad de El Salvador, UES; Facultad de Ciencias Agronómicas, ubicada en la Ciudad Universitaria, Final Avenida Mártires y Héroes del 30 de julio, San Salvador, El Salvador.
- Universidad de Oriente, UNIVO; ubicada en 4ª. Calle Poniente No. 705, departamento de San Miguel.

---

<sup>22</sup> Consejo Superior de Salud Pública: [www.cddp.gob.sv](http://www.cddp.gob.sv)

### Centros de Salud Veterinaria Animal bajo vigilancia y control

Establecimiento	Total
Clínicas Veterinarias	98
Hospitales Veterinarios	6
Laboratorio Clínico Veterinario	5
Peluquería Canina	8
Importadora de Productos Veterinarios	8
Farmacia Veterinaria	1
Venta de Concentrado	2
Venta de Mascotas	12
Clínicas Veterinarias de Universidades	3
Campos Experimentales de Universidades	3
Clínicas Veterinarias de ONG'S	2
Clínicas Veterinarias de Instituciones Estatales	3
Agroservicios	346
<b>Total de Establecimientos</b>	<b>497</b>

Fuente: Consejo Superior de la Salud Publica: “Actividades de Unidad de Inspectoría de Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria, San Salvador, 2011-2012”. [www.cssp.gob.sv](http://www.cssp.gob.sv)

## D. ASPECTOS GENERALES DE INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.

### 1. Antecedentes Inversiones Veterinarias S.A. DE C.V.

La Empresa “Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.” (INVETSA) es un Centro Veterinario con más de 40 años de trayectoria y experiencia en el cuidado de mascotas. Fue fundada por el Dr. Rodolfo Rosales Rivas, Médico Veterinario Zootecnista, quien convirtió a ésta Veterinaria en pionera en El Salvador.

Desde su apertura, la Veterinaria ha aumentado su demanda. Hasta el año 1996 la Veterinaria ofrecía sus servicios únicamente sobre el Boulevard de Los Héroes, municipio de San Salvador, por lo que funcionaba como “Veterinaria Los Héroes”.

Debido al crecimiento de la demanda de la empresa, hacia 1997 se ven en la necesidad de expandir Veterinaria Los Héroes hacia otra zona de San Salvador donde se pretendía ofrecer nuevos servicios, un trato más personalizado y hasta cierto punto más exclusivo tanto a las mascotas como a sus dueños.

Es así como el 17 de Enero de 1997 “Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.” inicia operaciones como una pequeña tienda de servicios de clínica, peluquería y tienda de accesorios para mascotas, teniendo como socios fundadores al Dr. Rodolfo Rosales Rivas, la señora Flor de Lourdes Rosales (hija del Dr. Rosales) y el Dr. Giacomo Zappalá, (Esposo de la señora Flor de Lourdes Rosales).

Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.” se encuentra ubicada en Calle y Colonia La Mascota, N° 230, Municipio de San Salvador, El Salvador; que para el año 2014 ésta iniciativa ha tenido una evolución y crecimiento considerable, no obstante es más conocida como “Veterinaria La Mascota” por su ubicación geográfica en Calle y Colonia La Mascota dentro del municipio anteriormente mencionado.

## **2. Servicios que ofrece**

“Veterinaria La Mascota” al año 2014 ha formado parte de muchas familias, cuidando la salud y bienestar de sus mascotas, pues saben que son parte fundamental de ellas, por lo que ofrecen los servicios que se mencionan en la siguiente página.

### **a) Clínica Veterinaria**

Ofrecen servicios de consulta general, consulta especializada, cirugía y asesoría de médicos internacionales en casos especiales, en horario de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 7:00 p.m. y sábados de 7:30 a.m. a 1:00 p.m.

### **b) Peluquería**

Cuentan con Estilistas y Peluqueros profesionales que realizan baños y cortes de estética canina, según el gusto de los clientes y según la raza de la mascota. Los productos que utilizan en esta área son de calidad, para dale a la mascota siempre lo mejor.

Dentro de las instalaciones de peluquería cuentan con áreas especializadas para el baño, secado y arreglo de cada mascota.

En un horario de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 pm. Sábado de 7:00 a.m. a 3:30 p.m. y domingo de 8:00 a.m. a 4:00p.m. Dependiendo de la necesidad de cada mascota ofrecen los servicios de:

#### **Baños:**

- Baño normal.
- Baño antipulgas.
- Baño antigarrapatas.
- Baño de avena (especial para casos de dermatitis).
- Baño medicado (únicamente disponible con receta médica).

#### **Cortes:**

- Cortes según raza.
- Recortes de pelo.



**Otros servicios:**

- Sacado de nudos.
- Cepillado de dientes.
- Corte de uñas.
- Dreno de glándulas.

- **Grooming<sup>23</sup> Creativo:**

Éste es el arte de exaltar la belleza canina, utilizando a la mascota y su pelo en un lienzo de manera diferente y creativa.

**Color:**

Toques de color en orejas, cola y mechas.

**Arreglo:**

Peinados especiales, trenzas de cuerpo completo.

**Tatuajes:**

Tatuajes temporales de cristal o de glitter (brillantina en gel).

**Tratamientos:**

Tratamientos especializados para hidratación y nutrición del cabello, como seda, hidratante y queratina.

**c) Farmacia y Tienda de Accesorios para Mascotas (Pet Shop<sup>24</sup>)**

En horario de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 7:00 p.m., sábados de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y domingo de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. Posee artículos como los que se mencionan en la página siguiente.

---

<sup>23</sup> <http://www.wordmagicsoft.com/diccionario/en-es/grooming.php>, “arreglo personal, de acicalamiento, de aseo”. Arte de usar el pelaje de un animal como un lienzo creativo para elaborar diseños.

<sup>24</sup> <http://www.wordmagicsoft.com/diccionario/en-es/pet-shop.php>. “Tienda de Mascotas”

**Farmacia de mascotas**

Todo tipo de medicamentos para cualquier padecimiento o enfermedad garantizando el cuidado de la salud de la mascota.

**Alimento caninos y felinos**

Diferentes marcas y especialidades: para cachorro, adulto, mayor, según su raza y tamaño; para el cuidado de la salud de la mascota como: alimentos bajos en contenido graso, en caso de padecimiento de alergia, así como premios para mascotas, entre otros.

**Artículos varios**

Como collares, correas, juguetes, ropa, platos, camas, transportadoras de mascotas.

**d) Emergencias**

Cuentan con un servicio de emergencia veterinaria de 24 horas / 365 días del año, para casos imprevistos en que la mascota necesite atención urgente.

**e) Domicilio**

Servicio a domicilio recogiendo a la mascota en el lugar de residencia y llevándolo de regreso al finalizar lo requerido, tienen un horario de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y sábado de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Además de los servicios antes mencionados cuenta con su propio laboratorio, sala de rayos X, hospital interno con sala de cuidados intensivos y farmacia, que en conjunto se denomina “Veterinaria La Mascota” por la cuál es más conocida en el medio.

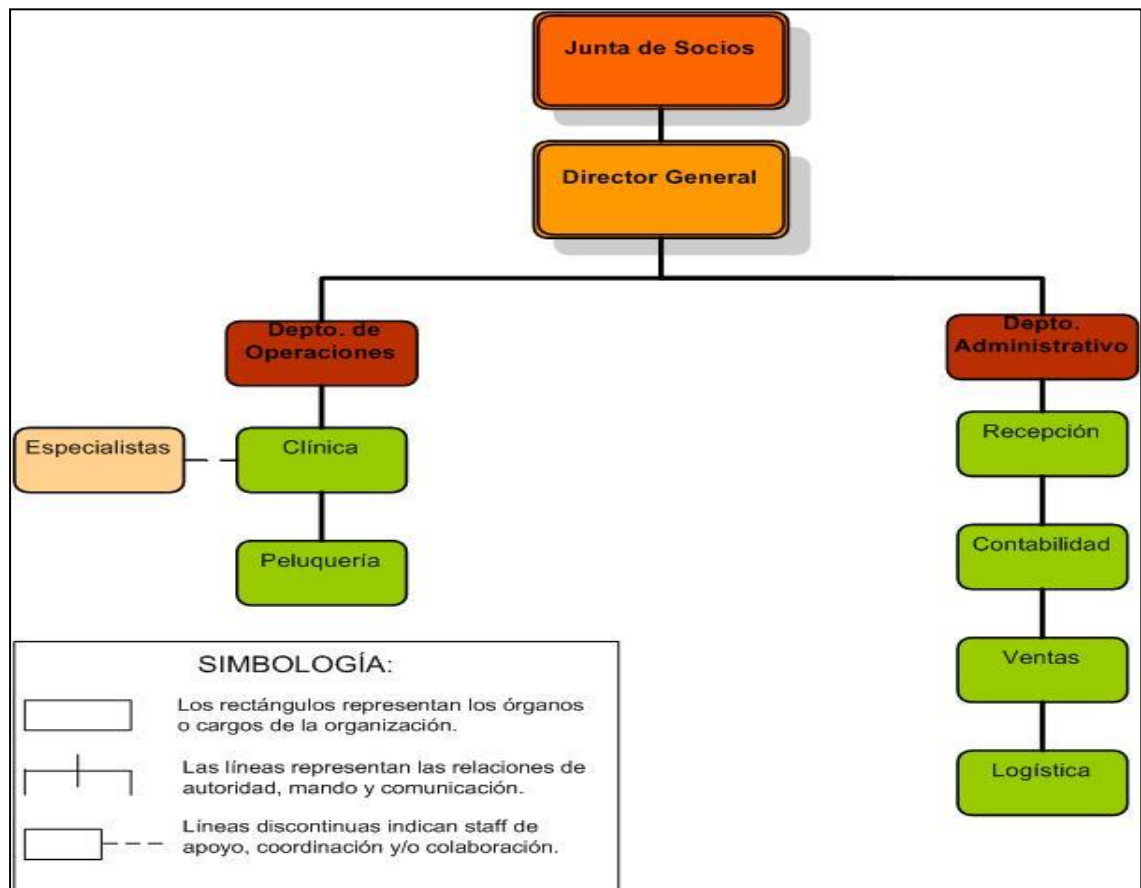
No obstante, debido a la diversidad de servicios que ofrecen, al aumento en la demanda de éstos la creciente competencia y exigencias de los clientes el enfoque de prestar un buen servicio puede verse afectado por la falta de atención al realizar los procesos y a

una Organización bien definida, donde la comunicación pueda fluir de una manera más efectiva que encamine a todas las áreas de la empresa hacia un mismo objetivo.

Por consiguiente, surge la necesidad de realizar una Reingeniería organizacional en “Veterinaria La Mascota” como una herramienta de Administración moderna con el propósito de seguir mejorando la calidad en los servicios que ésta ofrece y que le permitirá mantener el liderazgo que ya posee.

### 3) Estructura Organizativa Actual de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.

#### ORGANIGRAMA ACTUAL DE INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración propia.

## **E. MARCO LEGAL MEDIANTE EL CUAL SE RIGE INVERSIONES VETERINARIAS S.A. DE C.V.**

### **Código de Salud<sup>25</sup>**

Decreto Legislativo No. 955 11/05/1988. Diario Oficial: 86. Tomo 299.

El Art. 4 menciona “Quedan sujetos a las disposiciones del presente código, la organización y funcionamiento del Consejo Superior de Salud Pública del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que vigilarán el ejercicio de las Profesiones relacionadas de un modo inmediato con la salud del pueblo; los Organismos y Servicios de Salud Pública, los Servicios de Salud Privada e Instituciones Oficiales Autónomas que presten Servicios de Salud”<sup>26</sup>.

Por lo que al Art. 5 especifica que “Se relacionan de un modo inmediato con la salud del pueblo, las Profesiones Médicas, Odontológicas, Químico Farmacéuticas, Médico Veterinaria, Enfermería, Licenciatura en Laboratorio Clínico, Psicología y otras a nivel de Licenciatura. Cada una de ellas serán objeto de vigilancia por medio de un Organismo Legal, el cual se denominará según el caso, Junta de Vigilancia de la Profesión Médica, Junta de Vigilancia de la Profesión Odontológica, Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria, Junta de Vigilancia de la Profesión de Enfermería, Junta de Vigilancia de la Profesión de Laboratorio Clínico y Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología”<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup><https://www.salud.gob.sv/servicios/descargas/documentos/Documentaci%C3%B3nInstitucional/C%C3%B3digo-de-Salud-Leyes-y-Reglamento/>

<sup>26</sup> D.L. N° 730, del 1 de diciembre de 1993, publicado en el D.O. N° 7, Tomo 322, del 11 de enero de 1994.

<sup>27</sup> D.L. N° 231, del 23 de abril de 1992, publicado en el D.O. N° 84, Tomo 315, del 11 de mayo de 1992

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

#### **A. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Objetivo General**

Realizar un estudio que permita conocer y evaluar la estructura, organización y funcionamiento de la Gestión Administrativa existente en la empresa Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. detectando causas y efectos de posibles inconvenientes para proponer una alternativa de solución.

##### **Objetivos Específicos**

- Identificar si el personal que labora en la empresa, tiene un rol activo en el proceso de toma de decisiones; sintiéndose parte integrada de la empresa, comprometidos en aportar constructivamente y brindar apoyo para lograr una meta común y alcanzar las metas propuestas.
- Analizar el funcionamiento en la Gestión de Calidad en el trabajo, identificando si los procesos y procedimientos que se realizan son los adecuados para lograr los objetivos deseados por la empresa, descubriendo posibles deficiencias existentes en la Gestión Administrativa, las cuales dificultan la operatividad de las actividades.
- Investigar si el Clima Organizacional de la empresa ofrece un entorno favorable para el buen desempeño de labores y la satisfacción de sus integrantes.

## **B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es importante porque permitió identificar para Inversiones Veterinarias S.A de C.V. actividades o situaciones, que se podrían mejorar dentro de la Gestión Administrativa de la empresa.

Toda empresa necesita realizar un análisis interno y externo de su funcionamiento; con el fin de lograr mejoras en el rendimiento continuo, eliminando o reparando aquello que no añada un valor significativo a los procesos, con esto enfrentar los desafíos del mundo globalizado en el que todas las empresas compiten cada día.

Con la recolección de datos se puede determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa en diferentes aspectos como: organización, servicio al cliente, eficiencia en los procesos, trabajo en equipo, etc. Permitiendo con esto poder brindar propuestas más adecuadas para reforzar las diferentes áreas en las que se encuentren deficiencias.

La importancia de la Reingeniería es que engloba todos los elementos del sistema organizacional buscando la eficiencia y efectividad de la Gestión Administrativa, los flujos de trabajo y por ende la productividad de la empresa.

En vista que el recurso humano es parte fundamental y primordial de esta; por lo que, con la investigación, Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. se beneficiará con la propuesta de Reingeniería organizacional para mejorar la Gestión Administrativa; la cual si se pone en práctica se observará un cambio positivo que favorecerá el entorno de la empresa, el cual se traducirá a los clientes existentes y potenciales.

## **C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Métodos de Investigación**

Para fundamentar la investigación se hizo necesario utilizar métodos y técnicas que ayudaron a organizar e integrar la información de manera ordenada y estructurada. Se utilizó una combinación del método analítico y el método sintético, ya que nos permitió incrementar los conocimientos, los cuales se generalizaron y profundizaron por medio de procesos que sirvieron para transmitir de manera clara los datos investigados; estos métodos se detallan a continuación:

#### **a) Método Analítico**

Se utilizó este método ya que permite realizar un estudio objetivo del centro de la investigación, según el análisis de su comportamiento al separarlo en cada una de las partes que lo conforman; ya que se pretende realizar una propuesta de Reingeniería para mejorar la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinaria S.A. de C.V. se decidió utilizar este método; pues apunta que para conocer un fenómeno, es necesario descomponerlo en sus partes y para realizar el rediseño de los procesos de la empresa; es necesario estudiar cada una de las fases del proceso administrativo por separado para encontrar las posibles deficiencias y soluciones al caso.

#### **b) Método Sintético**

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis. Se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen<sup>28</sup>. Ya que uno de los principios fundamentales de la Reingeniería es la comunicación, este método es factible al entrevistar al personal de la empresa; porque al recopilar los datos de cada área, se puede tener una visión más integral del problema en general.

---

<sup>28</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>

## **2. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se utilizó fue mixto, ya que incluimos la Investigación de Campo en las instalaciones de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. y la Investigación Descriptiva, debido a que no se manipularon las variables que se observaron y se describieron tal y como se presentaron en su ambiente natural.

## **3. Tipo de Diseño de la Investigación**

El diseño que se utilizó en la investigación fue el no experimental, ya que se estudiaron las variables de manera objetiva, sin ejercer algún cambio en ellas para obtener la información deseada.

## **4. Técnicas e Instrumentos de recolección de información**

### **a) Técnicas de recolección de información**

#### **1. Entrevista**

Es una técnica para obtener datos; es un proceso de comunicación que se realiza con el objetivo de aclarar ciertos temas para un fin determinado y se desarrolla para establecer una comunicación directa entre el entrevistado y el entrevistador.

Este instrumento nos permitió interactuar de manera directa con los propietarios de Inversiones Veterinarias S.A de C.V. con el fin de determinar el camino a seguir en la investigación, al mismo tiempo que proporcionó datos de interés al estudio.

#### **2. Encuesta**

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas en las investigaciones porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Consiste en obtener información de las personas encuestadas, mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.



Se hizo uso de ésta técnica para obtener información y datos importantes sobre el personal que realiza la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. ya que es la unidad de análisis y el objeto de nuestra investigación.

Para llevar a cabo estas encuestas los miembros del equipo investigador programamos junto con el personal los horarios en los cuales era más factible la realización de esta.

### **3. Observación Directa**

La investigación directa, es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; sus resultados se consideran datos estadísticos originales, por esto se llama también a ésta investigación primaria.

Esta técnica es de gran utilidad para el progreso de la investigación ya que permitió conocer el funcionamiento de la Gestión Administrativa de la empresa. Mediante la observación; se pudo determinar qué hace cada persona, como lo hace y en cuanto tiempo lo hace; realizándose así una investigación efectiva.

## **b) Instrumentos de recolección de información**

### **1. Guía de Entrevista**

Se realizó una entrevista semi-estructurada, elaborando una guía de entrevista para obtener información directamente con el Representante Legal de Inversiones Veterinaria S.A. de C.V. Además de recolectar información puntual a lo largo de la entrevista, se convirtió en una interesante conversación, no importando pasar por alto el orden de los datos específicos que se querían obtener, con el fin de recolectar más información que enriqueciera la investigación (Anexo 1).

## **2. Cuestionario**

Se utilizó el cuestionario como un instrumento fundamental para la obtención de datos, dirigido al personal de la empresa, en el cual se detalló el objetivo de la investigación y se presentaron una serie de preguntas cerradas para la obtención de resultados más precisos (Anexo 2).

## **3. Protocolo de Observación**

La técnica de observación se apoyó en un protocolo de observación, con el cual se clasificaron las unidades de análisis por área de trabajo para la observación y registro del desempeño de funciones y procedimientos, que realizan los empleados en una hoja de resultados.

## **5. Fuentes de recolección de información**

Para realizar la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias, según se detalla a continuación:

### **a) Fuentes Primarias**

Una fuente primaria es una referencia de primera mano que proporciona información a la investigación. Son elementos cuyas conclusiones no se basan en estudios, libros u otras fuentes, sino que indican los hechos en base a la experiencia y están muy cerca al tema de estudio.

En este caso, la información necesaria para llevar a cabo la investigación, fue facilitada por los propietarios de la empresa por medio de entrevistas. Además se realizaron encuestas al personal que labora en ella, debido que son los elementos fundamentales de la Gestión Administrativa.

## **b) Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias parten de conclusiones basadas en fuentes primarias, es un tipo común de referencia en los proyectos de investigación, ya que es el elemento más fácil de encontrar. Las fuentes secundarias contienen información organizada y elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Estos datos se obtuvieron de instituciones como: la Asociación de Médicos Veterinarios en Pequeñas Especies (AMVEPE), Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), además de libros de texto, revistas, trabajos de investigación, sitios web, entre otros.

## **6. Determinación del Universo**

### **a) Universo**

En los elementos de interés para realizar la investigación, se consideró al personal que labora en la empresa Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. (INVETSA), así como a sus propietarios.

### **b) Población**

Se estudió al personal administrativo, operativo y ventas de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. la población total para realizar la investigación fue de 25 personas<sup>29</sup> compuesta por hombres y mujeres en edad laboral.

### **c) Censo**

Se realizó un censo al personal que labora en la veterinaria, porque son el objeto de estudio de la investigación y con esto obtener la información necesaria; se programaron de acuerdo a las disponibilidades tanto del personal como del grupo investigador,

---

<sup>29</sup> Datos proporcionados por Inversiones Veterinaria S.A. de C.V.

realizándose dentro de las instalaciones de la empresa.; siendo así 25 personas distribuidas de la manera siguiente:

<b>Cargo del Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Médicos	4
Auxiliares de Médicos	3
Recepcionistas	2
Ejecutivos de Venta	2
Seguridad	2
Peluquería y Estilistas Caninos	6
Auxiliar de Peluqueros	1
Contabilidad	3
Administración	2
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Fuente: Inversiones Veterinaria S.A. de C.V.

## **7. Tabulación y análisis de datos**

Una vez recolectados y tabulados los datos obtenidos mediante los instrumentos de investigación (Anexo 3), se procedió a su análisis e interpretación para tener una mejor visión de la situación actual de la veterinaria, lo cual sirvió como base para el desarrollo del diagnóstico, conclusiones y recomendaciones que requería el estudio.

### **D. Análisis de la situación actual de la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.**

#### **1. Filosofía Empresarial**

La Filosofía Empresarial es el conjunto de ciertos elementos que permiten la identificación de la empresa, con lo que es y lo que quiere lograr, que a su vez permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes

integrantes de la Organización como la misión, la visión y los valores; los cuales para Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. son los siguientes:

### **Misión**

Dar el mejor servicio de atención clínica de especies menores, así como proveer de la mejor calidad de alimentos y accesorios para mascotas en el país.

### **Visión**

Convertirnos en el más completo Centro Veterinario y Sala de Ventas para mascotas del país, para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes.

### **Valores**

- ✓ **Respeto:** a las leyes, las personas con las que trabajan, la empresa, el medio ambiente, etc.
- ✓ **Responsabilidad:** al conocer y cumplir los deberes y obligaciones adquiridos, los plazos y la normativa interna.
- ✓ **Profesionalismo:** tratan a cada cliente de una manera profesional y muestran una fuerte ética de trabajo.
- ✓ **Trabajo en equipo:** la empresa trabaja abiertamente y con apoyo en equipos, ya sea formal o informal.
- ✓ **Competitividad:** ofrecen servicios y productos de calidad a precios competitivos.
- ✓ **Actitud de Liderazgo:** buscan el mejoramiento continuo, para constituirse en el mejor referente del su ramo.

## **2. Estudio y descripción del estado actual de la empresa**

El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (deficiencias, desviaciones, antecedentes de esfuerzos anteriores, cómo se ve afectado el cliente). En seguida, se elige la ruta que se considere más adecuada: rediseño o solución del problema, pretendiendo crear un nuevo proceso.

El estudio y la descripción del estado actual de la empresa, se realizan en base a los resultados de los datos obtenidos en la encuesta dirigida a los empleados de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.; además de la entrevista efectuada al Representante Legal y Dirección General, igualmente con la observación directa lograda con las visitas realizadas y la interacción con los trabajadores de la empresa. Se puede mencionar que la mayoría de miembros de la empresa no tienen conocimiento acerca de la Reingeniería de procesos, pero reconocen que realizar cambios en algunos procedimientos, aportarían un beneficio significativo a la empresa, por lo que se puede decir que existe disposición del personal para realizar cambios y poner en marcha el proceso de Reingeniería.

En términos generales se determinó, que los integrantes de la empresa se sienten identificados con ella; afirman el compromiso que tienen para el logro de objetivos propuestos y además poseen algún conocimiento de la misión, visión y valores; el detalle está que la mayoría de empleados no participó en el proceso de establecimiento de estas herramientas y desconocen objetivos específicos dentro de cada departamento. Al momento de realizar los planes de acción y las estrategias a implementar por la empresa, los directivos no solicitan la participación de la mayoría del personal, aunque sí se realizan algunas reuniones referentes al de seguimiento de acontecimientos importantes en la empresa.

La empresa posee los manuales de funciones y procesos, pero no son del conocimiento de algunos integrantes; la mayor parte del personal opina que las funciones y actividades que realiza, son congruentes a las que corresponde realizar en el puesto que desempeñan; cada cierto tiempo se evalúa el trabajo ejecutado por el personal aunque esta opinión se refleja parcializada, en el sentido que la división es mínima entre los que opinan afirmativamente y negativamente en relación a este aspecto.

También es de recalcar que la mayoría del personal se muestra motivado y afirman que sus áreas de trabajo están claramente definidas, pero que en ocasiones se rompe la comunicación efectiva entre departamentos.

Además, el área operativa es la que se encuentra más fortalecida dentro de la empresa, esto se debe a que la empresa tiene un objetivo importante brindar un servicio integral y de calidad, por lo que el área clínica es la que recibe capacitación y formación constante que contribuye a mejorar las capacidades del personal, innovando técnicas y equipos para ofrecer un servicio de vanguardia, para hacer frente a la competencia y mantener el prestigio adquirido a lo largo de su trayectoria. .

### **3. Análisis del Ambiente Interno**

#### **a) Fortalezas**

- Experiencia de 40 años.
- Personal calificado, además cuenta con un equipo de Médicos Veterinarios Certificados como Asesores Internacionales en diferentes países, quienes vía conferencia aportan sus conocimientos en casos que lo ameriten, o en extrema urgencia en diferentes especialidades.
- Credibilidad y representatividad.
- Apertura para incorporar iniciativas en los procesos de gestión.
- Muy buena coordinación de la auditoría externa, la junta directiva, y el departamento de contabilidad.
- Recursos tecnológicos.
- Infraestructura moderna.
- Servicio las 24 horas del día.

**b) Debilidades**

- Poca participación de los empleados en procesos de gestión.
- Algunos problemas por la constante rotación inventario de productos nuevos.
- Falta de capacitación en algunas unidades del área administrativa.
- Se debe mejorar el servicio al cliente.

**4. Análisis del Ambiente Externo****a) Oportunidades**

- Oportunidades en el entorno actual no existen, pero en el futuro creen que pueden mejorar con programas y capacitaciones.
- Futuras alianzas estratégicas con otros organismos.
- Proyectos futuros de ampliación y remodelación.

**b) Amenazas**

- Los malos asesoramientos de auditoría en años anteriores que llevaron a deficiencias en áreas como tienda.
- La creciente competencia en los últimos años en los servicios veterinarios.

**5. Diagnóstico de las actividades de la Gestión Administrativa****a) Actividades de la Planeación**

La Planeación en este estudio comprende elementos asociados a la toma de decisiones, la elaboración de planes de trabajo y la Administración Estratégica, es decir, las



posibilidades que tiene la empresa para elaborar, ejecutar y evaluar planes, tomar decisiones y adoptar la Administración Estratégica en base a sus objetivos.

En este aspecto y según los resultados de la investigación, a pesar de que no exista un departamento de planificación formal y que no se realicen en conjunto análisis internos a algunos departamentos, el personal de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. conoce la importancia de trazarse objetivos, metas y planes de trabajo en los diferentes departamentos, saben que la alta dirección se basa en oportunidades de mejora y en la realidad en torno a la empresa para marcarlos; indicando esto, que es aplicada una administración por objetivos; pero que estas acciones de planificación y logro de objetivos están más presentes en áreas administrativas, siendo menos relevante el tema de la administración estratégica para algunas áreas de clínica y peluquería.

Por otra parte, con respecto a la toma de decisiones en su mayoría son realizadas por los Directivos, pero para algunos casos se concede al personal a que puedan actuar o realizar ciertos cambios en su área dentro de parámetros previamente acordados con la Gerencia de la empresa.

La Administración Estratégica como parte de la labor administrativa tiende, hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales con el apoyo de todas las áreas funcionales, aunque sobre la aplicación de ésta no se logró una respuesta dominante, es evidente, que están presentes diversos elementos de ella en la empresa, que pueden servir de apoyo y repunte para una futura aplicación de nuevas estrategias gerenciales.

## **b) Actividades de la Organización**

La dimensión concerniente a la Organización, implica elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la departamentalización, la formalización de las

actividades, la comunicación interna y externa, la tecnología usada y el recurso humano con el que debe contar toda empresa.

En tal sentido, según los resultados obtenidos con el cuestionario a pesar de que haya cierta indiferencia con respecto a los manuales de procedimientos, se obtuvo que la totalidad de los trabajadores objeto de estudio, coinciden en que están claramente definidos los cargos aunque en algunas áreas operativas se deben de conocer las funciones básicas de otros cargos, ya que algunos días existe rotación de puestos.

También existen políticas generales, pero que a veces pueden no estar muy claras para algunas áreas y en general existe una buena comunicación, pero que podría mejorarse para la realización de ciertos procedimientos dentro de la empresa como la programación de citas y pagos.

Por otra parte, esta Organización no cuenta con un departamento de recursos humanos definido en su estructura, aunque los empleados consideran, que la Administración juega ese rol.

Del mismo modo, se produjo un resultado muy positivo en lo que respecta a la parte tecnológica, donde concordaron en que la empresa cuenta con equipos de comunicación, computación y con el equipo médico necesario para brindar un buen servicio.

A su vez la empresa cuenta con personal especializado y calificado, al cual suministra los insumos necesarios para realizar sus actividades, en un espacio físico bien distribuido, donde trabajan bajo constante presión, aunque hicieron la observación de la necesidad de ampliación en zonas como la recepción de mascotas y el área de tienda por los días en que existe más afluencia de clientes.

### **c) Actividades de Dirección**

Toda Dirección, involucra los indicadores referidos al comportamiento organizacional, los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo en la empresa. Es aquí donde se estudian, los factores que comprenden la conducta de los individuos dentro de la empresa, donde se forman o separan equipos, se motiva o desmotiva al personal y se demuestra la capacidad de liderar un grupo de trabajadores.

El proceso de Dirección de una empresa, puede resultar una tarea muy compleja, considerando que deben existir líderes, con los conocimientos y la habilidad de mantener satisfechos a los empleados que los siguen. En el caso de Inversiones Veterinaria S.A. de C.V. la Dirección ha tenido un buen desempeño, pero que todavía se podría mejorar algunos aspectos. La Dirección ha manifestado en una forma general sus objetivos, siguiendo la misión y visión de la empresa creando así un sentido de identidad con la filosofía de la empresa, por lo que los empleados se sienten motivados y que forman parte de un equipo.

Además se determinó, que sí es evaluada la eficiencia y desempeño en los departamentos, aunque en la observación realizada no se encontró nada formalmente escrito que evidenciara la comparación con algún patrón o estándar para dicha evaluación, pero los comentarios indicaron que esto se realiza de manera informal.

En relación al comportamiento, se reconoció que no se evidencian conflictos, problemas de comportamiento, actitudes y/o diferencias graves entre empleados, lo que describe el buen comportamiento en las áreas de trabajo y ante terceros. Del mismo modo, el personal se expresó acertadamente que sus opiniones son tomadas en cuenta ante la solución de algunos problemas o imprevistos, lo que los impulsa a sentirse satisfechos con su trabajo.

#### **d) Actividades de Control**

El elemento control en la Administración, implica varios factores y actividades que hay que coordinar para evitar pérdidas de tiempo y dinero. En esta dimensión se pretende diagnosticar los posibles descontroles que puedan existir en la empresa desde lo que implica la evaluación del desempeño real del personal, los estándares o patrones establecidos hasta las medidas de control administrativo, utilizadas en los procesos cotidianos de la Organización.

Todos los procesos en una entidad, requieren ser controlados por un grupo de individuos que dirijan las actividades hacia el deber ser, haciendo respetar las normas de la Organización e impulsando patrones a seguir para el correcto funcionamiento de la misma.

En el caso de la empresa objeto de estudio existen responsables de cada área tal como lo afirman sus empleados, pero no así un supervisor que se mantenga revisando el correcto funcionamiento de los procesos, así mismo, aseguran que no tienen estrategias de control anticipadas a los problemas, aunque existan sistemas de control de manera informal, en casi todos los departamentos al momento que se presentan los problemas, estos son solucionados por los responsables de área, después de analizar las causas, basándose en su experiencia y buscando alternativas de solución entre los trabajadores.

No obstante, existen patrones para algunas de las principales actividades de la empresa, se evalúa la calidad del servicio mediante los clientes, se realizan auditorias de inventarios de mercancía periódicamente, se dispone de políticas para las programaciones de pagos, es controlada la información de la empresa, asegurándose de que no salga de esta ningún documento o datos que no estén debidamente autorizados por los Directivos.

## CONCLUSIONES

- La Reingeniería será una herramienta fundamental que promoverá la mejora continua en la empresa, dirigirá el Proceso Administrativo y ayudará a reorganizar la empresa de tal modo que sus esfuerzos mejorarán la calidad de los procesos en todas sus áreas, enfocado a la satisfacción en el servicio al cliente.
- La creación de un Equipo de Reingeniería dentro la estructura organizacional y administrativa ayudará a coordinar las actividades encaminadas a brindar un servicio de calidad y a mantener una estrecha relación tanto con el cliente interno como externo.
- El rediseño de los Procesos Operativos Claves de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. específicamente en las áreas de Peluquería, Recepción y Sala de Ventas, ayudará en la agilización del flujo de sus actividades diarias, lo que se traducirá en una administración eficiente del tiempo, dando como resultado una mayor atención de clientes.
- La Reingeniería mejora los canales de comunicación entre los clientes internos y externos de la empresa como: proveedores, clientes y personal en general, dado que es una herramienta que estimula la participación activa del personal en cada uno de los procesos de mejora, comprometiéndolos y haciéndolos parte esencial en el logro de los objetivos organizacionales.

## RECOMENDACIONES

- La estrategia para la implementación de la Reingeniería se basa en realizar mejoras en la Gestión Administrativa; dentro de estas mejoras se deberá realizar una reestructuración de los flujos y tiempos de procesos además de la reorganización del personal, para realizar de forma eficiente sus funciones dentro de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.
- El Equipo de Reingeniería deberá capacitarse con las bases necesarias para llevar a cabo el proceso de implementación, tomando en cuenta las herramientas de apoyo para seguimiento y control del plan propuesto, en cada una de las áreas a rediseñar.
- El Equipo de Reingeniería debe estar en constante control y seguimiento de los procesos, tomando en cuenta que el trabajo en equipo es clave para el logro de los objetivos propuestos, el Jefe de cada área detectará errores dando soluciones efectivas para el flujo adecuado de las actividades descritas en la etapa de seguimiento y control de la Reingeniería.
- Los Jefes de cada área deben guiar a sus grupos de trabajo, realizando reuniones periódicas, para verificar que las actividades marchen de manera adecuada, identificando o anticipándose a futuras dificultades y buscando soluciones en conjunto con su equipo, del tal forma que los integrantes acompañen y se comprometan con los cambios organizacionales que contribuyan al logro de los objetivos.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE REINGENIERÍA PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

### **A. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

La misión, visión y valores tienen un carácter comunicador tanto interno como externo, por lo que para las personas de la Organización, las nuevas incorporaciones y todos los entes relacionados o interesados les da una visión global de la empresa, hacia donde se encamina y la forma de relacionarse entre ellos.

#### **1. Misión**

Una misión adecuada a la realidad ayuda a gestionar la estrategia correcta para la empresa en todo momento. Hay que ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado, pero también tener presente quiénes son y de dónde vienen, por lo que sugerimos el siguiente enunciado como la misión para Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.

“Ofrecer un servicio de atención clínico integral, así como proveer alimentos, accesorios y artículos de higiene y cuidado animal, de calidad para especies menores”.

#### **2. Visión**

Este escrito define en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la Organización; sugerimos que sea una situación realmente alcanzable y que con el paso del tiempo habrá que luchar por conseguirla.

Algunas marcas líderes redactan la visión como un compromiso dividido en los diferentes factores a los que ellos más valor otorgan, que para Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. la visión que proponemos se detalla en la siguiente página.

“Establecernos como el más completo Centro Veterinario y Sala de Ventas para especies menores, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

### 3. Valores

Proponemos que los valores sean entre cinco y siete factores de la Cultura Empresarial que consideramos irrompibles, que deberían cumplir los miembros de la Organización en todos sus ámbitos, que para Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. serían los siguientes:

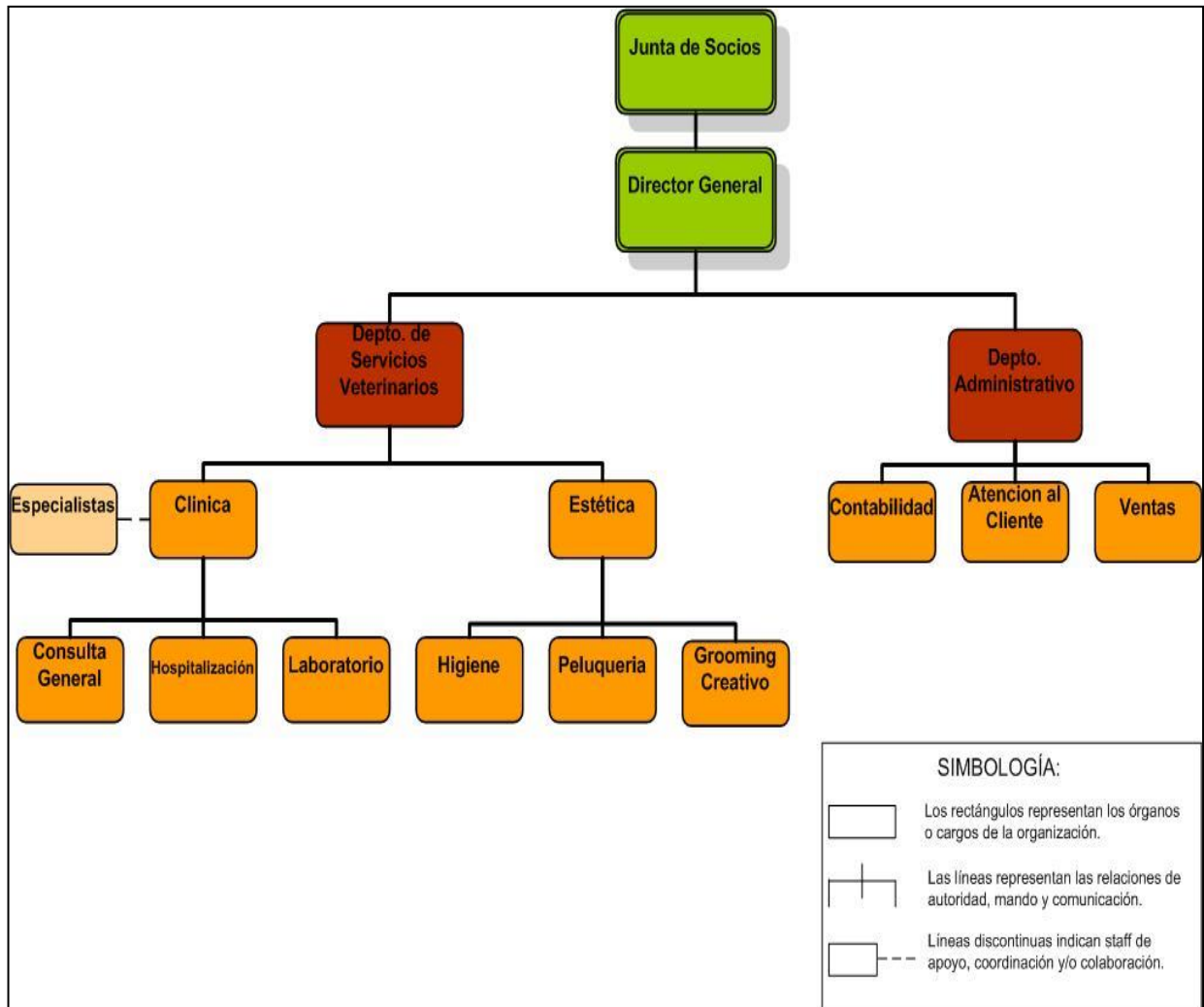
- **Responsabilidad:** la atención en las unidades es realizada a través de protocolos de procedimientos estandarizados para certificar la calidad del servicio.
- **Integridad:** la solvencia moral y profesional de la institución se verá reflejada en la satisfacción de sus clientes.
- **Ética:** desarrollan un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas.
- **Trabajo en equipo:** colaboran todas las personas integrantes de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. para lograr un fin. Trabajan en forma coordinada y con organización.
- **Competitividad:** servicios y productos de calidad a precios competitivos.
- **Innovación y mejora continua:** analizan e introducen novedades con el fin de mejorar el servicio y los productos que ofrecen.



## B. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 1. Tipo de organigrama propuesto

#### ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración propia.

Se propone una estructura organizativa funcional para la aplicación de la propuesta. El organigrama elaborado es de tipo vertical, donde cada departamento subordinado se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la autoridad, comunicación y responsabilidad.

## **2. Definición de funciones por puesto de trabajo**

### **MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de funciones propuesto para Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V. tiene como propósito fundamental proveer de una herramienta técnica administrativa, que contenga en forma ordenada los cimientos para una mejor Administración, contribuyendo de esta manera a que las diferentes funciones que se realizan dentro de la empresa se hagan con eficiencia.

#### **OBJETIVOS DEL MANUAL**

##### **General:**

Establecer de manera precisa una estructura organizativa que se adapte a las necesidades de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V. y que por lo tanto sirva de apoyo al área funcional del mismo.

##### **Específicos:**

- Determinar las funciones específicas de cada unidad orgánica con que cuenta Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.
- Proporcionar información a directivos y personal sobre la estructura organizativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.
- Determinar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que existen entre las diferentes unidades de la empresa.



## MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Administrativo
Denominación del empleo:	Gerente General
Código:	GRAL0001
No de cargos:	1
Dependencia:	N/A
Cargo del jefe inmediato:	N/A

II. OBJETIVO GENERAL
Organizar, dirigir las actividades administrativas, operativas y técnicas de la empresa agregando valor a los servicios que se ofrecen en Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<p><b>FUNCIONES DE PLANEACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronosticar: precisar a dónde nos llevará el curso actual.</li> <li>• Fijar objetivos: determinar los resultados finales esperados.</li> <li>• Desarrollar estrategias: decidir qué hacer, cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.</li> <li>• Programar: establecer prioridades secuenciales y sincronizar los pasos a seguir.</li> <li>• Presupuestar: asignar recursos, tanto humanos como materiales.</li> <li>• Estandarizar procedimientos.</li> <li>• Formular políticas: tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.</li> </ul> <p><b>FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la estructura de la organización: preparar dicha estructura.</li> <li>• Delinear las relaciones: definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación.</li> <li>• Crear las descripciones de cada puesto: definir atribuciones, relaciones, responsabilidades y niveles de autoridad.</li> <li>• Fijar requerimientos para cada puesto: definir qué cualidades son necesarias para cada lugar de trabajo.</li> <li>• Seleccionar Y reclutar al personal cualificado para cada puesto y familiarizarlo al nuevo trabajo.</li> <li>• Ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades.</li> </ul>

**FUNCIONES DE DIRECCIÓN:**

- Asignar responsabilidades y definir exactamente los resultados esperados.
- Motivar e inspirar al personal para ejercer las acciones deseadas, relacionar esfuerzos y combinarlos de la forma más eficaz posible.
- Superar diferencias: alentar la iniciativa individual y resolver conflictos.
- Administrar el cambio: estimular la creatividad y la innovación para alcanzar las metas.

**FUNCIONES DE CONTROL:**

- Fijar sistemas de información: precisar qué datos críticos se necesitan, cuándo y cómo.
- Desarrollar estándares de actuación: fijar las situaciones que existirán una vez cumplidas las responsabilidades de cada uno.
- Medir resultados: desviación de las metas y de las normas marcadas individualmente.
- Tomar decisiones correctivas: reajustar planes, asesorar para alcanzar metas, replanificar y volver a comenzar.

#### IV. ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN (RESPONSABILIDADES)

**MATERIALES:**

Maneja constantemente equipos e instrumentos para higiene y estilización de mascotas, siendo su responsabilidad directa.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

Maneja en forma directa un alto grado de confidencialidad.

**TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos y/o establecer estándares, a nivel de unidad.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:****RELACIONES INTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones continuas con las áreas administrativas a fin de ejecutar y/o coordinar actividades relativas a clínica.

**RELACIONES EXTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones frecuentes con Doctores Especialistas, Instituciones Económicas y Financieras, Proveedores, Clientes, entre otros.

#### V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Experiencia
Licenciado en Administración de Empresas	Mínimo tres años de experiencia

<b>VI. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad analítica</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Capacidad de organización y planeación</li> <li>• Establecer relaciones humanas y trabajo en equipo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Manejo de Conflictos</li> <li>• Tener sentido de justicia y equidad</li> </ul>
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas</li> <li>• Planeación Estratégica</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Gestión de procesos</li> <li>• Contabilidad básica</li> <li>• Derecho y Leyes mercantiles</li> <li>• Uso de herramientas informáticas</li> </ul>

<b>VII. CONDICIONES LABORALES</b>	
Ambiente de trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado y mantiene contacto con equipo e instrumentos de oficina
Riesgo:	El cargo está sometido a pequeños accidentes laborales con una magnitud de riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia media
Esfuerzo:	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de concentración mental y visual medio para minimizar errores

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA
Grupo Investigador	Director General	Director General	Junio 2015



## MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Administrativo
Denominación del empleo:	Contador
Código:	CONT0001
No de cargos:	1
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	N/A

II. OBJETIVO GENERAL
Establecer y coordinar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</li> <li>• Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la entidad.</li> <li>• Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica.</li> <li>• Verificar y depurar cuentas contables</li> <li>• Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.</li> <li>• Elaborar las declaraciones de impuestos tributarios.</li> <li>• Revisar y firmar conciliaciones bancarias.</li> <li>• Preparar los pagos de servicios públicos y planillas.</li> <li>• Colaborar con el Área Administrativa para mantener las mejoras prácticas contables.</li> </ul>

IV. ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN (RESPONSABILIDADES)
<p><b>MATERIALES:</b> Maneja constantemente sistemas informáticos, papelería y libros para el registro de la contabilidad.</p> <p><b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b> Maneja en forma directa un alto grado de confidencialidad.</p>

**TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos y/o establecer estándares, a nivel de unidad.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:****RELACIONES INTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones continuas con las áreas administrativas a fin de ejecutar y/o coordinar actividades relativas a clínica.

**RELACIONES EXTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones frecuentes con el Ministerio de Hacienda, ISSS, AFP, instituciones bancarias, entre otras.

**V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Estudios	Experiencia
Licenciado en Contaduría Pública.	Mínimo dos años de experiencia.

**VI. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad Numérica</li> <li>• Razonamiento Lógico</li> <li>• Capacidad de síntesis</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Organizar el trabajo</li> <li>• Establecer relaciones interpersonales</li> </ul>
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad</li> <li>• Auditoria</li> <li>• Fechas de pagos de Impuestos</li> <li>• Elaboración de Presupuestos</li> <li>• NIIF</li> </ul>

**VII. CONDICIONES LABORALES**

Ambiente de trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado y mantiene contacto con equipo e instrumentos de oficina.
Riesgo:	El cargo está sometido a accidentes laborales con una magnitud de riesgo bajo, con posibilidad de ocurrencia media.

Esfuerzo:	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de concentración mental y visual medio para minimizar errores.
-----------	--

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA
Grupo Investigador	Director General	Director General	Junio 2015



## MANUAL DE FUNCIONES MÉDICO VETERINARIO

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Técnico
Denominación del empleo:	Médico Veterinario
Código:	MVET0001
No de cargos:	4
Dependencia:	Dirección Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Director Operativo de Servicios Veterinarios

II. OBJETIVO GENERAL.
Realizar servicios de consulta médica veterinaria, atendiendo, examinando y controlando los diferentes casos de especies animales que se presenten, a fin de apoyar todas las actividades en función de brindar un servicio de calidad.

IV. ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN (RESPONSABILIDADES)
<p><b>MATERIALES:</b> Maneja constantemente equipos y materiales altamente complejos y especializados, siendo su responsabilidad directa.</p> <p><b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.</p>



**TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos y/o establecer estándares, a nivel de unidad.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:****RELACIONES INTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones continuas con las áreas administrativas a fin de ejecutar y/o coordinar actividades relativas a clínica.

**RELACIONES EXTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones frecuentes con asesores internacionales especialistas en medicina veterinaria.

**III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES**

- Planifica, coordina y ejecuta programas de saneamiento animal
- Aplica tratamientos a los animales
- Realiza intervenciones quirúrgicas y curas en general
- Realiza diagnósticos y control de los animales
- Realiza y analiza exámenes de laboratorio
- Controla los programas de alimentación, reproducción y ambientación de animales
- Brinda apoyo técnico en el área de su competencia
- Realiza inventario de insumos y requisición de los mismos
- Participa en la elaboración del presupuesto de la unidad
- Asiste y participa en reuniones, congresos y otros
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas

**V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Estudios	Experiencia
Egresado ó Título Universitario en carrera de Medicina Veterinaria.	Mínimo dos años de experiencia.

<b>VI. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>	
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de animales</li> <li>• El manejo de equipos e instrumentos de laboratorio</li> <li>• Analizar y sintetizar información</li> <li>• Organizar el trabajo</li> <li>• Establecer relaciones interpersonales</li> <li>• Facilidad de expresión</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes, normas y reglamentos sobre sanidad animal</li> <li>• Tratamientos de animales</li> <li>• Métodos y prácticas en el cuidado de animales</li> </ul>

<b>VII. CONDICIONES LABORALES</b>	
Ambiente de trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: polvo, enfermedades, animales, químicos y otros, por lo que tanto el área de trabajo y la persona debe mantenerse en suma limpieza.
Riesgo:	El cargo está sometido a accidentes y/o enfermedades, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.
Esfuerzo:	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA
Grupo Investigador	Director General	Director General	Junio 2015



## MANUAL DE FUNCIONES PELUQUERO Y ESTILISTA CANINO

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Técnico
Denominación del empleo:	Peluquero y Estilista Canino
Código:	PEST0001
No de cargos:	6
Dependencia:	Dirección Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Director Operativo de Servicios Veterinarios

II. OBJETIVO GENERAL
Realzar las cualidades de las distintas razas mediante un trabajo de higiene indispensable mediante el aseo, cortes, desparasitación y constante vigilancia del pelaje y piel de la mascota

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes y recortes de pelo según la raza</li> <li>• Realización de los diferentes tipos de baños según el caso: normal, anti pulgas o garrapatas, medicado o de avena</li> <li>• Secado y cepillado de mascotas</li> <li>• Sacado de nudos</li> <li>• Higiene general y drenado de glándulas</li> <li>• Llevar un control del material utilizado y solicitar de manera oportuna el material que sea requerido a fin de poder continuar con el servicio sin interrupción</li> </ul>

IV. ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN (RESPONSABILIDADES)
<p><b>MATERIALES:</b> Maneja constantemente equipos e instrumentos para higiene y estilización de mascotas, siendo su responsabilidad directa.</p> <p><b>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b> Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.</p>

**TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos y/o establecer estándares, a nivel de unidad.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:****RELACIONES INTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones continuas con las áreas administrativas a fin de ejecutar y/o coordinar actividades relativas a clínica.

**RELACIONES EXTERNAS:**

Asesores externos sobre nuevas tendencias en estética animal.

**V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Estudios	Experiencia
Técnico en Peluquería canina o Estilización de mascotas.	Mínimo dos años de experiencia.

**VI. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de animales</li> <li>• El manejo de equipos e instrumentos de corte y limpieza</li> <li>• Organizar el trabajo</li> <li>• Establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Proactividad</li> </ul>
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de anatomía de una mascota, así como también sobre la fisiología de la piel y pelaje</li> <li>• Diferenciar los tipos de razas, cortes y parámetros que definen a las mascotas</li> <li>• Conocer la utilización de los instrumentos, que se utilizan en este oficio/profesión</li> <li>• Bases de conducta canina en peluquería</li> <li>• Manejar las técnicas de limpieza y baño, así también las de cuidados básicos</li> <li>• Conocer las técnicas de cepillado y acicalamiento</li> <li>• Dominar distintos cortes usados según las distintas razas (Cortes más comunes)</li> </ul>

VII. CONDICIONES LABORALES	
Ambiente de trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado y mantiene contacto con equipo e instrumentos corto punzantes. Está expuesto a enfermedades, animales, químicos y otros, por lo que se deben tomar las precauciones necesarias.
Riesgo:	El cargo está sometido a accidentes y/o enfermedades, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.
Esfuerzo:	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de concentración, precisión manual y visual alto para el manejo e higiene de la mascota.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA
Grupo Investigador	Director General	Director General	Junio 2015



## MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR EN PET SHOP

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Técnico
Denominación del empleo:	Vendedor
Código:	VTAS0001
No de cargos:	2
Dependencia:	Dirección Operativa
Cargo del jefe inmediato:	Director Operativo

## II. OBJETIVO GENERAL

Ofrecer excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos previamente establecidos.

## III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

- Responsable de la venta de comida, accesorios, y cuidados de las mascotas.
- Atender solicitudes o requerimientos de cotización de productos para la tienda y órdenes de compra.
- Dar a conocer precios, disponibilidad y alternativas de los productos solicitados por los clientes.
- Brindar asesoría a los clientes sobre el uso de los accesorios que se venden en la tienda.
- Proporcionar información sobre promociones de los productos y nuevos servicios que la empresa ofrece.
- Atender y dar solución a la devolución o problemas con los productos de la tienda.
- Mantener la sección asignada limpia y ordenada.
- Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.

## IV. ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN (RESPONSABILIDADES)

### **MATERIALES:**

Maneja constantemente medicinas, comida, accesorios e instrumentos para higiene y cuidado de mascotas; siendo su responsabilidad directa.

### **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

### **TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos y/o establecer estándares, a nivel de unidad.

### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

#### **RELACIONES INTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones continuas con las áreas administrativas y de operaciones, a fin de

ejecutar y/o coordinar actividades relativas a clínica.

**RELACIONES EXTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones frecuentes con Proveedores Locales y del Exterior.

**V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA**

Estudios	Experiencia
Egresado en Administración de Empresas ó afines.	Mínimo un año de experiencia.

**VI. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de instrumentos higiene y cuidado de mascotas.</li> <li>• Facilidad de palabra.</li> <li>• Establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Proactivo.</li> <li>• Dinámico en la toma de decisiones.</li> </ul>
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de técnicas de ventas.</li> <li>• Orientación en Servicio al Cliente.</li> <li>• Cuidado e Higiene de Mascotas.</li> </ul>

**VII. CONDICIONES LABORALES**

Ambiente de trabajo:	El cargo se ubica en un sitio cerrado y maneja alimentos, medicinas y productos de cuidado de mascotas; además puede estar en contacto directo con las mascotas en la tienda, por lo que se deben tomar las precauciones necesarias.
Riesgo:	El cargo está sometido a accidentes y/o enfermedades, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.
Esfuerzo:	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de concentración mental y visual alto teniendo el cuidado de los productos y las mascotas que ingresen a la tienda.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA
Grupo Investigador	Director General	Director General	Junio 2015



## MANUAL DE FUNCIONES RECEPCIONISTA

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Administrativo
Denominación del empleo:	Recepcionista
Código:	RECEP0001
No de cargos:	2
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Gerente General

II. OBJETIVO GENERAL
Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir al área administrativa, a fin de lograr un eficiente desempeño acorde con los objetivos de la empresa.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Registro de datos de mascotas.</li> <li>• Control de citas y pagos de clientes.</li> <li>• Coordinación de citas con especialistas.</li> <li>• Informar al cliente sobre las promociones del mes.</li> <li>• Atención del teléfono.</li> <li>• Cortes de caja.</li> <li>• Recibo y archivo de correspondencia.</li> <li>• Apoyo administrativo.</li> <li>• Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li> </ul>



#### IV. ÁMBITO DE LA ACTUACIÓN (RESPONSABILIDADES)

**MATERIALES:**

Maneja constantemente equipo de oficina, y papelería para llevar actualizado el control de citas de las mascotas, así como los pagos de los clientes, siendo su responsabilidad directa.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

**TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas y/o en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos y/o establecer estándares, a nivel de unidad.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

**RELACIONES INTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones continuas con el cliente, las áreas administrativas y de operaciones, a fin de ejecutar y/o coordinar actividades relativas a clínica.

**RELACIONES EXTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones frecuentes con Proveedores Locales.

#### V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	Experiencia
Bachiller General, Comercial o en Salud.	Mínimo un año de experiencia.

#### VI. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de libros de citas.</li> <li>• Facturación.</li> <li>• Facilidad de comunicación verbal y escrita.</li> <li>• Establecer relaciones interpersonales.</li> <li>• Proactivo.</li> <li>• Dinámico en la toma de decisiones.</li> </ul>
Conocimientos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la terminología médica.</li> <li>• Manejo de instrumentos higiene y cuidado de mascotas.</li> <li>• Software de oficina.</li> </ul>

<b>VII. CONDICIONES LABORALES</b>	
Ambiente de trabajo:	El cargo se ubica en un espacio abierto y mantiene contacto directo con las mascotas; por lo que se deben tomar las precauciones necesarias.
Riesgo:	El cargo está sometido a accidentes y/o enfermedades, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.
Esfuerzo:	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de concentración mental y visual alto teniendo el cuidado de las mascotas que ingresen a la clínica.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA
Grupo Investigador	Director General	Director General	Junio 2015

## **C. NUEVO DISEÑO DE PROCESOS FUNDAMENTALES**

### **1. Área de aplicación de los procesos rediseñados**

En Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. existen una serie de actividades dentro de las cuales la Reingeniería tuvo como objetivo la revisión de todas las áreas de la empresa para lograr un rediseño, enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de cada proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor.

Las áreas a rediseñar son las siguientes:

- Administración.
- Tienda.
- Peluquería.

## 2. Características de los procesos rediseñados

A continuación se presentan algunas características comunes que presentaron los procesos a renovar mediante la Reingeniería.

- **Varios oficios se combinan en uno:** desaparece el trabajo en serie. Muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y se comprimen en uno solo, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones.
- **Se modifica la estructura organizacional:** se cambian los departamentos funcionales por equipos de procesos.
- **Orientación a procesos:** cuando el proceso lo realizan varias personas, cada trabajador es responsable de todo el proceso, aunque solamente trabaje en alguna parte de éste.
- **Se pasa de un sistema de jerarquías a una organización más integrada:** esto implica que la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.
- **Se fomenta la visión global y el trabajo en equipo:** cada trabajador asociado a un proceso integrado está consciente de que su labor no se mide por su esfuerzo individual, sino por los resultados de todas las personas que trabajan en el mismo.
- **Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales y trabajadores con multi habilidades:** varias personas ejecutan las diferentes etapas del proceso, pero no se aíslan en tareas individuales. Por otra parte, se desarrollan trabajadores con multi

habilidades, capaces de desempeñar varias labores e inclusive intercambiar puestos con la misma habilidad. (Para ello se requiere capacitación).

## **D. EQUIPO DE REINGENIERÍA PARA LA EMPRESA**

### **1. Trabajo en Equipo**

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda Organización moderna, para concretarse, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo, con la seguridad de que éste cumplirá su cometido, Además, para el Equipo de Reingeniería es necesario que los componentes se esfuercen y tengan conductas, conocimientos y actitudes flexibles y adaptables, con una predisposición positiva a la crítica constructiva, abriendo así una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

Para llevar a cabo la propuesta de Reingeniería en Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. se han identificado los siguientes roles:

- **El líder**

Es un alto Ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para influir en la gente para aceptar los cambios que implica la Reingeniería. Deberá mantener el objetivo final del proceso, la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos y mantener comunicados a los empleados de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

- **Dueño del proceso.**

Jefe de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente, su función principal es vigilar y motivar la realización de la Reingeniería, no obstante su función no terminará cuándo se complete el proyecto de Reingeniería; cuando se tiene el compromiso de estar orientado a procesos, cada proceso seguirá necesitado de un dueño que se responsabilice de su ejecución.

- **Equipo de Reingeniería**

Estará formado por un grupo de individuos dedicados a difundir el rediseño de los procesos específicos de cada área, supervisar que se ejecuten correctamente y dar seguimiento a todo el proceso de Reingeniería. Es decir, que se encargará de convertir las ideas y los planes en realidades.

- **Comité directivo**

Será el cuerpo formulador de políticas, compuesto de Administradores o Jefes de áreas que desarrollan la estrategia global de la Organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

## **2. Mejora Continua**

Tres fases serán las necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos:

### **a) Evaluar**

- Definir la misión del proceso de forma tal que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la Organización.

- Asignar un propietario de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia.
- Consensuar requerimientos entre el cliente y la veterinaria como primer paso para la mejora de calidad.
- Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones acertadas respecto de la mejora de la calidad.
- Es necesario estar seguro de que el flujo de información en todo momento, reflejan la situación actual, la tendencia de los resultados.
- A partir de la comprensión de la misión, los requerimientos de los clientes y los resultados de los indicadores, evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en sí.
- El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.

## **b) Analizar**

- Analizar las áreas de mejora, utilizando algunas herramientas de mejora de la calidad.
- Determinar los beneficios que la aplicación de la metodología que el Benchmarking<sup>30</sup> y el Kaizen<sup>31</sup> pueden aportar, en cuanto a la obtención de prácticas adecuadas para obtener las mejoras de rendimiento necesarias.
- Identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento.

---

<sup>30</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>, "Evaluación Comparativa"; Consiste en tomar "comparadores" a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento para su aplicación.

<sup>31</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>, estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo

### **c) Mejorar**

- Convertir las acciones en planes detallados de mejora y llevarlos a cabo.
- Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos, comprobando de esta forma si las acciones dan la mejora esperada.
- Verificar la satisfacción del cliente.
- Iniciar un nuevo ciclo de Gestión, volviendo a la fase de evaluación.

### **3. Control y Seguimiento**

Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que un proyecto de este perfil llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control, para lo cual deberá:

1. En primer lugar, llevar un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
2. El control deberá tener como objetivo la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
3. Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

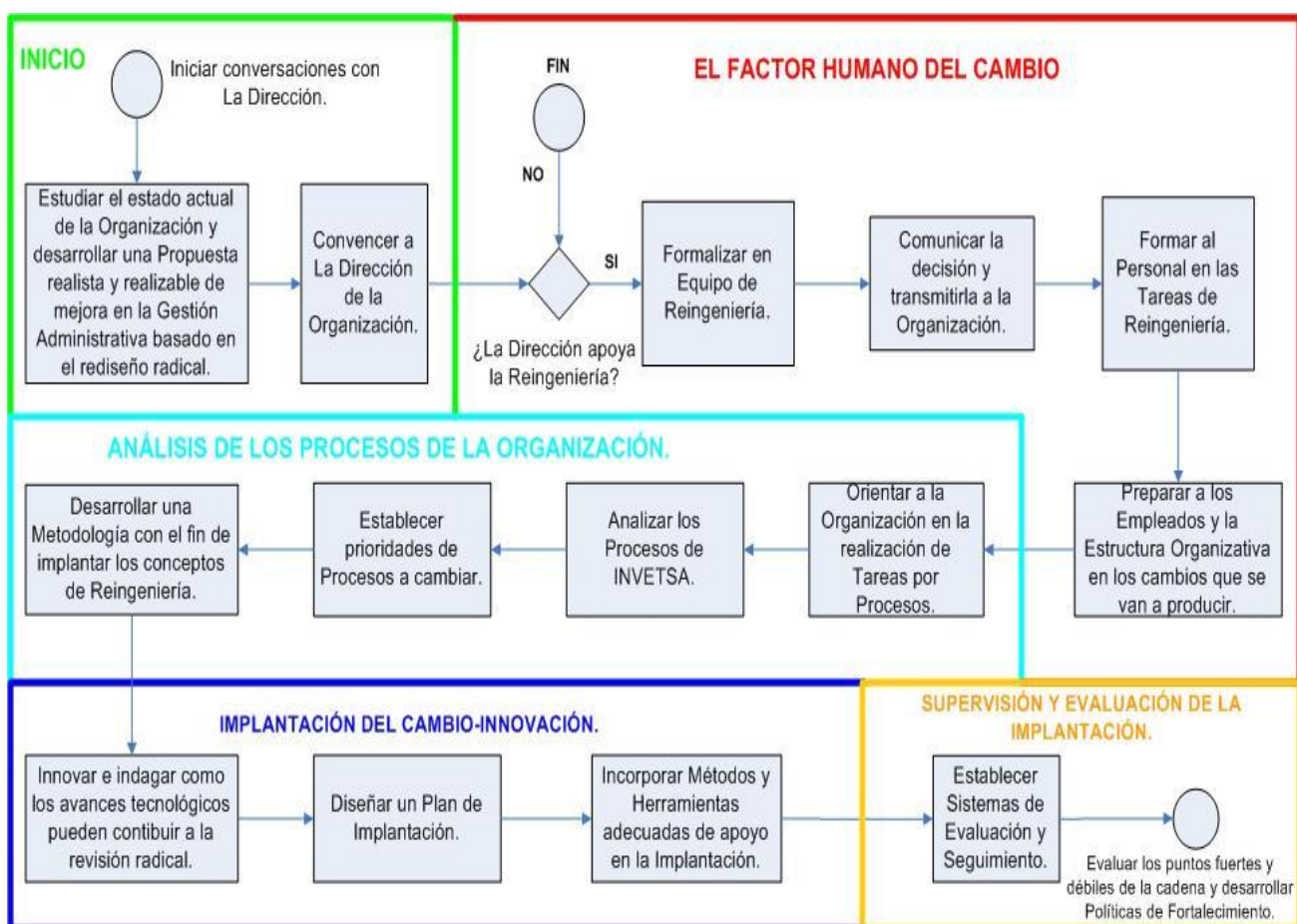
## **E. PROPUESTA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE REINGENIERÍA**

Para mejorar la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. y cumplir su misión y visión, debe poner en acción los pasos de la Reingeniería al prepararse para el cambio. Sorprender a la competencia al asignar esfuerzos y recursos moviéndose así de forma más inteligente en el mercado. El trabajo en equipo en la aplicación de la Reingeniería es vital para que funcione correctamente, además debe existir flexibilidad para aceptar evaluaciones continuas y modificaciones de sus procesos

de trabajo. El estímulo y optimismo naturales asociados con los esfuerzos de lanzamiento aportarán cooperación y motivación en esta fase de implementación.

Para Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. se sugiere implementar el proceso de Reingeniería de acuerdo al modelo presentado en el siguiente flujograma de implantación del nuevo proceso:

**FIGURA N° 1**  
**FLUJOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE REINGENIERÍA**



Fuente: Elaboración propia.



## **1. ARRANQUE DE LA IMPLANTACIÓN**

Para el Arranque de la Implementación se propone la acción de identificar las principales razones para mejorar en Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.

Existen tres razones fundamentales que animan a la Dirección a abordar la propuesta de Reingeniería por mejorar la Gestión, las cuales son:

- Auto exigencia por mejorar la Gestión: el propio interés de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. por mejorar sus estructuras de Gestión, utilizando para ello la Reingeniería como la herramienta generadora del cambio.
- Responsabilidad con el propio personal: compromiso de proporcionar a sus colaboradores un entorno de trabajo avanzado, que mejore sus condiciones actuales y los posiciona adecuadamente ante los retos del trabajo del futuro.
- Materialización de una nueva visión de servicio: La empresa apuesta por posicionarse en un estado de capacidad organizativa que le permita poner en marcha una nueva visión de servicio, que transformará el actual paradigma de relación con el cliente.

## **2. EL FACTOR HUMANO DEL CAMBIO**

Este punto engloba cuatro pasos principales para el desarrollo efectivo del factor humano, los cuales se describen en la página siguiente.

- **Formalizar el Equipo de Reingeniería**

Para formalizar el Equipo de Reingeniería se propone como punto principal, que se integre a un representante por cada área o departamento a un equipo integral, basándose en el nuevo organigrama planteado, el cual estaría conformado por:

- ✓ El Director General de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. integrado como el líder del Proceso de Reingeniería.
- ✓ Jefe del Departamento de Clínica.
- ✓ Jefe del Departamento de Estética Canina.
- ✓ Encargo del Departamento Administrativo.

Se tomará a estas cuatro personas como personal base e impulsador de la propuesta de Reingeniería, los cuales serán encargados de guiar y dirigir a los demás empleados en la realización de las nuevas tareas y procedimientos planteados.

Además serán los responsables de guiarlos en los procesos que se mejorarán y la metodología a implementar para lograr los objetivos y metas de la Reingeniería.

- **Comunicar la decisión y transmitirla a la organización**

Como punto de partida se realizará una reunión presidida por el Director General de la Organización; donde les comunique a todos los miembros de la empresa el nuevo camino a seguir y presentando a los encargados de cada área como el responsables de la implementación de Reingeniería.

Seguido a esto los encargados de los equipos se deberán reunir con el personal que tienen bajo su cargo para transmitir las proyecciones y cambios que deberán realizar para obtener los resultados programados, por ejemplo: El Jefe del Departamento de Estética Canina deberá reunirse con el personal de Peluquería y Estilización de mascotas para dar a conocer las acciones que se deberán seguir.

El Jefe del Departamento de Clínica deberá formar tres equipos principales los cuales son: el Personal de Consulta General, el de Hospitalización y el de Laboratorio Clínico.

El Encargado del Departamento de Estética al igual tendrá que formar tres equipos de trabajo determinados por: Empleados encargados de higiene de las especies, los de Peluquería y los de Grooming<sup>32</sup> Creativo.

El Jefe del Departamento Administrativo realizará tres equipos los cuales constan de los siguientes empleados: Contabilidad, Atención al Cliente o Recepción y los de Ventas o Encargados de la Tienda de mascotas.

- **Formar al personal en las tareas de Reingeniería**

En este punto, es fundamental que los encargados de los equipos de trabajo preparen a su personal encomendado, para afrontar los cambios de manera optimista y siguiendo la metodología propuesta, se tomen en cuenta dos acciones principales para lograr este enfoque, que son:

La Gestión Documental: donde se les detallará los motivos por los cuales se realizara la reestructuración y cambios en las tareas y procesos que anteriormente se seguían, comunicando la importancia de la realización de estos.

La Gestión del Conocimiento: en el cual se propone preparar a los integrantes en las nuevas tareas y funciones que tendrán a su cargo, realizando la debida inducción, y dejando claramente establecidas cual es el alcance de sus responsabilidades. Si lo requiere el puesto de trabajo capacitar en nuevas tecnologías o aplicaciones informáticas.

---

<sup>32</sup> <http://www.wordmagicsoft.com/diccionario/en-es/grooming.php>, “arreglo personal, de acicalamiento, de aseo”. Arte de usar el pelaje de un animal como un lienzo creativo para elaborar diseños.

- **Preparar a los empleados y a la estructura organizativa respecto a los cambios que se van a producir**

Esta tarea es un seguimiento a la formación del personal en las tareas de Reingeniería, ya que se busca básicamente que los integrantes de la empresa adquieran la confianza y motivación para la realización de los cambios.

Se transmiten los ideales e intenciones de la Organización para realizar la reestructuración y nuevos procedimientos a emplear, y los cambios que cada puesto debe seguir para la obtención de las metas y los resultados buscados.

### **3. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS**

Antes de proceder a implementar los nuevos procesos, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello se presenta un análisis de que una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hacen; y como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos que demuestren las causas de las deficiencias del proceso actual.

- **Proceso productivo para el servicio de limpieza y peluquería**

El proceso que comprende el arreglo completo de una mascota toma alrededor de una a dos horas dependiendo de la raza y el estado en que se encuentre la mascota. Es un trabajo duro, en el sentido de tratar con animales, es difícil por el hecho de que ellos no entienden que no se les quiere hacer daño, por el contrario hacer que se vean muy bien y estén limpios. Es un proceso que involucra esfuerzo físico y mucha paciencia y cariño hacia los animales.

El proceso de grooming<sup>33</sup> es igual para perros y gatos, lo que cambia son los productos que se usa, ya que por ejemplo no se puede usar el mismo shampoo de perros en los gatos; además se tendrá un mayor cuidado al tratarlos por ser más sensibles.

### **1. Registro de la mascota**

Como primer procedimiento se llenará la ficha de la mascota, la misma que contendrá datos del cliente: nombres, dirección, teléfono y datos de la mascota: nombre, raza, edad, sexo, color, peso, alergias, y si tiene algún tipo de cirugía o cualquier observación importante. En la misma ficha (Anexo N° 1) se registrará el tratamiento o servicio que se le aplicará a la mascota y la fecha para llevar un adecuado control. Esto se hace en un promedio de 8 minutos.

### **2. Recepción de la mascota**

En esta etapa se recibe a la mascota y se le inspecciona para ver las condiciones en la que ingresa para obtener un diagnóstico del tratamiento que requiere, y el estilista conjuntamente con el cliente deciden el tipo de baño, la técnica de corte y el estilo o modelo de acuerdo a la raza y necesidades del perro o gato. Este proceso lleva alrededor de 7 minutos.

### **3. Preparación de la mascota**

Esta etapa incluye: cepillado y desenredado. El cepillado y el desenredado es quizás el paso más importante en el arreglo profesional de una mascota. Este proceso requiere dedicación y tiempo ya que de ello depende el resultado final; en especial en aquellos perros de pelo largo o que se encuentran en muy mal estado, es decir, tienen muchos

---

<sup>33</sup> <http://www.wordmagicsoft.com/diccionario/en-es/grooming.php>, “arreglo personal, de acicalamiento, de aseo”. Arte de usar el pelaje de un animal como un lienzo creativo para elaborar diseños

nudos. El desenredado antes del baño será indispensable, ya que si se moja a un perro que tiene motas estas se volverán más duras de sacar. El tiempo que se emplea en esta etapa es en promedio 30 minutos, esto depende del tamaño, raza y condiciones del pelaje.

#### **4. Baño**

El baño estimula la piel, remueve el exceso de grasa y bacterias, elimina el pelo muerto, suciedad y parásitos externos hace que el animal se vea bien y que huela a limpio. En esta etapa se aplica el baño que haya solicitado el cliente que puede ser: el básico o el antiparasitario independientemente del tipo de baño se drena las glándulas peri-anales y se limpian los ojos y los dientes de la mascota. Es importante mojar a la mascota lo suficiente para que el agua penetre hasta el fondo de la piel; posteriormente se aplica el shampoo, primero en las patas y luego en el resto del cuerpo; luego el acondicionador y se enjuaga con abundante agua tibia para que no queden residuos de shampoo que puedan ocasionar problemas de piel o sensibilidad; a continuación se procede a retirar el exceso de agua con las manos y una toalla. El tiempo que se estima en el baño es en promedio 15 minutos, pero depende también del tamaño de la mascota.

#### **5. Secado**

Para esta etapa se usan secadoras profesionales especialmente para Grooming,<sup>34</sup> poseen altas velocidades, son más eficientes y acortan el tiempo de secado. Sin embargo, se utilizan secadoras de uso doméstico en velocidades bajas, para aquellas mascotas de raza pequeña y especialmente los gatos que no están familiarizados con el ruido o no les gusta este proceso.

Se procede a secar primero la zona lumbar para evitar enfriamientos, luego el resto del cuerpo y finalmente la cabeza; primero con una toalla para sacar el exceso de agua y

---

<sup>34</sup> <http://www.wordmagicsoft.com/diccionario/en-es/grooming.php>, “arreglo personal, de acicalamiento, de aseo”. Arte de usar el pelaje de un animal como un lienzo creativo para elaborar diseños

luego se usa la secadora, para la cual siempre se usan velocidades bajas, para evitar que el aire entre rápidamente en los ojos, nariz y orejas así también como en las áreas de abdomen y genitales. Durante el proceso se conversa y se les acaricia para que estén tranquilos y se den cuenta de que nada malo sucede. La duración de este paso es de 10 a 30 minutos, dependiendo de la raza y tamaño de la mascota.

## **6. Limpieza de ojos, orejas y corte de uñas**

Posteriormente se procede a cortar y a limar las uñas y a la revisión y limpieza de orejas, para lo cual se usa instrumental y medicina especial para este fin, para hacer más fácil la tarea de quitar el exceso de pelo que se encuentra en el canal auditivo. Para limpiar los ojos se aplica soluciones medicadas con algodón, esto ayuda a disolver las lagañas, remueve las manchas lagrimales y además elimina las pequeñas costras alrededor del ojo dejando el pelaje de la mascota nuevamente brillante. El tiempo de duración es de 10 minutos.

## **7. Corte**

Luego de haber seguido los pasos anteriormente descritos, que son iguales para toda raza de perro o gato, se procede al corte. Un buen corte ayuda a resaltar las características de la raza. El tipo de corte y la frecuencia dependen de muchos factores entre los que cuentan, la raza, o conformación física, el largo de pelo deseado, la estación del año y finalmente el gusto del dueño. En este punto el estilista utiliza una máquina, tijera o stripping<sup>35</sup> o combina algunas de estas para realizar el corte. Los cortes a máquina se les puede hacer a diferentes largos de pelo. Con ayuda de los niveles se elije el largo del pelo para el corte de la mascota. El corte a tijera se hace en razas especiales como los

---

<sup>35</sup> <http://www.hogarutil.com/mascotas/perros/higiene>, técnica para conseguir que la mascota mantenga la textura de su pelo y la salud de su piel.

Poodle, Bichón Frise, Cocker Americano<sup>36</sup>, etc. El corte a tijera normalmente se da para lograr un acabado final ayudando a una escultura del pelaje. El tiempo promedio de duración de esta etapa es de 20 minutos dependiendo del estilo de corte y tamaño de la mascota.







## 8. Finalización del estilo

Este es el paso final en el que se le agregan lazos, corbatines o pañuelos y perfume para que queden hermosos y con un agradable aroma. Los detalles se los hace es 7 minutos.

### Diagrama de flujo del proceso productivo:

Ya que con base en los resultados de la investigación se ha descrito con palabras la manera en que se desarrolla el proceso productivo, viene una segunda etapa en la que, en forma integral, se presenta el proceso mediante el diagrama de flujo para lo que se utilizará la siguiente simbología:

### SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS

Actividad	Simbología	Descripción.
Operación		Significa que se efectúa un cambio o transformación, se produce, realiza, modifica y lleva a cabo el proceso.
Transporte		Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.
Demora		Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente.
Inspección		Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto o servicio.
Almacenamiento		Se posee, retiene o almacena.
Operación Combinada		Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas.

Fuente: American Society of Mechanical Engineers (ASME)

<sup>36</sup> Inversiones Veterinarias S.A. de C.V., Nombres de razas de perros.



## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LIMPIEZA Y PELUQUERÍA ACTUAL

CARTA DE PROCESO									
ACTIVIDAD: Servicio Completo de Limpieza y Peluquería			RESUMEN						
FECHA: 09/02/2015			Actual		Propuesto		Ahorros		
ELABORADO POR: Equipo Investigador			Cantidad	Tiempo	Cantidad	Tiempo	Cantidad	Tiempo	
DIAGRAMA EMPIEZA EN: Área de Recepción			Operación	5	70	0	0	0	0
DIAGRAMA TERMINA EN: Área de Recepción			Transporte	2	4	0	0	0	0
MÉTODO: ACTUAL DIBUJO No: 1/1			Demora	1	10	0	0	0	0
HOJA #1 DE #1			Inspección	0	0	0	0	0	0
			Almacenaje	1	2	0	0	0	0
			Operación-Inspección	2	17	0	0	0	0
			Total	11	103	0	0	0	0

N°	Responsable	Tiempo en Minutos	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
1	Recepcionista	8		Registro de datos del cliente y su mascota
2	Cliente y mascota	10		Espera de un estilista para recepción de mascota
3	Estilista	7		Recepción e inspección de la mascota (Se determina el tipo de baño y estilo de corte)
4	Estilista	2		Al área de baño
5	Estilista	15		Baño
6	Estilista	2		Al área de grooming
7	Estilista	20		Secado
8	Estilista	10		Inspección y limpieza de ojos, orejas y corte de uñas
9	Estilista	20		Corte del manto de la mascota
10	Estilista	7		Finalización del estilo
11	Estilista	2		Se coloca la mascota en la jaula hasta que sea retirado por su dueño
12				
13				
14				
15				
16				
17				

Fuente: Elaboración propia.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LIMPIEZA Y PELUQUERÍA PROPUESTO

CARTA DE PROCESO									
<b>ACTIVIDAD:</b> Servicio Completo de Limpieza y Peluquería			<b>RESUMEN</b>						
			<b>Actividad</b>	<b>Actual</b>		<b>Propuesto</b>		<b>Ahorros</b>	
<b>FECHA:</b> 09/02/2015			Operación	5	70	5	67	0	3
<b>ELABORADO POR:</b> Equipo Investigador			Transporte	2	4	2	2	0	2
<b>DIAGRAMA EMPIEZA EN:</b> Área de Recepción			Demora	1	10	1	3	0	7
<b>DIAGRAMA TERMINA EN:</b> Área de Recepción			Inspección	0	0	0	0	0	0
<b>MÉTODO:</b> Reingeniería <b>DIBUJO No:</b> 1/1			Almacenaje	1	2	1	2	0	0
<b>HOJA #1, DE #1</b>			Operación-Inspección	2	17	2	17	0	0
			<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>103</b>	<b>11</b>	<b>91</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
N°	Responsable	Tiempo en Minutos	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
1	Recepcionista	5	● → D □ ▽ □	Registro de datos del cliente y su mascota					
2	Cliente y mascota	3	○ → ● D □ ▽ □	Espera de un estilista para recepción de mascota					
3	Asistente de peluquería	7	○ → D □ ▽ ●	Recepción e inspección de la mascota (Se determina el tipo de baño y estilo de corte)					
4	Asistente de peluquería	1	○ → ● D □ ▽ □	Al área de baño					
5	Estilista	15	● → D □ ▽ □	Baño					
6	Asistente de peluquería	1	○ → ● D □ ▽ □	Al área de grooming					
7	Estilista	20	● → D □ ▽ □	Secado					
8	Estilista	10	○ → D □ ▽ ●	Inspección y limpieza de ojos, orejas y corte de uñas					
9	Estilista	20	● → D □ ▽ □	Corte del manto de la mascota					
10	Estilista	7	● → D □ ▽ □	Finalización del estilo					
11	Asistente de peluquería	2	○ → D □ ▽ ●	Se coloca la mascota en la jaula hasta que sea retirado por su dueño					
12			○ → D □ ▽ □						
13			○ → D □ ▽ □						
14			○ → D □ ▽ □						
15			○ → D □ ▽ □						
16			○ → D □ ▽ □						
17			○ → D □ ▽ □						

Fuente: Elaboración propia.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SISTEMA DE INVENTARIO ACTUAL

CARTA DE PROCESO										
ACTIVIDAD: Sistema de Inventario			RESUMEN							
			Actividad	Actual		Propuesto		Ahorros		
				Cantidad	Tiempo	Cantidad	Tiempo	Cantidad	Tiempo	
FECHA: 09/02/2015			Operación	4	270	0	0	0	0	
ELABORADO POR: Equipo Investigador			Transporte	4	4380	0	0	0	0	
DIAGRAMA EMPIEZA EN: Sala de Ventas			Demora	0	0	0	0	0	0	
DIAGRAMA TERMINA EN: Sala de Ventas			Inspección	0	0	0	0	0	0	
MÉTODO: ACTUAL DIBUJO No: 1/1			Almacenaje	0	0	0	0	0	0	
HOJA #1 DE #1			Operación-Inspección	2	135	0	0	0	0	
			Total	10	4785	0	0	0	0	
N°	Responsable	Tiempo en Minutos	SIMBOLO				DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
1	Jefe de Venta	60	●	→	⬇	□	▽	◻	Realizar lista de inventario en sala de venta.	
2	Jefe de Venta	7	○	→	⬇	□	▽	◻	Entregar lista de inventario al contador.	
3	Contador	120	●	→	⬇	□	▽	◻	Realizar el inventario en bodega.	
4	Jefe de Venta	60	●	→	⬇	□	▽	◻	Elaborar orden de compra a los proveedores.	
5	Jefe de Venta	45	○	→	⬇	□	▽	◻	Enviar orden de compra a los proveedores.	
6	Proveedor	4320	○	→	⬇	□	▽	◻	Enviar el pedido.	
7	Jefe de Venta	90	○	→	⬇	□	▽	●	Recibe la mercadería, verifica contra orden de compra y firma de recibo.	
8	Jefe de Venta	8	○	→	⬇	□	▽	◻	Devuelve facturas a contabilidad para contabilizar el pedido.	
9	Contador	45	○	→	⬇	□	▽	●	Registra y contabiliza el pedido.	
10	Contador	30	●	→	⬇	□	▽	◻	Autoriza salida para ventas de acuerdo a facturación.	
11			○	→	⬇	□	▽	◻		
12			○	→	⬇	□	▽	◻		
13			○	→	⬇	□	▽	◻		
14			○	→	⬇	□	▽	◻		
15			○	→	⬇	□	▽	◻		
16			○	→	⬇	□	▽	◻		
17			○	→	⬇	□	▽	◻		

Fuente: Elaboración propia.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SISTEMA DE INVENTARIO PROPUESTO

CARTA DE PROCESO									
ACTIVIDAD: Sistema de Inventario			RESUMEN						
			Actividad	Actual		Propuesto		Ahorros	
				Cantidad	Tiempo	Cantidad	Tiempo	Cantidad	Tiempo
FECHA: 09/02/2015			Operación	4	270	3	120	0	150
ELABORADO POR: Equipo Investigador			Transporte	4	4380	5	4380	0	0
DIAGRAMA EMPIEZA EN: Sala de Ventas			Demora	0	0	0	0	0	0
DIAGRAMA TERMINA EN: Sala de Ventas			Inspección	0	0	1	20	0	0
MÉTODO: Reingeniería DIBUJO No: 1/1 HOJA #1 DE #1			Almacenaje	0	0	0	0	0	0
			Operación-Inspección	2	135	1	60	0	75
Total				10	4785	10	4580	0	225
Nº	Responsable	Tiempo en Minutos	SÍMBOLO				DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
1	Jefe de Venta	60	●	→	D	□	▽	◻	Elabora orden de compra.
2	Jefe de Venta	15	○	→	D	□	▽	◻	Envía orden de compra al proveedor.
3	Proveedor	4320	○	→	D	□	▽	◻	Proveedor envía el pedido.
4	Jefe de Venta	60	○	→	D	□	▽	●	Recibe la mercadería en bodega, verifica contra orden de compra y firma de recibido.
5	Jefe de Venta	5	○	→	D	□	▽	◻	Devuelve factura a contabilidad para el registro en el sistema de inventario.
6	Contador	45	●	→	D	□	▽	◻	Registra el pedido en el sistema de inventario.
7	Contador	30	○	→	D	□	▽	◻	Autoriza salida para venta de acuerdo a facturación.
8	Jefe de Venta	20	○	→	D	■	▽	◻	Reporte de existencia para verificar cantidad a pedir según el stock máximo y mínimo de acuerdo a las políticas de la empresa.
9	Jefe de Venta	15	●	→	D	□	▽	◻	Hacer una requisición a bodega si un producto ha llegado a su mínimo indicando cantidad, marca, modelo, estilo, color, etc.
10	Asistente de Bodega	10	○	→	D	□	▽	◻	Requisición de mercadería a sala de ventas.
11			○	→	D	□	▽	◻	
12			○	→	D	□	▽	◻	
13			○	→	D	□	▽	◻	
14			○	→	D	□	▽	◻	
15			○	→	D	□	▽	◻	
16			○	→	D	□	▽	◻	
17			○	→	D	□	▽	◻	

Fuente: Elaboración propia.

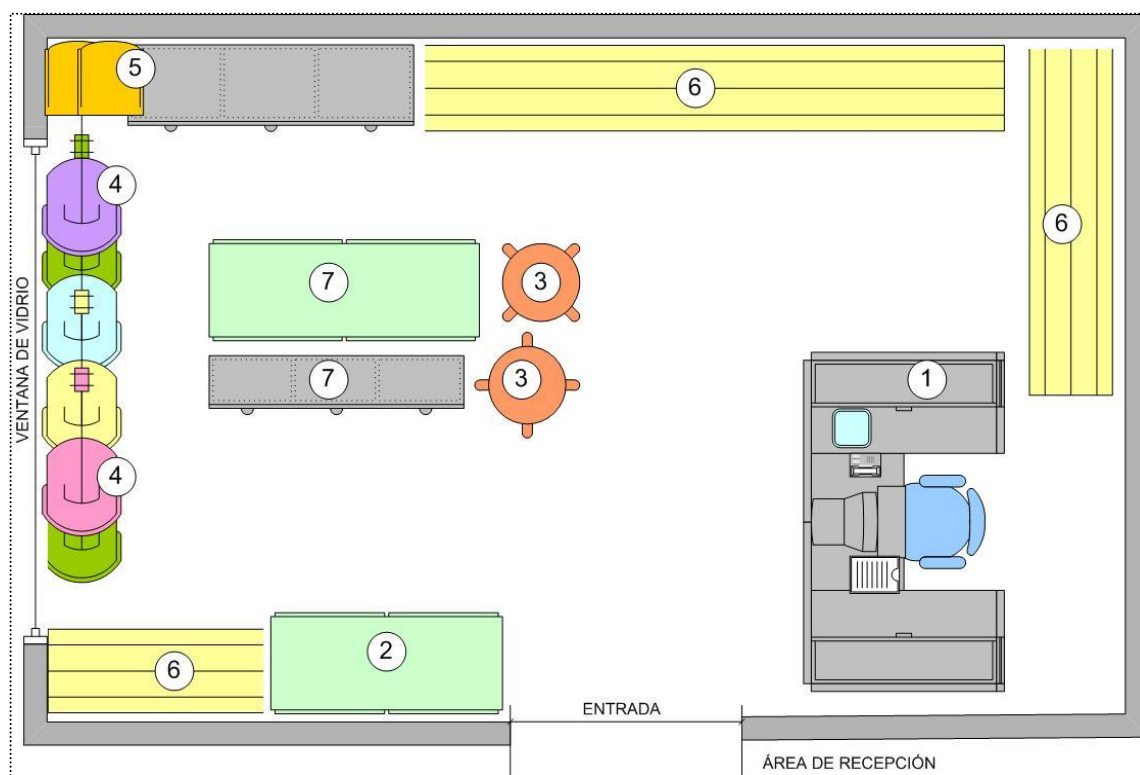
### MATRIZ DE PROPUESTAS DE REINGENIERÍA

Área Responsable	Propuesta de Reingeniería	Problema a Resolver
<b>Peluquería</b>	Delegar un asistente de peluquería, quien será responsable de ir a recibir a la mascota, revisar las condiciones en que la recibe, de igual manera salir a entregarla cuando lleguen a retirarla	Dejar a las mascotas en espera cuando se ha iniciado un proceso de baño o corte, porque llegan a recoger a otra mascota
<b>Tienda</b>	Realizar catálogo de productos homogéneos en la tienda de mascotas	Organizar los productos, manteniendo a la vista un estilo del lote, ahorrando espacio en la tienda para un adecuado orden de los productos
<b>Mercadeo</b>	Realizar tarjetas de cliente frecuente indicando el servicio solicitado y al tener una determinada cantidad de servicios, ofrecer como incentivo un descuento específico o recompensando con un servicio gratis	Se incentiva a los clientes a demandar de manera periódica los servicios de la veterinaria
	Impulsar entre los clientes dinámicas o concursos en los cuales se les atribuyen servicios o productos que ofrece la veterinaria.	Se utilizará como una manera de promocionar la veterinaria y posicionar el nombre y la calidad de los servicios
<b>Recepción</b>	Actualización de base de datos de los clientes, recordando a estos las fechas de las citas médicas de las mascotas y la proximidad de vacunas	Aumentar la demanda de los servicios clínicos de la veterinaria y fidelidad de los clientes
	Actualización del equipo tecnológico en recepción	Evitar retrasos en la atención al cliente. Actualmente son dos personas que trabajan con una sola computadora lo que retrasa la atención a los clientes en cuanto a los cobros y actualización de los expedientes clínicos y solicitud de servicios que demandan
<b>Administración</b>	Planeación Estratégica	Determinación de los objetivos corto y largo plazo. Elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.
	Realizar un plan de capacitaciones al personal, en temas específicos según las funciones que desempeñan	Fomentar las capacidades técnicas de los integrantes de la veterinaria con el fin de mejorar el desempeño de sus labores para lograr los objetivos propuestos
	Las funciones del personal se hacen del conocimiento de varios integrantes del equipo ya que existe rotación de personal, especialmente en recepción y ventas.	Evitar confusión y retrasos en las tareas por rotación de personal.
	Nombrar a los encargados de los equipos de Reingeniería como responsables de las áreas específicas	Facilidad de los responsables de la Reingeniería de liderar los equipos focalizados según áreas específicas de control al transferirse las directrices directas de la Gerencia de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia.



**FIGURA N° 2**  
**DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTA: SALA DE VENTAS**  
**ACTUAL**

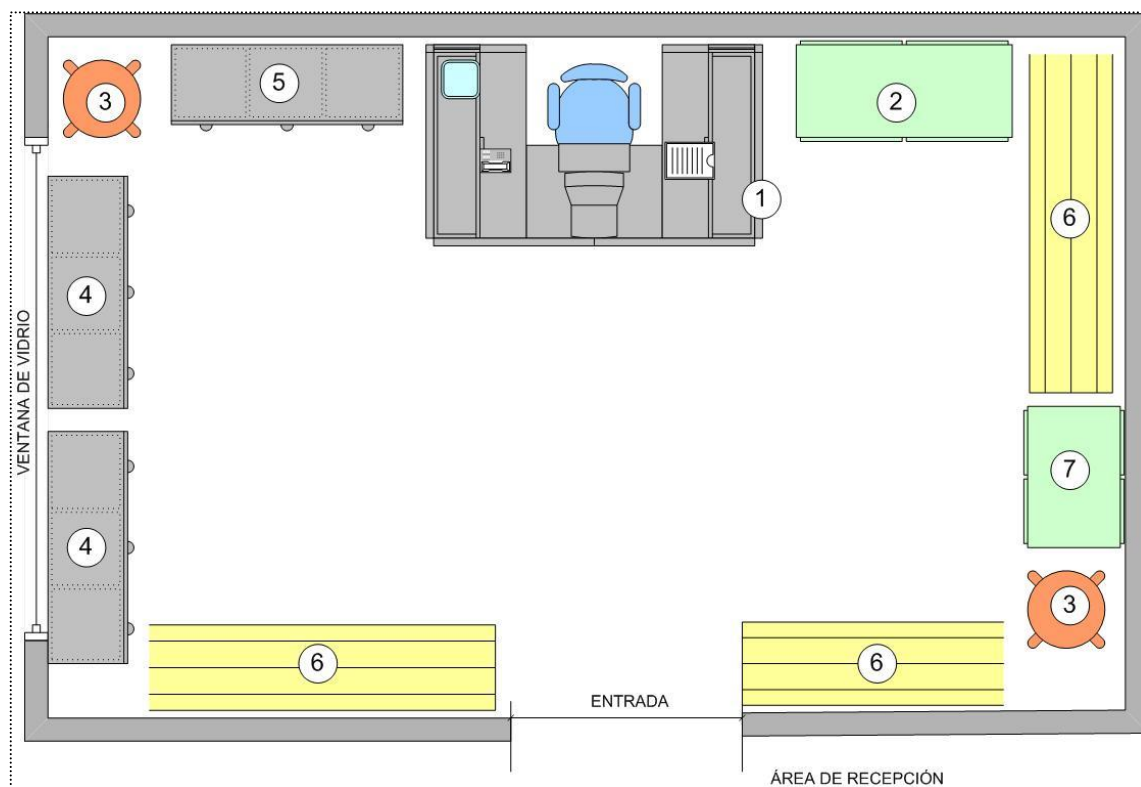


Fuente: Elaboración propia.

**Descripción del gráfico:**

1. Escritorio de vendedor en Tienda.
2. Vitrina con medicinas.
3. Góndolas: instrumentos para limpieza y cuidado de mascotas, juguetes.
4. Camas para mascotas acomodadas unas encima de otras.
5. Comida para mascotas.
6. Estanterías: ropa, accesorios y juguetes para mascotas.
7. Otros accesorios para mascotas.

**FIGURA N° 3**  
**DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE PLANTA: SALA DE VENTAS**  
**PROPUESTA**



Fuente: Elaboración propia.

**Descripción del gráfico:**

1. Escritorio de vendedor en Tienda.
2. Vitrina con medicinas.
3. Góndolas: instrumentos para limpieza y cuidado de mascotas, juguetes.
4. Camas para mascotas acomodadas en estantes.
5. Comida para mascotas acomodadas en estantes.
6. Estanterías: ropa, accesorios y juguetes para mascotas.
7. Otros accesorios para mascotas.

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO. INNOVACIÓN**

En esta fase se entra de lleno a la parte más operativa del cambio, se evalúan los procesos de la Organización y se realizan los preparativos necesarios para realizar el cambio tomando en cuenta los siguientes puntos:

##### **a) Diseñar un plan de implementación**

Este paso trata de la interpretación del diseño de Reingeniería en un plan detallado para la implementación del mismo. También debe comprometer al equipo de la puesta en marcha, otros colaboradores a identificar las estrategias para lograr los resultados esperados conociendo la finalidad, objetivos, áreas a evaluar y la propuesta completa de Reingeniería.

La herramienta recomendada en este paso es la realización de una “Lista de Verificación del Plan de Implementación” (Ver Anexo 5), la cual resume los puntos clave a tener en cuenta en la implementación de la propuesta de Reingeniería.

##### **b) Incorporar métodos y herramientas adecuadas de apoyo en la implantación:**

Las herramientas juegan un papel fundamental en la Reingeniería, permitiendo evaluar los procesos antiguos frente a los nuevos, impulsan la implantación y facilitan la Gestión de los procesos una vez que se rediseñan; además, dependiendo del tipo de herramientas que se utilicen para desarrollar e implementar la Reingeniería, éstas se pueden clasificar en:

- **Planificadoras de Tareas:** son herramientas que facilitan llevar el control del desarrollo de cualquier actividad. En este sentido la implementación de Reingeniería requiere el desarrollo de un plan de consecución de objetivos. Las herramientas de planificación otorgan la función de proporcionar un entorno de gestión integrado



permitiendo la trazabilidad de los planes originales y su adecuación en cada momento.

- **Herramientas de Gestión:** su finalidad es colaborar en la Gestión de los procesos que se rediseñan. Son herramientas de Administración que le permitirán a la empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurar una posición competitiva en éste.

### BENCHMARKING

Ya que Benchmarking es la búsqueda permanente en el proceso de identificación, entendimiento y adaptación de prácticas y procesos superiores de otras organizaciones, con el fin de mejorar el desempeño de su organización" Inversiones Veterinarias S.A. de C.V. puede realizar Benchmarking, a fin de incorporar las mejores prácticas de empresas afines.

Aplicar el Benchmarking no significa simplemente espiar o copiar, sino tomar como referencia los mejores aspectos de otras empresas, incluyendo sus productos, servicios, procesos de trabajo, prácticas empresariales, políticas, estrategias, métodos y estrategias. para luego aplicarlos en la propia, pero siempre agregándoles nuestra creatividad.

### KAIZEN

Su aplicación puede generar importantes cambios en el personal de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V., se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, y que puede ser aplicable a todo nivel, desde la alta Gerencia hasta el personal de servicios generales.; su idea de mejoramiento continuo se involucra en la Gestión y el desarrollo de los procesos, enfatizando las necesidades de los clientes para reconocer y reducir los desperdicios y maximizar el tiempo.

En general, se puede plantear con la siguiente fórmula:

$$\text{MEJORAMIENTO} = \text{REINGENIERIA} + \text{KAIZEN}$$

Los dos puntos se complementan y persiguen el mismo fin de ser mejores, además están enfocados en las personas, la comunicación efectiva e involucra a la Gerencia a estar orientada e interesada al seguimiento y control de los procesos.

## **5. Supervisión y Evaluación de la Implementación**

Esta etapa se centra en establecer sistemas de evaluación y seguimiento, ser consciente de que el cambio es dinámico y evaluar y transmitir a todos los colaboradores de la empresa los logros alcanzados y la necesidad de continuar.

En esta fase final de la implantación Reingeniería, es necesario evaluar la eficiencia del de la propuesta a fin de verificar si los resultados obtenidos concuerdan con los objetivos propuestos, evaluar el desempeño de los empleados, para conocer cómo realizan su trabajo con las nuevas disposiciones, para lo cual el Equipo de Reingeniería será encargado de dar continuidad al proyecto.

Por otra parte, para que la Reingeniería tenga éxito es imprescindible implementar un sistema de control interno que acompañe los cambios que se producirán en la empresa. Se propone realizar una “Matriz de Actividades con Problemas” (Ver Anexo 6) para verificar el correcto funcionamiento de los procesos posterior a la Reingeniería.

Un adecuado sistema de control interno permitirá no sólo verificar el cumplimiento de lo planificado sino también brindará a la gerencia la información necesaria para adaptar constantemente la estructura organizacional al cambio permanente.

## F. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION DE REINGENIERÍA

El presupuesto es una herramienta significativa en la Gestión Empresarial, ya que, se pretende consolidar las actividades de la empresa en términos monetarios, determinar una adecuada administración de los recursos y una apropiada Gestión de los esfuerzos, tanto individuales como colectivos, dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos y mejores logros de la actividad empresarial.

Detallamos a continuación los gastos en los que se incurriría para implementar la propuesta de Reingeniería y obtener los resultados deseados para mejorar la Gestión Administrativa de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V., tomando en cuenta que el desembolso de los gastos se hará con recursos propios de la empresa:

**CUADRO F.1**  
**PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION DE REINGENIERÍA EN INVERSIONES**  
**VETERINARIAS S.A. DE C.V.**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total	Total
<b>Mobiliario y equipo</b>				<b>\$872.00</b>
Computadora de escritorio para área de Recepción	1	\$400.00	\$400.00	
Estanterías metálicas Sala de Ventas	3	\$118.00	\$354.00	
Estantería metálica Bodega	1	\$118.00	\$118.00	
<b>Formación y capacitación al personal</b>				<b>\$2,000.00</b>
Capacitación "Atención y Servicio al Cliente" (Dirigido a personal de área Clínica, Recepción y Sala Ventas)	1	\$700.00	\$700.00	
Capacitación "Comunicación y Trabajo en Equipo" (Dirigido a todo el personal de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.)	1	\$900.00	\$900.00	
Capacitación "Dirección Estratégica de Procesos Administrativos" (Dirigido a Directivos y Equipos de Reingeniería)	1	\$400.00	\$400.00	

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO F.2**  
**CONTINUACIÓN PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION DE REINGENIERÍA EN**  
**INVERSIONES VETERINARIAS S.A. DE C.V.**

<b>Papelería y útiles</b>				<b>\$170.00</b>
Impresión de carpetas informativas de implementación de Reingeniería	25	\$6.00	\$150.00	
Otros artículos de oficina (folders, lapiceros, fásteners, entre otros)	1	\$20.00	\$20.00	
<b>Publicidad y promoción</b>				<b>\$100.00</b>
Vale por corte de pelo y baño gratis	2	\$12.50	\$25.00	
Vale por consulta médica gratis	1	\$25.00	\$25.00	
Vale por vacuna contra la Rabia y pastilla desparasitante	2	\$12.50	\$25.00	
Canasta de accesorios que incluye, collar, cadena, placa de identificación y galletas	1	\$25.00	\$25.00	
<b>TOTAL DE GASTOS</b>				<b>\$3,142.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **G. CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA**

Esta herramienta de control permitirá organizar, monitorear y ejecutar las actividades de implementación de Reingeniería de forma eficiente, y planificar de acuerdo a los recursos humanos, tecnológicos y financieros disponibles de la empresa, además, establece las responsabilidades necesarias y etapas de acción de la implementación y ayuda a controlar su progreso a lo largo del tiempo.

Básicamente el diagrama está compuesto por un eje vertical donde se establecen las actividades programadas para la implementación del proceso de Reingeniería que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas, que para este caso se planea que el proceso de implementación de la propuesta de Reingeniería se lleve a cabo en cuatro meses con la ayuda del Equipo de Reingeniería, la Gerencia y el personal en general de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.

**CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA EN  
INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

N°	ACTIVIDADES	Tiempo de Realización de Actividades (Meses/Semanas)																Responsable	
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Formalización y preparación del Equipo de Reingeniería	■	■	■															Gerencia General
2	Reunión informativa y presentación del Equipo de Reingeniería a todo el personal de Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.				■														Gerencia General, Equipo de Reingeniería
3	Reunión en cada departamento para explicar objetivos, motivar y solventar dudas de la Reingeniería					■	■												Jefe de cada departamento
4	Formar al personal en las tareas de Reingeniería, presentación de nuevos procesos						■	■	■										Jefe de cada departamento
5	Realizar los preparativos necesarios para el cambio y los nuevos procesos								■	■	■								Equipo de Reingeniería
6	Implementación del diseño de Reingeniería													■	■				Todo el personal
7	Seguimiento a la formación del personal en las tareas de Reingeniería														■	■			Equipo de Reingeniería
8	Apoyo de herramientas de Gestión: Benchmarking, Kaizen															■	■		Equipo de Reingeniería
9	Supervisión y evaluación de la implementación de Reingeniería																■	■	Equipo de Reingeniería

Fuente: Elaboración propia.

**CRONOGRAMA: COMPRA DE MOBILIARIO PARA SALA DE VENTAS Y BODEGA EN  
INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

N°	ACTIVIDADES	Tiempo de Realización de Actividades (Meses/Semanas)																Responsable	Recursos	
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Reunión para determinar el tipo de mobiliario a adquirir																		Equipo de Reingeniería y Jefe de Ventas	Recurso Humano, Tecnológico y Papelería
2	Cotización de estanterías para Sala de Ventas y Bodega																		Jefe de Ventas	Recurso Humano, Tecnológico y Transporte
3	Determinación del costo total de la adquisición																		Jefe de Ventas y Contador	Recurso Humano y Papelería
4	Realización de la compra																		Jefe de Ventas	Recurso Humano, Transporte y Financiero
5	Envío de mobiliario a la empresa																		Encargado del Almacén	Recurso Humano y Transporte
6	Distribución del mobiliario nuevo a Sala de Ventas y Bodega																		Equipo de trabajo en Sala de Ventas y Bodega	Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia.

**CRONOGRAMA: COMPRA DE COMPUTADORA PARA ÁREA DE RECEPCIÓN DE  
INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

N°	ACTIVIDADES	Tiempo de Realización de Actividades (Meses/Semanas)																Responsable	Recursos				
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4									
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Cotización de computadora para área de Recepción																					Secretarias (área de Recepción)	Recurso Humano, Tecnológico y Papelería
2	Autorización de compra de computadora según cotizaciones																					Gerente General	Recurso Humano, Tecnológico y Papelería
3	Realización de la compra																					Secretarias y Contador	Recurso Humano, Transporte y Financiero
4	Envío de computadora a la empresa																					Proveedor	Recurso Humano y Transporte
5	Instalación de computadora en área de Recepción																					Secretarias (área de Recepción)	Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia.

**CRONOGRAMA: DISTRIBUCIÓN DE MOBILIARIO PARA SALA DE VENTAS Y BODEGA EN  
INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.**

N°	ACTIVIDADES	Tiempo de Realización de Actividades (Meses/Semanas)																Responsable	Recursos				
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4									
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Junta con el personal de Sala de Ventas y Bodega para asignación de actividades																					Jefe de Ventas	Recurso Humano, Tecnológico y Papelería
2	Presentación del Diagrama de Distribución Actual y Propuesto																					Jefe de Ventas	Recurso Humano, Tecnológico y Papelería
3	Llevar a cabo las actividades de reubicación de mobiliario en Sala de Ventas y Bodega.																					Jefe de Ventas, Equipo de Ventas y Bodega	Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Brandon, Joel y Morris, Daniel. “Reingeniería como Aplicación con éxito en los negocios” Editorial McGraw Hill, 1994 Bogotá Colombia.
- Carod Miguel, “Administración de Empresas” Editora Pretina-May Hispanoamérica S.A, 2003, México
- Chiavenato, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, 5ª. Edición, Editorial McGraw Hill, México pág. 225 a 231
- Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, deMcGraw-Hill Interamericana, 2004.
- Cusetas Santos Armando, “Gestión del Talento Humano y del Conocimiento”, 1ª. Edición, Eco Ediciones, Bogotá, 2010
- De Ansizu José María, “Dirigir Empresas Sostenibles, lo que está y lo que no está en los libros”, Ediciones Gestión, Barcelona 2008
- Francis Goullart y James Kelly – “Revolución Empresarial”, Editorial McGraw Hill – 1996
- Gutiérrez Tobar Edirmer, “Competencias Gerenciales”, 1ª. Edición, E Coediciones Bogotá, 2010
- Hammer Michael & Champy James, “Reingeniería”, editorial Carvajal S.A., Edición 1994 Nueva York USA
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, “Metodología de la Investigación”, 6ta. Edición, Editorial McGraw Hill, 2010, México,
- Koontz&Wehrich, “Administración una Perspectiva Global”, 1999, pág. 3

- Lowenthal, Jeffrey. “Reingeniería de la Organización”. 5ª edición, Panorama Editorial, S.A. de C.V., 1999 México
- Manganelli Raymond L., Klein Marx M. Como Hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2004.
- Morris, Daniel y Brandon, Joel. “Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios”. 1ª. Edición, Editorial McGraw Hill. 1995.
- Munch Lourdes, “Liderazgo y Dirección el Liderazgo del Siglo XXI”, Editorial Trillas 2008 Caracas
- Muñiz Luis “Como Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica”, 3ª. Edición.
- Prada Raymond Ph.D., “Creatividad e Innovación Empresarial” Ediciones TecnoPress, Colombia, 2003
- Prieto Herrera Jorge Eliécer, “La Gestión Estratégica Organizacional” 1ª. Edición Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003
- Reyes Ponce Agustín, “Administración Moderna” Editorial Limusa, México, 2004
- Tarapuez Chamorro Edwin, Rivera Carolina, “Creatividad Empresarial” 1ª. Edición, Lima 2008
- Terry, George R, “Principio de Administración” 6ª. Edición México. Editora Continental S.A. de C.V.
- Valls, Antonio. “Guía práctica del Benchmarking”.
- Villegas Martínez, Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Año 1970 México DF, Ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V.

**REVISTAS, PUBLICACIONES:**

- Ediciones Gestión 2000, “Reflotación y Reingeniería de Empresas” 1999, Barcelona.
- Consejo Superior de la Salud Pública: “Actividades de Unidad de Inspectoría de Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria, San Salvador, 2011-2012”.  
**www.cssp.gob.sv**
- “REVET” Revista Electrónica de Veterinaria ISSN: 1695-7504 2009 Vol. 10, No. 5B, **www.veterinaria.org/revistas/redvet**

**PÁGINAS WEB:**

- <http://www.areas.com/software.htm>
- <http://www.cursoadministracion1.blogspot.com/2008/06/fases-del-proceso-administrativo.html>
- <http://www.cursogestionadministrativa.com/a/gestion-administrativa-precursores-famosos.php>
- <http://www.digestic.gob.sv>
- <http://www.e-bookspdf.org>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>
- <http://www.gestion-admtiva.blogspot.com/>
- <http://www.iaap.wordpress.com/2007/07/16/siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso/>
- <http://www.monografias.com/.../gestion-administrativa/gestion-administrativa>.
- <http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa>

- <http://www.squidoo.com/bostonconsultinggroup>
- <http://www.atal.org/economial.htm>
- <http://www.xtec.es/~cciscart/annexos/ampliacioassertivitat.htm>

# ANEXOS

## ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



### ENTREVISTA REALIZADA AL REPRESENTANTE LEGAL “INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.”

**OBJETIVO:** Recolectar información relevante sobre la Gestión Administrativa de “INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V”, necesaria para la realización de una propuesta de Reingeniería.

1. ¿Cuáles son los valores básicos que los caracteriza?
2. ¿Poseen una estructura organizacional definida?
3. ¿Cuáles cree usted que son sus principales fortalezas y que los distinguen de la competencia?
4. ¿Cuáles procesos administrativos considera usted que podrían ser mejorados?
5. ¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?
6. ¿Cuál es la frecuencia de capacitación del recurso humano y en qué áreas se enfoca principalmente?
7. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano?
8. ¿Considera que el recurso humano cumple con sus funciones correcta y eficazmente?
9. ¿Cuenta la empresa con políticas escritas y conocidas por la organización acerca de:  
Atención al Cliente   
Evaluación de la satisfacción del cliente   
Manejo de reclamos

10. ¿Cuenta la empresa con manuales de funciones, procedimientos y descripción de puestos? ¿De qué manera han sido de apoyo para la Gestión Administrativa?
11. ¿Cuáles considera usted que son los puntos fuertes de la Gestión Administrativa y de la empresa en general?
12. ¿Cuáles considera usted que han sido los puntos débiles de la Gestión Administrativa y que podría mejorarse?
13. ¿Qué oportunidades considera usted que existen en el entorno actual y futuro que podría mejorar la Gestión Administrativa?
14. ¿Cuáles considera usted que han sido algunas amenazas que han puesto en riesgo el buen funcionamiento de la Gestión Administrativa?

## ANEXO 2: CUESTIONARIO.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

#### “INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.”

**OBJETIVO:** Recolectar información relevante sobre la Gestión Administrativa de “INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.”, necesaria para la realización de una propuesta de Reingeniería.

**INTRUCCIONES:** Marque con una “X” las opciones que usted considere.

#### I. DATOS GENERALES:

1. **Sexo:** Femenino  Masculino
2. **Rango de Edad:** 18-25 años  26-35 años  36-45 años  Mayor de 45 años
3. **Área de trabajo a la que pertenece:**  
Administrativa  Clínica  Peluquería  Tienda  Mercadeo

#### II. DATOS ESPECÍFICOS:

1. ¿Conoce usted que es la Reingeniería (rediseño) del Proceso Administrativo?  
Mucho  Poco  Nada
2. ¿Cree usted que beneficiará a la empresa aplicar el rediseño al Proceso Administrativo?  
Mucho  Poco  Nada

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, respecto al esquema de valores, misión y visión de la empresa. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para cada pregunta, utilice el siguiente:

1	2	3	4	5
No Sabe	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

3. ¿La empresa tiene definidas por escrito la Misión y Visión, y en la redacción de éstas participó desde los Directivos hasta el personal base?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---



4. ¿La Misión y Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes internos y externos, a través de la mejora continua de los procesos?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. ¿Hay un esquema de valores escrito y documentado que guía las relaciones de la empresa con los clientes, proveedores y empleados?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

6. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. ¿Los directivos y empleados participan activamente de la defensa y transmisión de los valores y la filosofía empresarial y se ha recurrido a ellos cuando hay que tomar decisiones importantes?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

<b>8. Marque con una "X" cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa:</b>					
* No nos marcamos objetivos.					
* Los marcamos en función a las necesidades financieras de la empresa.					
* Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro plan estratégico.					
* Se definen analizando información anterior, para detectar amenazas, oportunidades ó áreas de mejora.					
* Otra forma:					

9. ¿Se elaboran por escrito planes de acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. ¿Se organizan reuniones periódicas con todo el personal para analizar la Gestión realizada en el último periodo, presentar nuevos servicios, planes de ventas, resultados, etc.?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

11. Respecto al proceso de toma de decisiones en la empresa (Marque con una "X"):					
* La toma de decisiones es realizada solo por los Directivos.					
* Se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de parámetros acordados.					
* Cada jefe de departamento toma las decisiones siguiendo el plan organizacional.					

12. Respecto a la Gestión de la calidad en el trabajo, procesos y procedimientos:					
* Las funciones y procesos están claramente definidos y documentadas en manuales o medios electrónicos. Señalando aquellos procesos claves y de soporte para la empresa.	1	2	3	4	5
*Las actividades que realiza son congruentes a su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
*Se asignan responsables o supervisores de procesos en la empresa.	1	2	3	4	5
*Existe algún método para medir la calidad de su trabajo.	1	2	3	4	5
* Cuando se detecta un problema, se documentan acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o procedimiento.	1	2	3	4	5

* Se realizan auditorías internas periódicamente.	1	2	3	4	5
* La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa.	1	2	3	4	5
* Dispone de los elementos y materiales necesarios para realizar su trabajo eficientemente.	1	2	3	4	5
* Se dispone de recursos para la formación del personal capacitándolos periódicamente según su área y/o en temas relevantes que contribuyan a prestar un buen servicio.	1	2	3	4	5

13. Referente al Clima Organizacional:					
* Existe una comunicación eficiente entre departamentos.	1	2	3	4	5
* Me siento motivado y que formo parte de un equipo que va hacia una meta común.	1	2	3	4	5
* La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	1	2	3	4	5
* Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.	1	2	3	4	5
* Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.	1	2	3	4	5
* Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.	1	2	3	4	5

14. Valore de 1=Poco Relevante a 5=Muy importante, que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa.					
* La calidad en la prestación de servicios.	1	2	3	4	5
* Resolver con diligencia la demanda de los clientes con productos y servicios nuevos.	1	2	3	4	5
* Capacidad de adquirir nuevos clientes.	1	2	3	4	5

**ANEXO 3:**  
**TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA**  
**“INVERSIONES VETERINARIAS, S.A. DE C.V.”**

**I. DATOS GENERALES:**

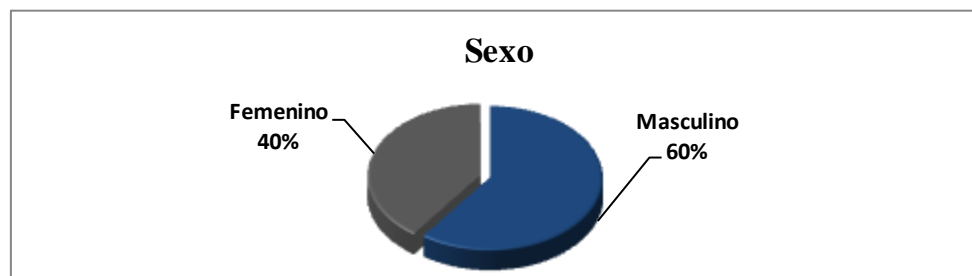
**1. Sexo:**

**Objetivo:** determinar cuántos hombres y cuántas mujeres trabajan en la empresa “Inversiones Veterinarias S.A. de C.V.”

**Cuadro N° 1**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Masculino	15	60%
Femenino	10	40%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 1**



**Comentario:** se puede observar existe mayoría de personal masculino dentro de la empresa con un 60%, pero no es una diferencia considerable ya que el 40% del personal es del sexo femenino.

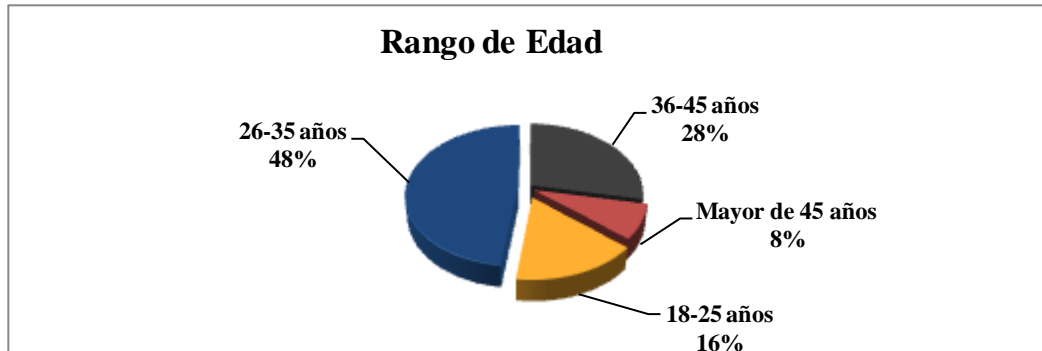
**2. Rango de Edad:**

**Objetivo:** Conocer los rangos de edades entre las que oscila el personal de la empresa.

**Cuadro N°2**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
18-25 años	4	16%
26-35 años	12	48%
36-45 años	7	28%
Mayor de 45 años	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 2**



**Comentario:** Se determina que la mayoría de miembros de la empresa tienen una edad comprendida entre los 26 y 35 años.

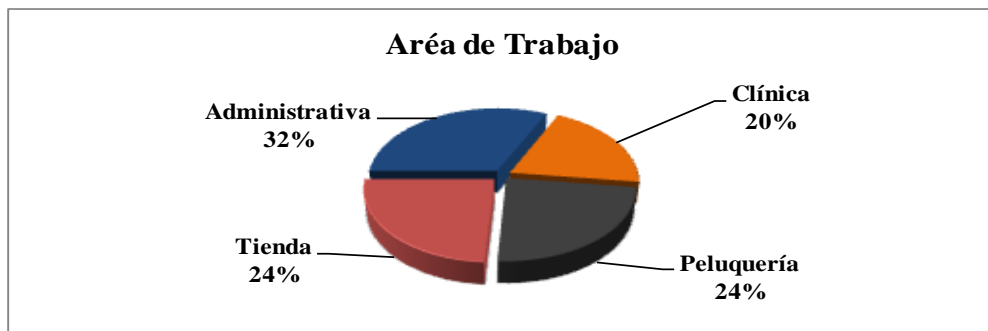
### 3. Área de trabajo a la que pertenece:

**Objetivo:** conocer el total de personas que laboran en la empresa y determinar cómo están estructuradas las áreas dentro de esta.

**Cuadro N°3**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Administrativa	8	32%
Clínica	5	20%
Peluquería	6	24%
Tienda	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 3**



**Comentario:** se determina que la empresa está conformada por 8 personas en el área administrativa, 5 en el área de clínica, 6 peluqueros y 6 en el área de tienda.

## II. DATOS ESPECÍFICOS:

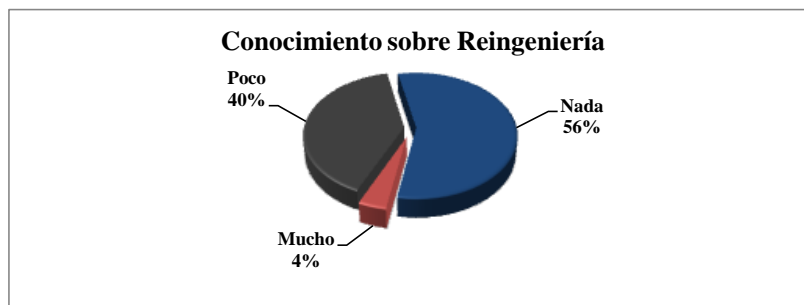
### 1. ¿Conoce usted que es la Reingeniería (rediseño) del Proceso Administrativo?

**Objetivo:** siendo la Reingeniería del Proceso Administrativo el centro de la investigación, se busca conocer si el personal de la empresa tiene conocimiento en relación al tema y si este es representativo o no.

Cuadro N°4

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	1	4%
Poco	10	40%
Nada	14	56%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 4



**Comentario:** la gráfica muestra que la mayoría de integrantes de la empresa no tienen conocimiento en relación al tema de Reingeniería del Proceso Administrativo, lo cual representa el 56% del personal, no obstante; una parte considerable que constituye un 40% del resto de integrantes tiene un conocimiento básico del tema.

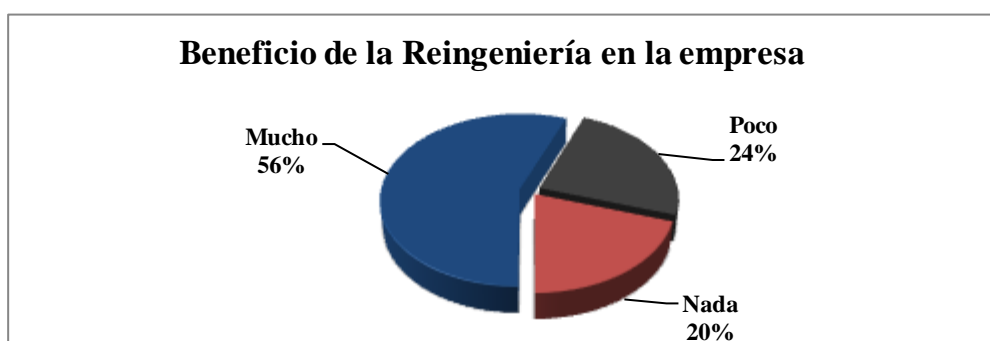
### 2. ¿Cree usted que beneficiará a la empresa aplicar el rediseño al Proceso Administrativo?

**Objetivo:** determinar si los miembros de la empresa consideran importante realizar cambios en los procesos administrativos, determinando así la necesidad de realizar la investigación.

**Cuadro N°5**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	14	56%
Poco	6	24%
Nada	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 5**



**Comentario:** Se determinó que el 56% del personal afirman la necesidad de realizar cambios o rediseño al Proceso Administrativo, además de una proporción significativa de la población representada en un 24% opinan que el proceso aportaría algún beneficio. Por el contrario existe un 20% de los empleados que consideran que la reingeniería no tendría ningún beneficio significativo en la Gestión Administrativa de la empresa.

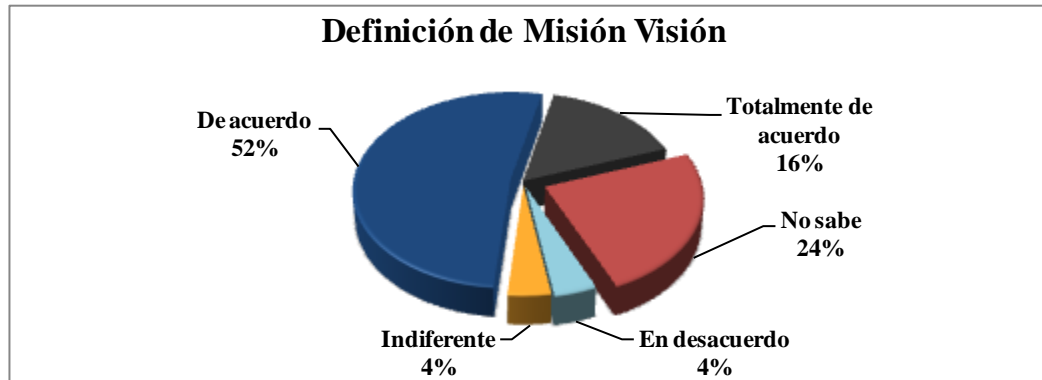
**3. ¿La empresa tiene definidas por escrito la Misión y Visión, y en la redacción de éstas participó desde los Directivos hasta el personal base?**

**Objetivo:** conocer si la empresa tiene definida la misión y visión e indagar si este proceso fue participativo o solamente transmitido.

**Cuadro N°6**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	6	24%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	13	52%
Totalmente de acuerdo	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 6**



**Comentario:** como resultado de la encuesta se obtiene que con un 52%, la mayor parte del personal conoce la misión y visión de la empresa, afirmando que el proceso se realizó de manera participativa con los integrantes de la empresa; un 16% de los empleados conoce la misión y visión pero opina que no fueron tomados en cuenta en su definición. Se observa además que una proporción del 24% no tiene conocimiento de cómo se realizó el proceso, contra un 4% al que le es indiferente y otro 4% que está en desacuerdo, ya sea que no conoce la misión y visión o no fue incluido en el proceso de definición de estas.

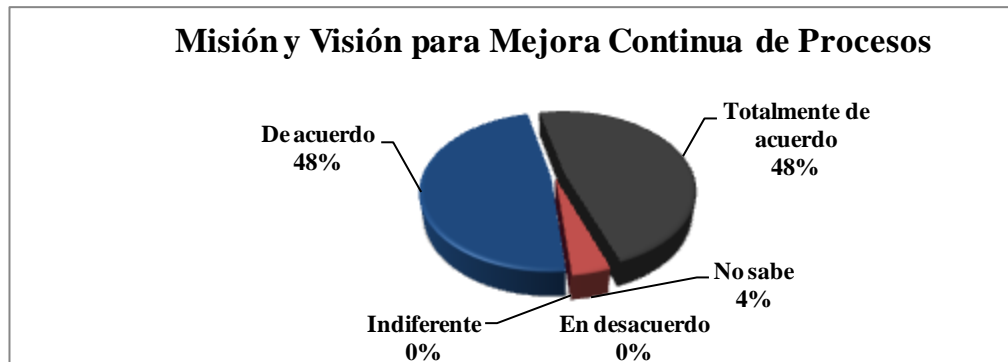
**4. ¿La Misión y Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de los clientes internos y externos, a través de la mejora continua de los procesos?**

**Objetivo:** averiguar si la misión y visión de la empresa se enfoca en la satisfacción de los clientes que es la parte fundamental de la empresa mejorando y corrigiendo aspectos necesarios.

**Cuadro N°7**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	1	4%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	12	48%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 7



**Comentario:** según los datos del estudio, el personal opina que la satisfacción del cliente es primordial para la empresa, esto se refleja en un 48% que están totalmente de acuerdo, de la misma manera otro 48% también opina positivamente al hecho que se corrigen los aspectos y procesos necesarios para acercarse a ese fin. En cambio solo un 4% de los empleados no tiene conocimiento ya sea de la misión y visión de la empresa o de los procesos que se mejoran y corrigen para que el cliente este satisfecho.

**5. ¿Hay un esquema de valores escrito y documentado que guía las relaciones de la empresa con los clientes, proveedores y empleados?**

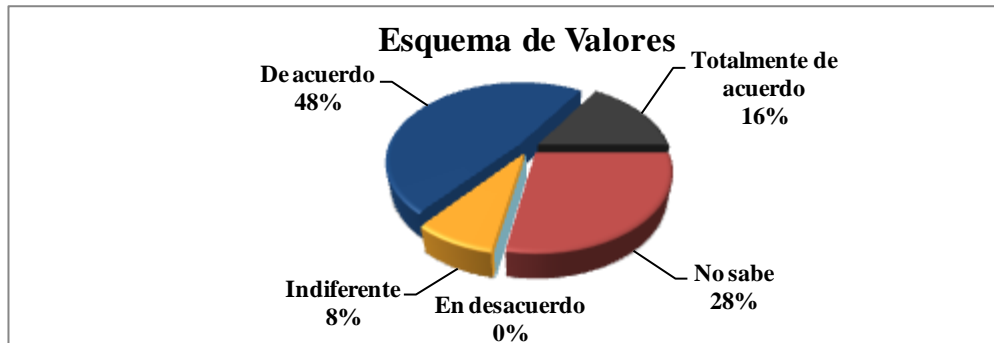
**Objetivo:** investigar si existe o es del conocimiento de los miembros de la empresa un esquema de valores a seguir ya que son pilares importantes para la ejecución de labores que influyen en la manera de brindarle un servicio al cliente.

Cuadro N° 8

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	7	28%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	8%
De acuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>



**Gráfico N° 8**



**Comentario:** en este aspecto se puede notar que la empresa si cuenta con un esquema de valores estructurado, contra el 28% de personas que dijeron no tener conocimiento sobre un esquema de valores y un 8% al cual le es indiferente.

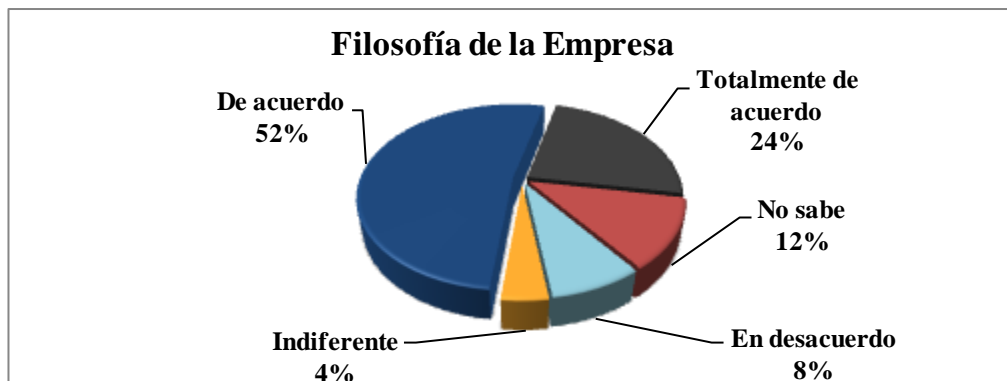
**6. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?**

**Objetivo:** indagar si los empleados tienen un panorama claro en relación a los deseos y necesidades de la empresa, hacia donde quiere dirigirse y si las labores se realizan con un fin común.

**Cuadro N° 9**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	3	12%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	13	52%
Totalmente de acuerdo	6	24%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 9**



**Comentario:** se percibe que más de la mitad de los empleados conocen la filosofía de la empresa por lo que están comprometidos con la empresa; en cambio al 12% que afirman no conocer cuál es la filosofía que sigue la empresa, abonado a esto el 4% al que le es indiferente seguir un objetivo común y el 8% restante que no está de acuerdo que la empresa se rige con una filosofía.

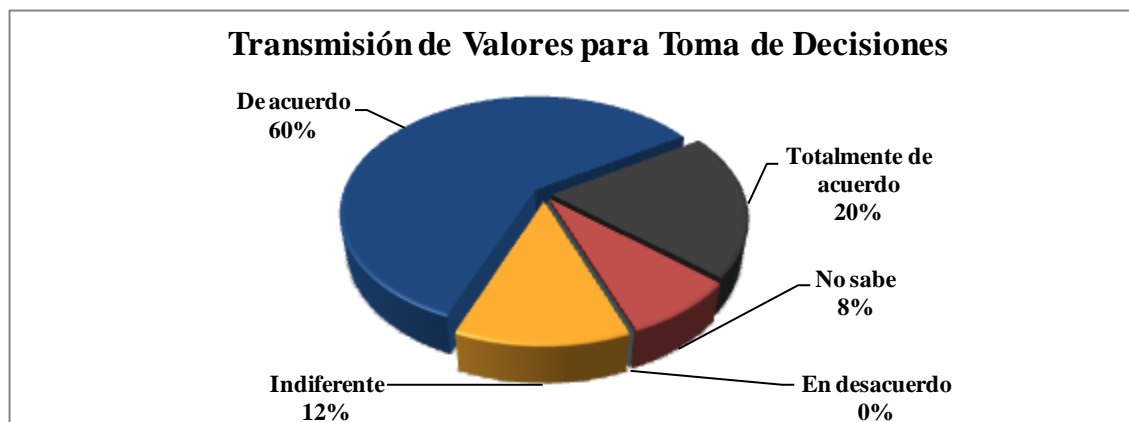
**7. ¿Los Directivos y empleados participan activamente de la defensa y transmisión de los valores y la filosofía empresarial y se ha recurrido a ellos cuando hay que tomar decisiones importantes?**

**Objetivo:** saber si los Directivos se rigen y respetan los valores y filosofía establecida para resolver situaciones y conflictos según se presenten.

**Cuadro N° 10**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	2	8%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	12%
De acuerdo	15	60%
Totalmente de acuerdo	5	20%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 10**



**Comentario:** lo anterior indica que ninguna persona opina que la empresa no practica los valores y filosofía planteada; un 8% dice no tener conocimiento en relación al tema; a un 12% de los empleados les es indiferente que la empresa los practique; por el contrario un 20% asegura que la empresa sigue los valores y filosofía; completando con la mayoría del personal representado en un 60% están de acuerdo que la empresa sigue los lineamientos definidos pero que no participan activamente en el proceso de toma de decisiones.

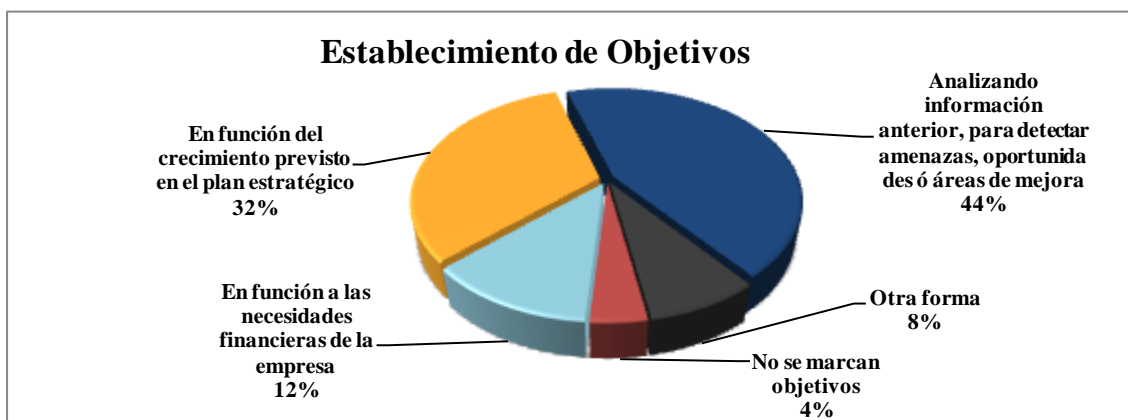
8. **¿Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa:**

**Objetivo:** analizar la forma en que la empresa se marca los objetivos que pretende lograr, sabiendo que son de esenciales para el éxito de esta.

**Cuadro N° 11**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No se marcan objetivos	1	4%
En función a las necesidades financieras de la empresa	3	12%
En función del crecimiento previsto en el plan estratégico	8	32%
Analizando información anterior, para detectar amenazas, oportunidades o áreas de mejora	11	44%
Otra forma	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 11**



**Comentario:** el gráfico refleja que solo el 4% de los empleados piensan que no se marcan objetivos; el 12% del personal, considera que estos se marcan en función de las necesidades financieras que la empresa quiera lograr, un 32% de los empleados opina que los objetivos se trazan en relación de crecimiento previsto siguiendo el plan estratégico; la mayoría del personal afirma que se analiza la información de eventos anteriores, se detectan amenazas, se corrigen errores y se priorizan las oportunidades que tienen como empresa en áreas de mejora para definirse los objetivos a seguir; por otro lado el 8% considera que existe otra forma para establecer objetivos entre las cuales se menciona que se marcan en forma general integrando todos los aspectos de la empresa y otra opinión explica que no tiene conocimiento que la empresa se establezca objetivos a seguir.

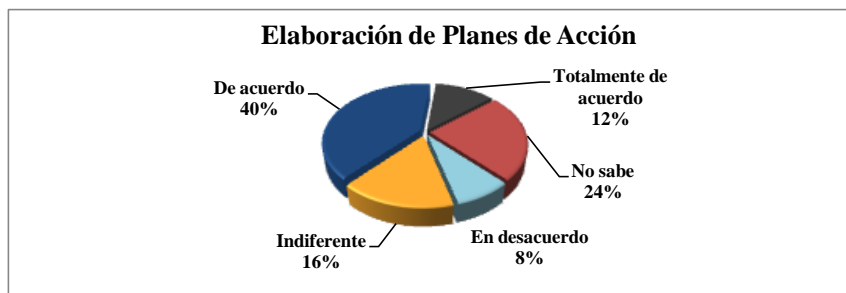
9. **¿Se elaboran por escrito planes de acción que despliegan las estrategias al resto de la Organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos?**

**Objetivo:** conocer si la empresa prioriza iniciativas importantes para definir estrategias para cumplir los objetivos y metas propuestos considerando al personal como parte activa para llevarlos a cabo.

**Cuadro N° 12**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	6	24%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	4	16%
De acuerdo	10	40%
Totalmente de acuerdo	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 12**



**Comentario:** el 24% del personal desconoce los planes de acción y estrategias de la empresa por ende no tiene conocimiento si se toma en cuenta al personal para definirlos, en menor proporción con un 8% se encuentran los empleados que no están de acuerdo en algunos de los términos entre los cuales se puede mencionar que no han observado los planes de acción por escrito o no cree que la empresa defina estrategias a seguir o no son tomados en cuenta en la realización de estos; por otra parte al 16% de los trabajadores le es indiferente seguir las estrategias y planes de acción para obtener metas y objetivos comunes, en cambio el mayor número de personas afirma que la empresa marca las estrategias y planes de acción haciéndose del conocimiento de todo el personal para el desarrollo de estos, reflejando que no en todas las ocasiones el personal es tomado en cuenta para la definición de los planes; al mismo tiempo un 12% de los integrantes están en total acuerdo que se marcan estas estrategias y que forman parte activa en este desarrollo.

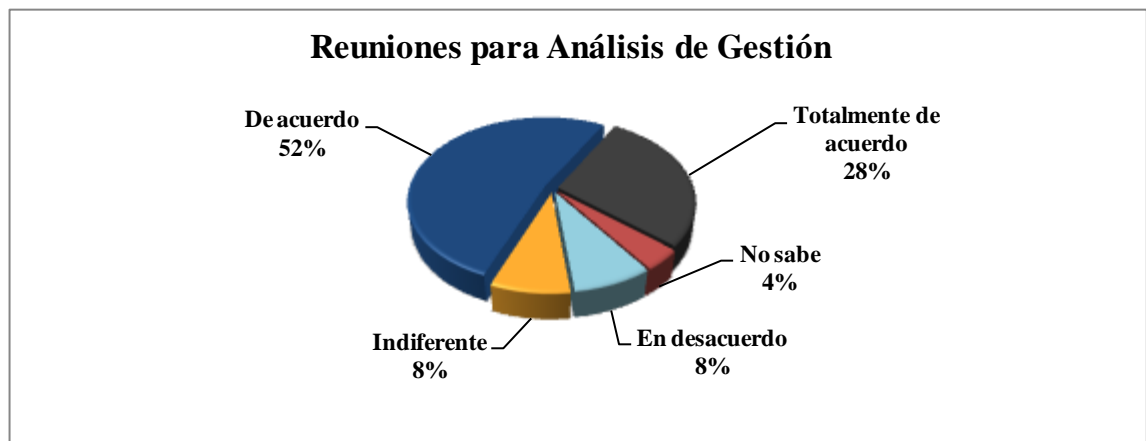
**10. ¿Se organizan reuniones periódicas con todo el personal para analizar la Gestión realizada en el último periodo, presentar nuevos servicios, planes de ventas, resultados, etc.?**

**Objetivo:** analizar el grado de participación que les otorgan a los empleados para conocer la condición actual de la empresa transmitiendo cambios a implementar en los servicios o productos ya existentes.

**Cuadro N° 13**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	1	4%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	2	8%
De acuerdo	13	52%
Totalmente de acuerdo	7	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 13**



**Comentario:** el resultado de la encuesta muestra que la menor parte del personal no sabe si se realizan reuniones periódicas entre el personal, en cambio el 8% considera que no se realizan reuniones para analizar la Gestión y dar a conocer nuevas estrategias o servicios; como resultado se encontró que en ocasiones determinada área desconoce la introducción de nuevos productos, servicios o precios de la tienda, en cambio el 52%, que representa la mayoría del personal, afirman que la empresa realiza dichas reuniones y el 28% asegura que se analiza la gestión con todo el personal y se muestran los nuevos servicios y productos a implementar; esto puede traducirse que es personal que forma parte activa en el servicio al cliente.

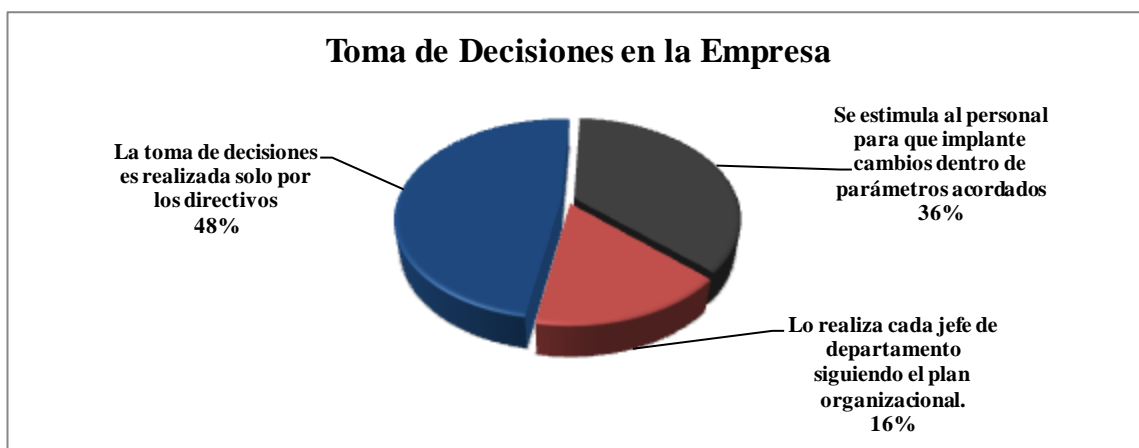
## 11. Respecto al proceso de toma de decisiones en la empresa

**Objetivo:** indagar la forma que se realiza el proceso de toma de decisiones de la empresa para conocer quiénes son los responsables de dicha acción definiendo si los empleados toman parte activa o aportan en esta situación.

**Cuadro N° 14**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
La toma de decisiones es realizada solo por los Directivos	12	48%
Se estimula al personal para que implante cambios dentro de parámetros acordados	9	36%
Lo realiza cada jefe de departamento siguiendo el plan organizacional.	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 14**



**Comentario:** como resultado se obtuvo que el proceso de toma de decisiones lo realizan los Directivos de la empresa según coincide la mayoría del personal en un 48%, no menos significativa es la proporción de empleados en un 36% que opina que son estimulados para que ellos realicen los cambios que necesiten, esta opinión se encuentra mayormente en el área de tienda y peluquería ya que no poseen un encargado directo y específico para dichas áreas; por el contrario el 16% opina que las decisiones son tomadas por cada Jefe o encargado de área las cuales son transmitidas al personal.

## 12. Respecto a la Gestión de la calidad en el trabajo, procesos y procedimientos

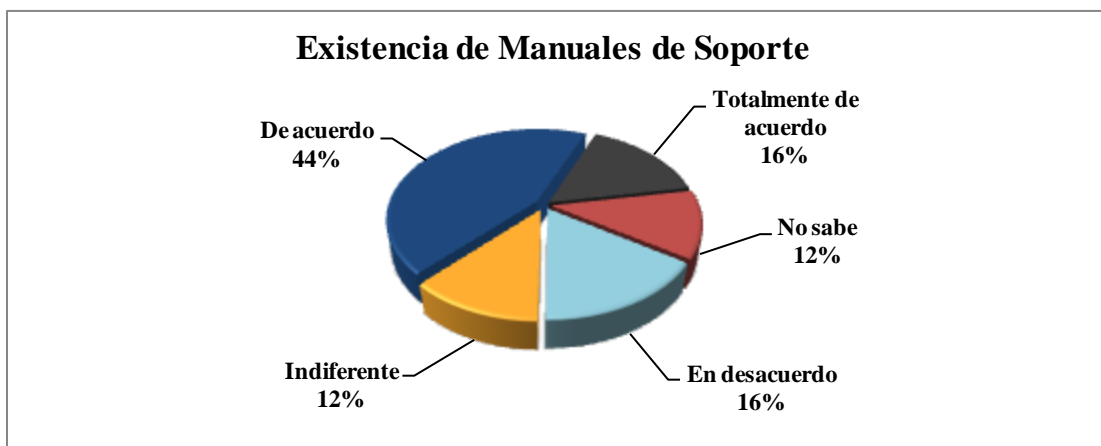
- ✓ ¿Las funciones y procesos están claramente definidos y documentados en manuales o medios electrónicos. Señalando aquellos procesos claves y de soporte para la empresa?

**Objetivo:** averiguar si la empresa posee manuales de funciones o procedimientos definidos, la forma en que estos se encuentran, y si estos reflejan procesos claves para la ejecución de las labores del personal.

**Cuadro N° 15**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	3	12%
En desacuerdo	4	16%
Indiferente	3	12%
De acuerdo	11	44%
Totalmente de acuerdo	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 15**



**Comentario:** en este aspecto se muestra que el 44% del personal tienen conocimiento de la existencia de los manuales de procedimientos, un 16% asegura de la existencia de los manuales y que estos proporcionan aspectos claves para realización de procesos que soporten a la empresa; un 12% de los empleados no coinciden que se rigen bajo un manual para realizar sus labores, un 16% opina no está de acuerdo que existan los manuales de procedimientos de la empresa y un 12% no tiene conocimientos si estos existen o no.

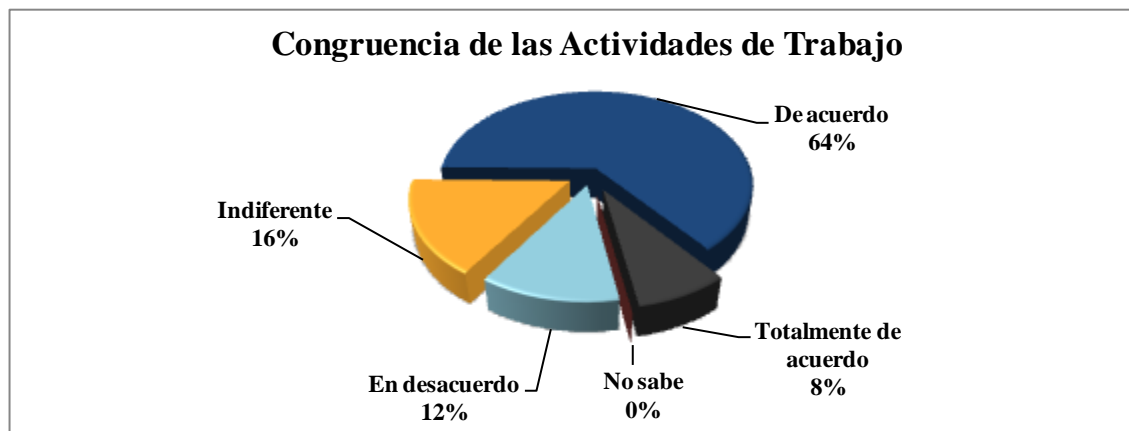
✓ ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto de trabajo?

**Objetivo:** analizar si la empresa posee una estructura laboral establecida determinando si cada persona tiene claramente delimitadas sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

**Cuadro N° 16**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	0	0%
En desacuerdo	3	12%
Indiferente	4	16%
De acuerdo	16	64%
Totalmente de acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 16**



**Comentario:** se puede observar que ningún miembro del personal opina no saber si sus funciones son congruentes con su trabajo, en cuanto al 12% de los empleados parece no estar de acuerdo en que las actividades que le corresponde realizar se adecuan a las asignadas; un 16% del personal le es indiferente si las funciones que realiza son congruentes a las que le corresponde; comparado con el 64% de los empleados que afirman que las actividades que realizan corresponden a las que se les ha designado y el 8% que asegura la congruencia entre las funciones que se le designan.



✓ **¿Se asignan responsables o supervisores de procesos en la empresa?**

**Objetivo:** indagar si se designan encargados o supervisores de las acciones que garanticen el buen funcionamiento de los procesos en la empresa.

**Cuadro N° 17**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	0	0%
En desacuerdo	4	16%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	17	68%
Totalmente de acuerdo	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 17**



**Comentario:** se puede observar que el 12% de los encuestados afirmaron que la empresa siempre designa encargados o supervisores de los procesos que se realizan, el 68% opina que la empresa en ocasiones o depende del área o proceso que se realice se asignan responsables que supervisen el buen funcionamiento de las tareas; al 4% le es indiferente la asignación de supervisores, el 16% se no se encuentra de acuerdo en que la empresa designe responsables.

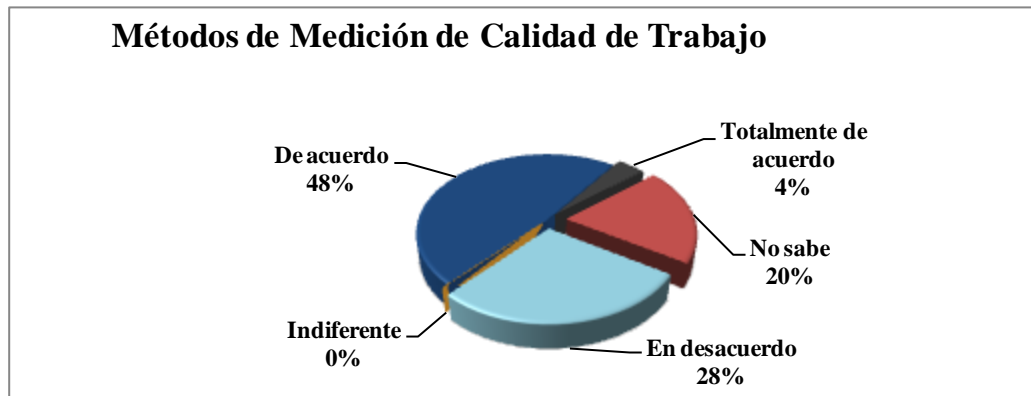
✓ **¿Existe algún método para medir la calidad de su trabajo?**

**Objetivo:** conocer si la empresa realiza evaluaciones del personal periódicamente como forma de control de las labores que realiza el personal, midiendo la calidad de su trabajo para mejorar aspectos deficientes y fomentar las fortalezas de los empleados.

**Cuadro N° 18**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	5	20%
En desacuerdo	7	28%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 18**



**Comentario:** según los datos recolectados se puede observar que el 20% del personal opina no tener conocimiento si la empresa utiliza algún técnica para medir la calidad de las labores que realizan, el 28% de los empleados piensa que la empresa no mide la calidad de su trabajo, el 48% de las personas están de acuerdo en que la empresa utiliza alguna técnica para evaluar el desempeño de las funciones que le son asignadas, y el 4% afirma estar en total acuerdo que la empresa realiza la evaluación de desempeño de manera periódica para todos los integrantes de la empresa.

- ✓ **¿Cuándo se detecta un problema, se documentan acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o procedimiento?**

**Objetivo:** investigar si dentro de la empresa se trabaja con una visión propositiva de los procesos, buscando soluciones en lugar de culpables en cuanto se detecta alguna falla, solucionándolo de la manera más ágil y efectiva.

**Cuadro N° 19**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	2	8%
En desacuerdo	4	16%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	15	60%
Totalmente de acuerdo	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 19**



**Comentario:** en este punto se puede observar que el 8% del personal expresa no tener conocimiento si la empresa busca las soluciones más asertivas al momento de encontrar alguna falla, al igual que un 4% que dice ser indiferente a la manera de solucionar los problemas; en cambio el 16% del personal encuestado no está de acuerdo en que la empresa busque solucionar los problemas y corregir los procedimientos de la mejor manera; por otro lado la mayor parte de los integrantes representados por un 60% opinan que al momento de detectar problemas se realizan acciones correctivas y se corrigen los procedimientos, y el 12% afirma que en todas las circunstancias la empresa soluciona los conflictos y deficiencias de la forma más eficiente e productiva para todos los miembros de la Organización.

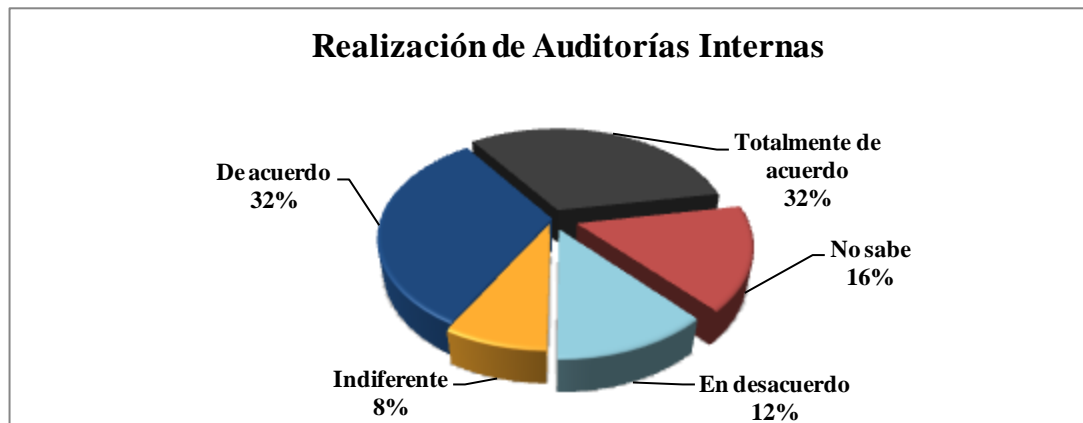
✓ **¿Se realizan auditorías internas periódicamente?**

**Objetivos:** indagar si se realiza de manera periódica auditorías internas en la empresa como forma de control de procedimientos realizados por el personal.

**Cuadro N° 20**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	4	16%
En desacuerdo	3	12%
Indiferente	2	8%
De acuerdo	8	32%
Totalmente de acuerdo	8	32%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 20**



**Comentario:** según lo investigado se obtuvo una opinión muy diversa en cuanto a la realización de auditorías internas en la empresa el 16% del personal expresa no saber si se realizan estas auditorías internas; el 12% de las personas opinan que no se realizan periódicamente estas auditorías, el 8% le es indiferente que se realice este control; por el contrario la opinión positiva del planteamiento representa a la mayoría del personal desglosado en el 32% que están de acuerdo que la empresa realiza las auditorías y un 32% que asegura que se realizan de manera habitual como un proceso periódico, se pone en práctica más que todo en el área de tienda por el inventario de los productos existentes.

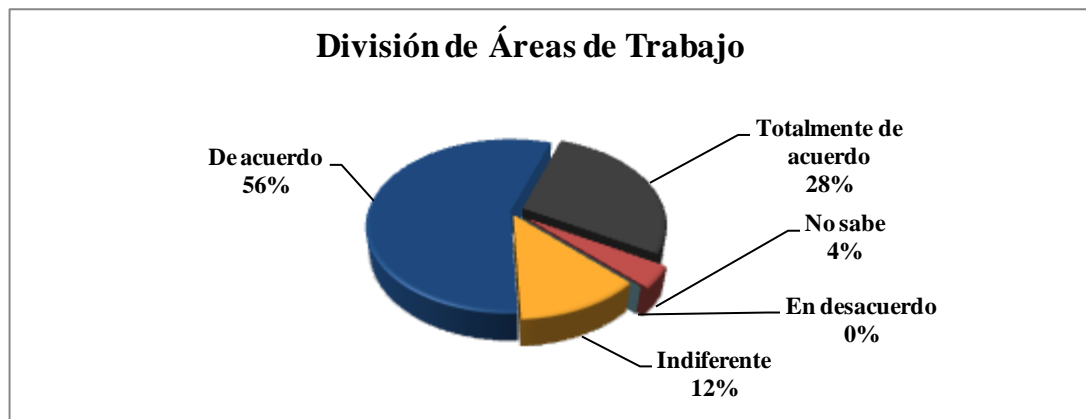
- ✓ **¿La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?**

**Objetivo:** poner en claro si los integrantes de la empresa se encuentran satisfechos o están a gusto con la estructura y división de la empresa y las funciones que les asignan

**Cuadro N° 21**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	1	4%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	3	12%
De acuerdo	14	56%
Totalmente de acuerdo	7	28%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 21**



**Comentario:** en este punto da como resultado que ningún miembro de la Organización se encuentra a disgusto en la forma como está estructurada la empresa, el 1% no sabe si la estructura es la adecuada; y al 12% le es indiferente como se encuentra dividida la empresa; opiniones positivas en cuanto a que las áreas de división de la empresa son las necesarias para su funcionamiento, se encuentra una proporción del 28% que están satisfechos y el 56% que afirman que si es la estructura necesaria para realizar las funciones de manera adecuada pero opinan que sería bueno que se realizaran algunos cambios.

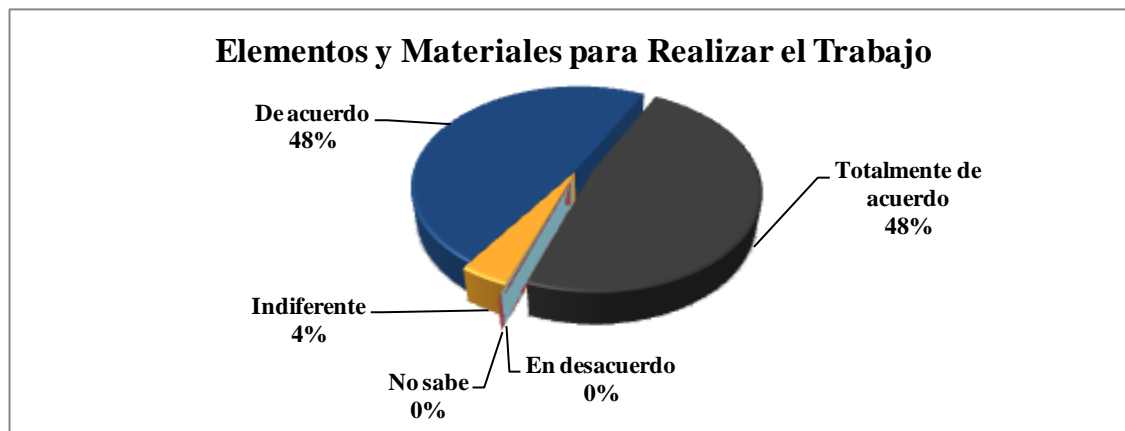
✓ **¿Dispone de los elementos y materiales necesarios para realizar su trabajo eficientemente?**

**Objetivo:** establecer si los miembros de la empresa se encuentran satisfechos con el recurso que se les asigna para la realización de sus funciones y si es el necesario para desarrollarlo de manera eficiente.

**Cuadro N° 22**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
No sabe	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	12	48%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 22**



**Comentario:** según los resultados de este enfoque se puede observar que la respuesta del personal es muy positiva, ya que solo al 4% le son indiferentes los recursos que se le proporcionen para ejecutar sus labores; pero en cambio el 48% de los empleados dice estar de acuerdo con los recursos que se les asignan para desarrollar sus actividades, otro 48% de las personas encuestadas opino que los materiales son los para realizar las labores.

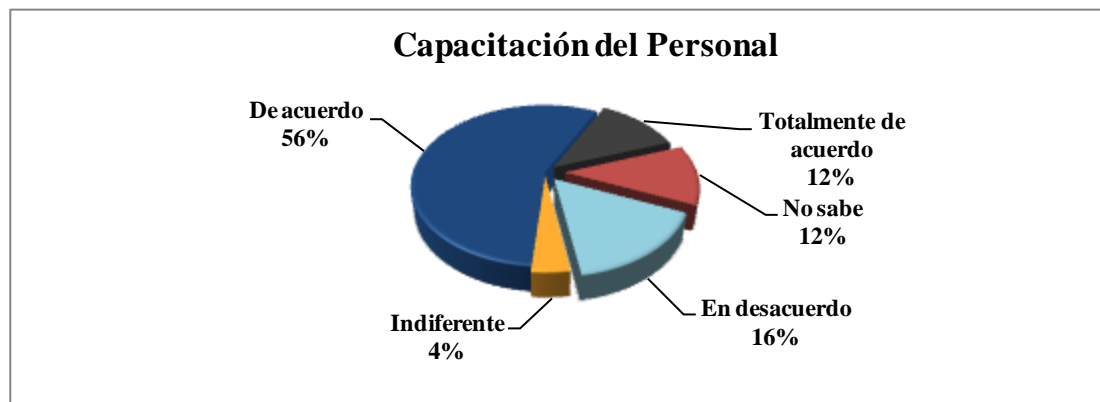
- ✓ **¿Se dispone de recursos para la formación del personal capacitándolos periódicamente según su área y/o en temas relevantes que contribuyan a prestar un buen servicio?**

**Objetivo:** conocer la frecuencia con que se capacita al recurso humano como medida de mejora continua en apoyo al buen funcionamiento de los procesos que se realizan en la empresa.

**Cuadro N° 23**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	3	12%
En desacuerdo	4	16%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	14	56%
Totalmente de acuerdo	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 23**



**Comentario:** se puede decir que el 12% no tienen conocimiento si se realizan capacitaciones para el personal en las áreas que se destacan; el 16% no está de acuerdo en que al personal se le de algún apoyo para que mejore en sus labores, otro 4% le es indiferente capacitarse para mejorar en su trabajo; por otro lado el 56% de los empleados están de acuerdo en que la empresa brinda oportunidades para el personal de capacitarse en las áreas que les corresponden y un 12% afirma que en todo momento se les apoya en programas de mejora de las funciones de las áreas que se desempeñan.

### 13. Referente al clima organizacional

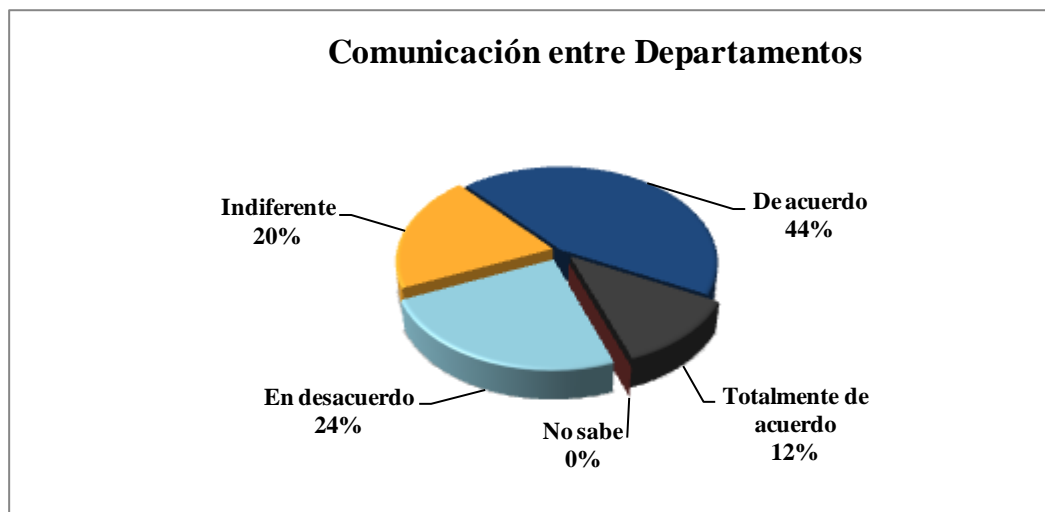
✓ ¿Existe una comunicación eficiente entre departamentos?

**Objetivo:** indagar si entre el personal que labora en la empresa existe una comunicación efectiva que ayuda al buen funcionamiento de las labores en la veterinaria.

**Cuadro N° 24**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
No sabe	0	0%
En desacuerdo	6	24%
Indiferente	5	20%
De acuerdo	11	44%
Totalmente de acuerdo	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 24**



**Comentario:** en relación a este punto se puede observar una opinión muy diversa ya que el 24% de los encuestados opina que entre las áreas de la empresa no existe una comunicación efectiva, un 20% del personal no ha experimentado una situación en la que sea significativa la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, por otro lado el 44% de los integrantes considera que si existe una comunicación efectiva entre las diferentes estructuras de la empresa, y un 12% opina que entre los miembros de la empresa siempre existe una comunicación efectiva que beneficia al buen funcionamiento de los procesos de la empresa.

✓ **¿Me siento motivado y que formo parte de un equipo que va hacia una meta común?**

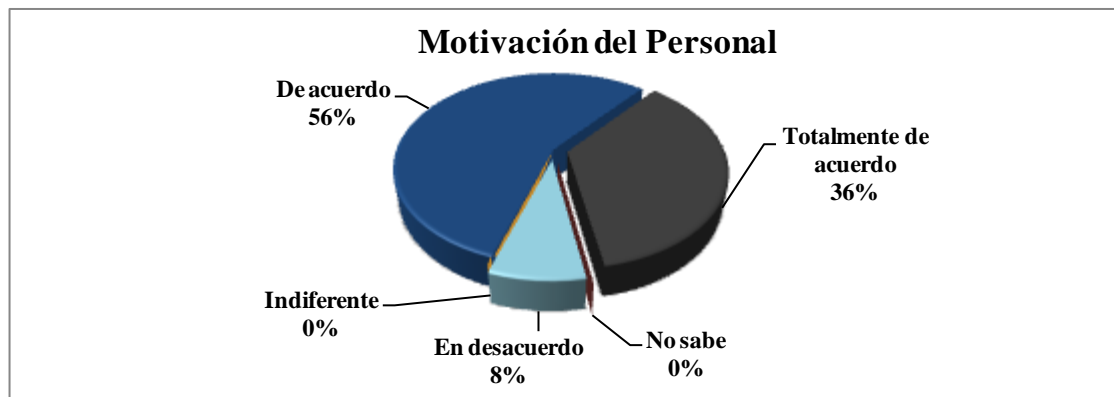
**Objetivo:** Investigar el grado de motivación que tienen los miembros de la empresa para realizar las tareas que se les delegan, al mismo tiempo que tan integrados se sienten para trabajar por una meta común.



**Cuadro N° 25**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	0	0%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	14	56%
Totalmente de acuerdo	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 25**



**Comentario:** según la investigación se puede notar que solo un porcentaje pequeño del 8% no se siente motivado para realizar las labores que se le asignan, por el contrario el 56% de los empleados se consideran motivados para el desarrollo de las funciones y un 36% se siente completamente motivado e integrado a la organización, por lo cual trabajan en equipo para conseguir una meta común.

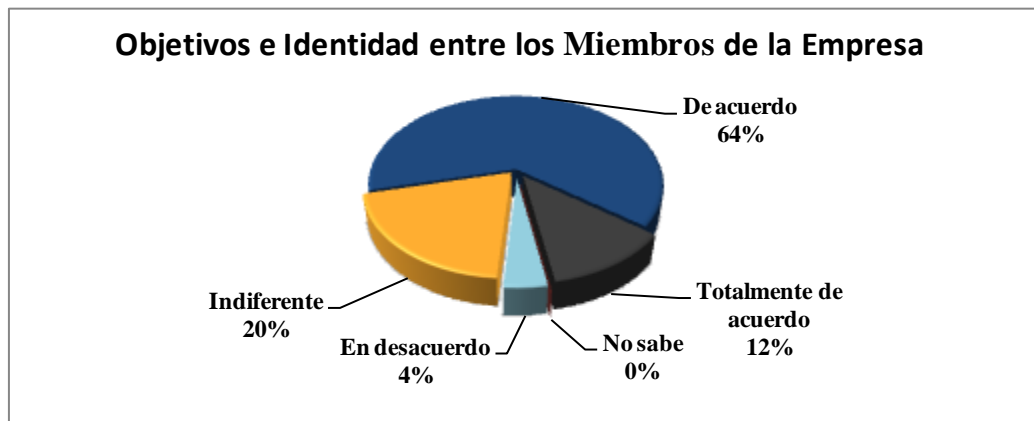
- ✓ **La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.**

**Objetivo:** saber que tan identificado con la empresa se siente el personal, indagando si las acciones y labores que realizan están enfocadas a una meta común de trabajo en equipo buscando el éxito de la empresa.

**Cuadro N° 26**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	0	0%
En desacuerdo	1	4%
Indiferente	5	20%
De acuerdo	16	64%
Totalmente de acuerdo	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 26**



**Comentario:** en este aspecto es positivo que ningún miembro de la empresa respondiera no tener conocimiento si la empresa se marca objetivos para que los empleados se sientan identificados, por otro lado el 4% de los miembros de la empresa dicen estar en desacuerdo en relación a que la empresa manifiesta sus objetivos y metas fomentando el trabajo en equipo, pero si es alarmante que el 20% opine indiferencia sobre la transmisión de objetivos e identificación con la empresa, por el contrario la mayor parte de los miembros representados en un 64% están de acuerdo que la empresa transmite sus objetivos en la mayoría de ocasiones, un 12% considera que la empresa manifiesta en todo momento sus objetivos y metas.

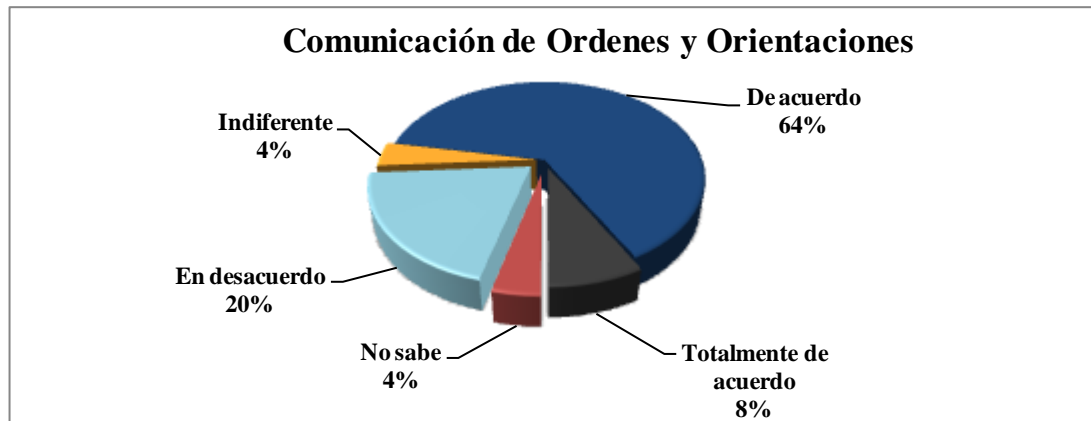
- ✓ **Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área**

**Objetivo:** sabiendo la importancia que tiene para un empleado recibir indicaciones en relación a la ejecución de procesos de una manera clara y efectiva, el propósito es indagar si en la empresa estas órdenes se reciben de manera oportuna y en el momento preciso.

**Cuadro N° 27**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No sabe	1	4%
En desacuerdo	5	20%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	16	64%
Totalmente de acuerdo	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°27**



**Comentario:** se puede observar que el 4% del personal entrevistado no tienen conocimiento si el personal recibe órdenes y orientaciones de los superiores, y otro 4% le es indiferente si las orientaciones se realizan de manera efectiva y oportuna; en cambio un 20% considera que no se reciben orientaciones de los superiores en cuanto a la forma de realizar las labores, pero la mayoría de los empleados representados en un 64% opina que si se reciben estas orientaciones para desenvolverse en el área que le corresponde, en cambio el 8% afirma que siempre recibe orientaciones para llevar a cabo las tareas que se le asignan.

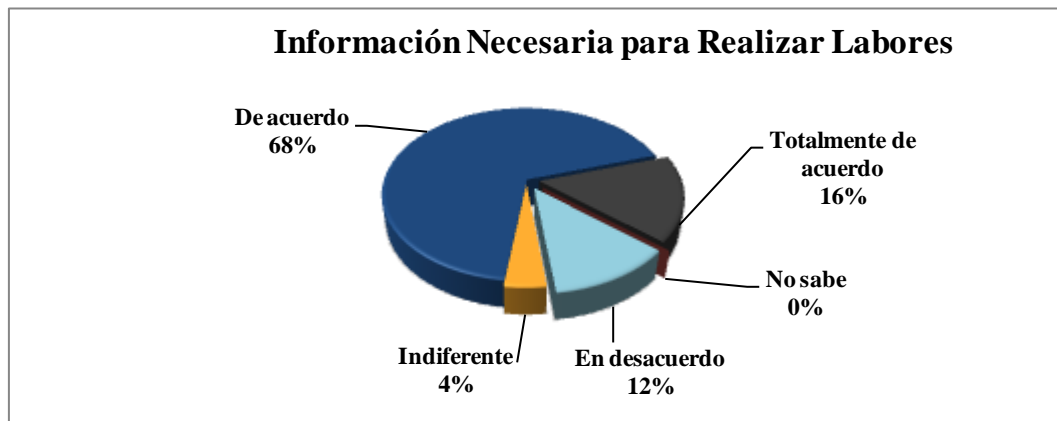
✓ **Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo**

**Objetivo:** conocer si el flujo de información dentro de la empresa se realiza de forma oportuna y efectiva para realizar las labores con eficiencia y en el tiempo justo.

**Cuadro N° 28**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
No sabe	0	0%
En desacuerdo	3	12%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	17	68%
Totalmente de acuerdo	4	16%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 28**



**Comentario:** como resultado se obtuvo que el 12% de los empleados consideran que la información no la obtienen de manera oportuna para el buen desempeño de sus funciones; un 4% de las personas opina que le es indiferente obtener la información o posiblemente en sus puestos de trabajo no dependen de la comunicación con otras áreas; la mayor parte de la población representada en un 68% opina que recibe la información de forma efectiva y oportuna para realizar sus labores de forma precisa, por otro lado el 16% del personal opina que siempre existe una comunicación eficaz entre los miembros de todas las áreas lo cual ayuda a la buena realización de los procesos designados.

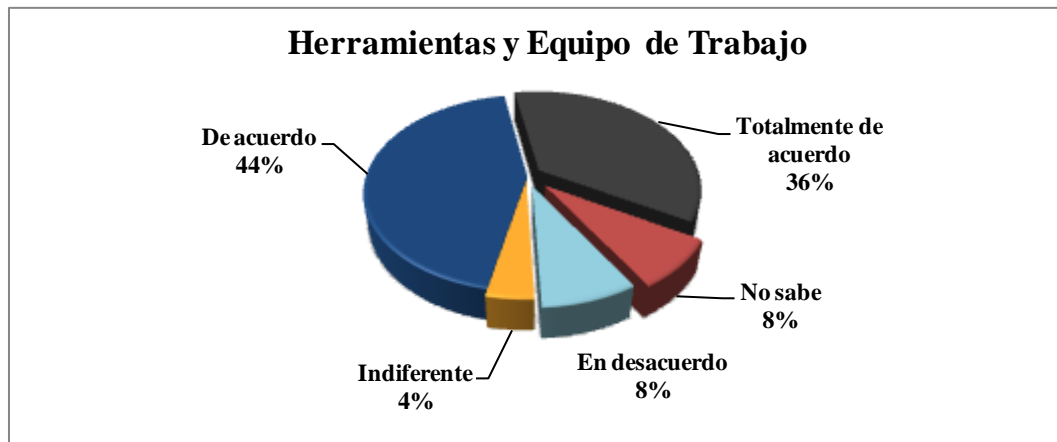
- ✓ **Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada.**

**Objetivo:** investigar la importancia que tienen las herramientas y equipo para la realización de las actividades y labores de los miembros de la empresa.

**Cuadro N° 29**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Porcentaje</b>
No sabe	2	8%
En desacuerdo	2	8%
Indiferente	1	4%
De acuerdo	11	44%
Totalmente de acuerdo	9	36%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 29**



**Comentario:** en cuanto a la importancia de las herramientas de trabajo se puede observar que la mayor parte de los empleados se encuentran satisfechos con el equipo que posee para la realización de sus actividades, representado por una proporción del 44%, sumado a esto se encuentra un porcentaje del 36% de personas que consideran que las herramientas y equipo que les proporcionan, se les brinda el mantenimiento adecuado en todo momento.

**14. Valore de 1=Poco Relevante a 5=Muy importante, que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa**

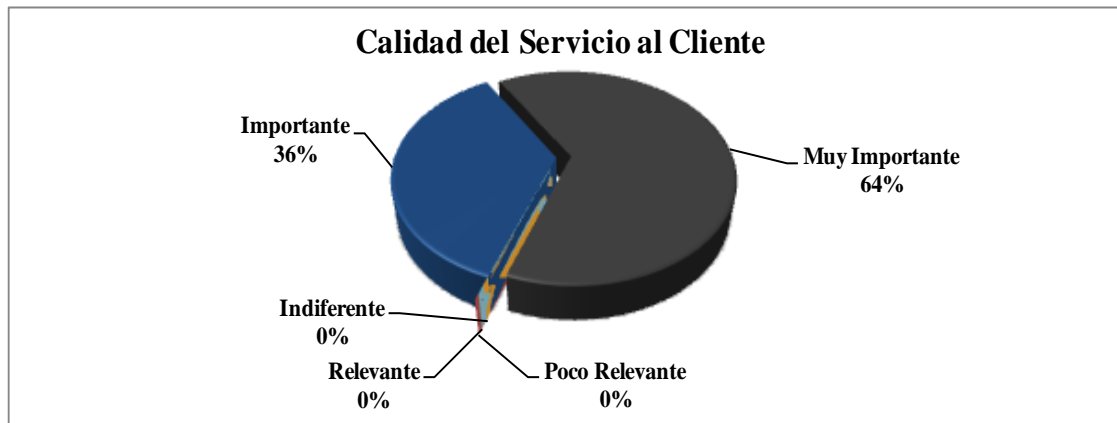
- ✓ **La calidad en la prestación de servicios**

**Objetivos:** investigar la importancia que tiene para la empresa la calidad del servicio que se les brinda a los clientes.

**Cuadro N° 30**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Poco Relevante	0	0%
Relevante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	9	36%
Muy Importante	16	64%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 30**



**Comentario:** según los datos obtenidos se puede observar que la calidad de la prestación de los servicios que se les brinda a los clientes es una fortaleza de la empresa, demostrado con el 64% del personal que consideran que para la empresa es muy importante la satisfacción del cliente, se puede notar que no existen respuestas negativas emitidas por el personal en relación a este punto.

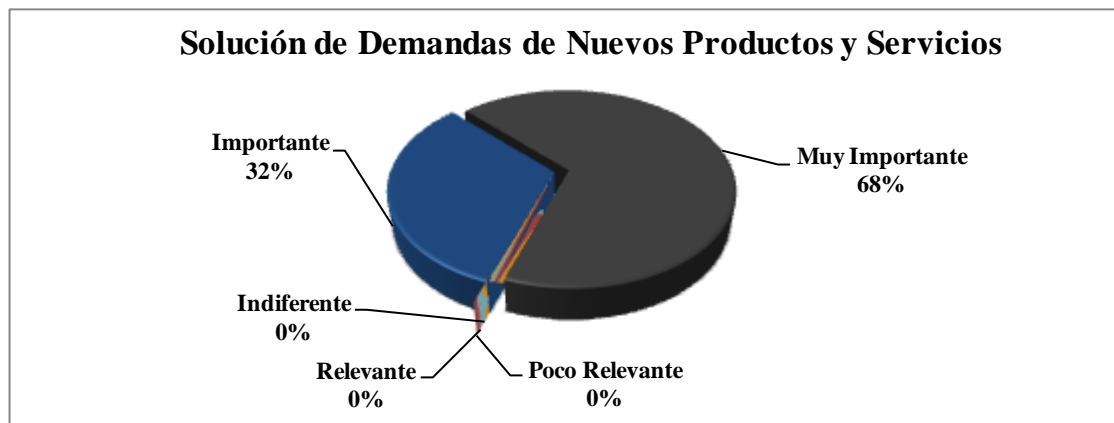
✓ **Resolver con diligencia la demanda de los clientes con productos y servicios nuevos:**

**Objetivo:** investigar la relevancia y empeño que muestra la empresa ante la exigencia de demanda de nuevos productos y servicios de parte de los clientes.

**Cuadro N° 31**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Poco Relevante	0	0%
Relevante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	8	32%
Muy Importante	17	68%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 31**



**Comentario:** en relación a este punto se obtiene como resultado que para la empresa es muy importante resolver a los clientes las exigencias de nuevos productos o nuevos servicios, esto se ve reflejado en la opinión del personal que en un 68% apoya esta afirmación, considerando el esfuerzo que realiza la empresa para poder cumplir y satisfacer todas las necesidades de los clientes.

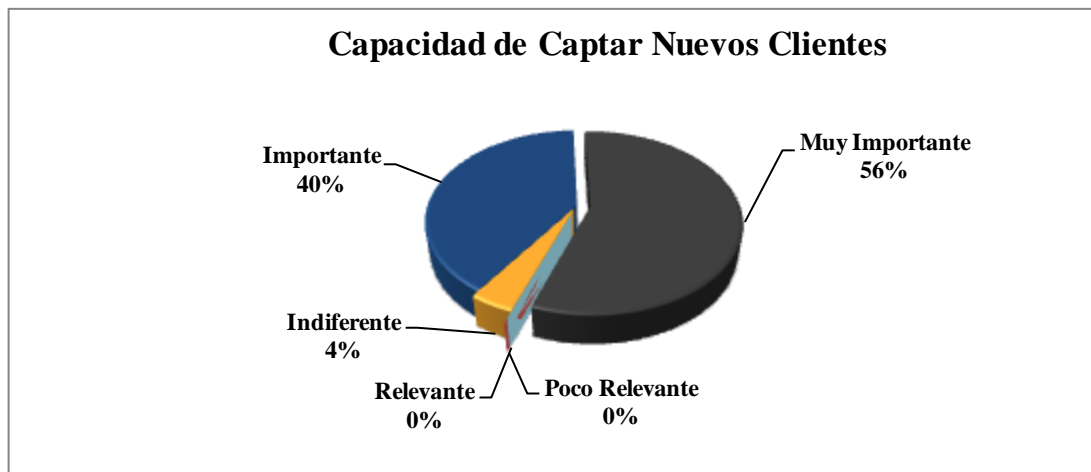
✓ **Capacidad de captar nuevos clientes**

**Objetivo:** investigar si la empresa realiza acciones o ejecuta planes para poder captar nuevos clientes y mantener los existentes.

**Cuadro N° 32**

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Poco Relevante	0	0%
Relevante	0	0%
Indiferente	1	4%
Importante	10	40%
Muy Importante	14	56%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 32**



**Comentario:** se determinó que para la empresa captar nuevos clientes es una meta esencial e importante, el 56% del personal opina que la empresa busca continuamente adquirir nuevos clientes, con la mejora continua de sus procesos e introducción de nuevos productos y servicios; además de mantener y mejorar la calidad de estos servicios.



**ANEXO N° 4.**  
**EXPEDIENTE Y CONTROL DE CITAS.**

**INFORMACIÓN DE MASCOTA**

**FOLIO N°**



**NOMBRE**

**ESPECIE**

**RAZA**

**SEXO**

**FECHA DE NACIMIENTO**

**EDAD**

**COLOR**

**PESO**

**SEÑAS PARTICULARES**

**HISTORIA O ANTECEDENTES**

**DIETA**

**DESCRIPCIÓN MEDIO AMBIENTE DONDE VIVE**

**VACUNACIONES PREVIAS**

**REVACUNACIÓN**

**VACUNACIÓN RABIA N°**

**REVACUNACIÓN**

**ENFERMEDADES QUE HA PADECIDO**

**DATOS DEL PROPIETARIO**

**NOMBRE**

**DOMICILIO**

**TELÉFONO DE CASA**

**TELÉFONO CELULAR**

**CORREO ELECTRÓNICO**



## ANEXO N° 5.

### LISTA DE VERIFICACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

<b>Descripción del plan.</b>	
<b>Objetivos y resultados esperados.</b>	
<input type="checkbox"/>	Indicar los objetivos del plan que responden a los desafíos identificados en el análisis previo a la Reingeniería.
<input type="checkbox"/>	Indicar los resultados esperados que mejoren la capacidad de adaptación a los cambios futuros, según el análisis de situaciones hipotéticas de cambio. Además debe incluir la implementación de estrategias para la reducción de deficiencias en los procesos.
<input type="checkbox"/>	Indicar los resultados esperados del plan que aborden las causas fundamentales de la Reingeniería.
<b>Actividades.</b>	
<input type="checkbox"/>	Entregar un análisis detallado de las áreas de trabajo que necesitan mejoras.
<input type="checkbox"/>	Señalar las actividades que mejorarían la etapa de planeación de las labores de Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.
<input type="checkbox"/>	Señalar las actividades que mejorarían el proceso de organización en Inversiones Veterinarias, S.A. de C.V.
<input type="checkbox"/>	Enlistar actividades que ayuden en el proceso de dirección para una Gestión Administrativa más eficiente.
<input type="checkbox"/>	Indicar las actividades que se realizarían periódicamente como parte del seguimiento y control de los procesos rediseñados.
<input type="checkbox"/>	Indicar las actividades que fomenten un entorno de motivación y adaptación de los nuevos procesos.
<b>Participantes de la Reingeniería.</b>	
<input type="checkbox"/>	Describir cómo se han detectado los grupos objetivo.
<input type="checkbox"/>	Describir la estrategia para comprometer a los grupos que tienen que ver con la Reingeniería.

<b>Descripción del enfoque/metodología.</b>	
<b>Proceso de desarrollo del plan.</b>	
<input type="checkbox"/>	Describir el proceso analítico que condujo al diseño del plan. Se deben tener especialmente en cuenta las fuentes de información y cualquier intervención de los participantes del proceso.
<input type="checkbox"/>	Describir la lógica entre las conclusiones del análisis y las acciones a seguir.
<b>Flexibilidad en la implementación.</b>	
<input type="checkbox"/>	Describir cómo el plan va a supervisar las variables que pueden afectar el éxito de la Reingeniería.
<input type="checkbox"/>	Describir el proceso de revisión y actualización periódico de la estrategia y plan de implementación de la Reingeniería, para que refleje los cambios en el contexto, limitaciones inesperadas o nuevas oportunidades.
<b>Preparación ante emergencias.</b>	
<input type="checkbox"/>	Describir el plan de preparación ante emergencias incluyendo la capacitación del personal y colaboradores.
<b>Implementación y Gestión.</b>	
<b>Equipo de Reingeniería.</b>	
<input type="checkbox"/>	Asegurar que el Equipo de Reingeniería cuente con el aporte técnico y adecuado sobre cambio y otros asuntos relacionados.
<b>Colaboradores.</b>	
<input type="checkbox"/>	Describir cómo se han seleccionado o serán seleccionados los colaboradores.
<input type="checkbox"/>	Describir la estrategia para el desarrollo de capacidades del equipo y colaboradores.
<b>Riesgos y supuestos.</b>	
<input type="checkbox"/>	Señalar los supuestos relacionados con estrategias para mejorar la capacidad de adaptación al futuro y cómo éstas serán actualizadas durante el transcurso de la Reingeniería.
<input type="checkbox"/>	Señalar los supuestos sobre los impactos de las actividades del plan en los distintos grupos dentro de la empresa.

<input type="checkbox"/>	Indicar las amenazas que pueden presentar riesgos para el éxito del plan, incluyendo las proyecciones futuras.
<b>Supervisión y evaluación.</b>	
<input type="checkbox"/>	Describir cómo los participantes de la Reingeniería intervendrán en la supervisión y evaluación de su avance.
<input type="checkbox"/>	Describir las estrategias concretas para el seguimiento de los resultados.
<input type="checkbox"/>	Incluir indicadores de capacidad de adaptación dentro de los indicadores de rendimiento.
<input type="checkbox"/>	Incluir indicadores del proceso.
<input type="checkbox"/>	Describir cómo serán separados los indicadores para supervisar los resultados de los distintos.
<b>Documentación y difusión.</b>	
<input type="checkbox"/>	Describir cómo se llevará a cabo la difusión de la información y el conocimiento obtenidos durante la implementación.
<input type="checkbox"/>	Tener en cuenta que los informes de avance documentarán los cambios en el contexto y las medidas que se tomen para modificar el enfoque en algún determinado momento.
<input type="checkbox"/>	Describir cómo los informes de avance documentarán el proceso como también los resultados.

**ANEXO N° 6.**  
**MATRIZ DE ACTIVIDADES CON PROBLEMAS.**

NOMBRE DEL PROCESO: \_\_\_\_\_.

ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIPOS DE PROBLEMAS				TOTAL DE PROBLEMAS POR ACTIVIDADES	ACTIVIDAD CON VALOR AGREGADO (SI/NO)
	Falta de Procedimientos Claros	Funciones No Claras	Lleva Demasiado Tiempo	Falta de Recursos		
1	X	X	X	X		
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

\* (X) Indica la existencia de problema.