

# Process Design and Client Management in a veterinary establishment

Cesia Elizabeth Boñón-Silva, Magíster<sup>1</sup>, Madeleine Brigitte Yañez-Falla, Ingeniero<sup>1</sup>, Elizabeth Kristina Bravo-Huivin, Magíster<sup>1</sup>, Juan Miguel Deza-Castillo, Magíster<sup>1</sup>, Jorge Luis Alfaro-Rosas, Magíster<sup>1</sup>, Alfredo Demetrio Holguin-Alfaro, Magíster<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, [cesia.bonon@upn.edu.pe](mailto:cesia.bonon@upn.edu.pe), [kristina.bravo@upn.edu.pe](mailto:kristina.bravo@upn.edu.pe), [juan.deza@upn.edu.pe](mailto:juan.deza@upn.edu.pe), [jorge.alfaro@upn.edu.pe](mailto:jorge.alfaro@upn.edu.pe), [alfredo.holguin@upn.edu.pe](mailto:alfredo.holguin@upn.edu.pe)

*Abstract– The investigation was aimed at establishing the influence of process management on client management in a veterinary establishment. The design is pre-experimental, where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.91) was applied to 90 clients. Likewise, an interview guide applied to the manager and collaborators of the company was used as data collection instruments. The article began with the situational evaluation, identifying the inefficient development of operations in process management as a problem. The structure of the model was divided into 6 fundamental stages: Company Philosophy, Situational Diagnosis, Process Management Implementation Proposal, Process Time Evaluation, Economic Analysis, and Evaluation and Follow-up of the Proposal. It concludes with an increase in the productivity of the following processes: Vaccination Process by 19.67%, Treatment Process by 12.90%, Surgery Process by 5.70%, Grooming Process by 4,64% and Sales Process at 8.33%. Likewise, based on the improvements implemented, the level of satisfaction is 65%, with an increase in satisfaction of 9% in relation to the previous evaluation. Finally, the investigation culminated in the economic evaluation, obtaining a NPV of S/. 92,314.91, an investment of S/. S/.11,437.00, an IRR of 235%, a cost benefit of 2.1, that is, for each new sol invested, a benefit of 2.1 and a PRI of 0.4 or its equivalent to 4 months will be obtained.*

**Keywords--** Customer management, Process management, Strategy, Customer satisfaction, Value proposition.

<p><b>Digital Object Identifier (DOI):</b> <a href="http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.315">http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.315</a> <b>ISBN:</b> 978-628-95207-0-5 <b>ISSN:</b> 2414-6390</p>
--

# Diseño de Procesos y la Gestión del Cliente en un establecimiento veterinario

Cesia Elizabeth Boñón-Silva, Magíster<sup>1</sup>, Madeleine Brigitte Yañez-Falla, Ingeniero<sup>1</sup>, Elizabeth Kristina Bravo-Huivin, Magíster<sup>1</sup>, Juan Miguel Deza-Castillo, Magíster<sup>1</sup>, Jorge Luis Alfaro-Rosas, Magíster<sup>1</sup>, Alfredo Demetrio Holguin-Alfaro, Magíster<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, [cesia.bonon@upn.edu.pe](mailto:cesia.bonon@upn.edu.pe), [kristina.bravo@upn.edu.pe](mailto:kristina.bravo@upn.edu.pe), [juan.deza@upn.edu.pe](mailto:juan.deza@upn.edu.pe), [jorge.alfaro@upn.edu.pe](mailto:jorge.alfaro@upn.edu.pe), [alfredo.holguin@upn.edu.pe](mailto:alfredo.holguin@upn.edu.pe)

**Resumen—** La indagación estuvo orientado a establecer la influencia de la gestión por procesos en la gestión del cliente en un establecimiento veterinario, cabe mencionar que los resultados forman parte de la tesis de grado para obtener el título de Ingeniero Empresarial. El diseño es preexperimental, donde se aplicó un cuestionario confiable (Alfa de Cronbach de 0.91) a 90 clientes. Así mismo, se empleó como instrumentos de recolección de datos una guía de entrevista aplicada al gerente y colaboradores de la empresa. El artículo se inició con la evaluación situacional, identificando como problema el desarrollo ineficiente de las operaciones en la gestión por procesos. La estructura del modelo se dividió en 6 etapas fundamentales: Filosofía de la empresa, Diagnóstico situacional, Propuesta de implementación de la gestión por procesos, Evaluación de tiempos de procesos, Análisis económico y Evaluación y Seguimiento de la Propuesta. Se concluye con el aumento de la productividad de los siguientes procesos: Proceso de Vacunación en un 19,67%, Proceso de Tratamiento en un 12,90%, Proceso de Cirugía en un 5,70%, Proceso de Aseo en un 4,64% y Proceso de Venta en un 8,33%. Asimismo, en base a las mejoras implementadas, el nivel de satisfacción es del 65%, con un aumento de satisfacción del 9% en relación con la evaluación anterior. Finalmente, la investigación culminó con la evaluación económica, obteniendo un VAN de S/. 92.314,91, una inversión de S/. S/11,437.00, un TIR del 235%, un costo beneficio de 2,1, es decir que por cada nuevo sol invertido se obtendrá un beneficio de 2,1 y un PRI de 0,4 o su equivalente a 4 meses.

**Palabras Clave—** Gestión del cliente, Gestión por procesos, Estrategia, Satisfacción al cliente, Propuesta de valor.

**Abstract—** The investigation was aimed at establishing the influence of process management on client management in a veterinary establishment. The design is pre-experimental, where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.91) was applied to 90 clients. Likewise, an interview guide applied to the manager and collaborators of the company was used as data collection instruments. The article began with the situational evaluation, identifying the inefficient development of operations in process management as a problem. The structure of the model was divided into 6 fundamental stages: Company Philosophy, Situational Diagnosis, Process Management Implementation Proposal, Process Time Evaluation, Economic Analysis, and Evaluation and Follow-up of the Proposal. It concludes with an increase in the productivity of the following processes: Vaccination Process by 19.67%, Treatment Process by 12.90%, Surgery Process by 5.70%, Grooming Process by 4, 64% and Sales Process at 8.33%. Likewise, based on the improvements implemented, the level of satisfaction is 65%, with an increase in satisfaction of 9% in relation to the previous evaluation. Finally, the investigation culminated in the economic evaluation, obtaining a NPV of S/. 92,314.91, an investment of S/. S/11,437.00, an IRR of 235%, a cost benefit of 2.1,

that is, for each new sol invested, a benefit of 2.1 and a PRI of 0.4 or its equivalent to 4 months will be obtained.

**Keywords—** Customer management, Process management, Strategy, Customer satisfaction, Value proposition.

## I. INTRODUCCIÓN

En 2022, a raíz a la exigencia y conocimiento de los clientes acerca de los productos y servicios, las empresas se han esforzado no solo por brindar un buen producto o servicio, sino también una agradable experiencia, para ello se han apoyado en disciplinas como la gestión por procesos, análisis estratégico, entre otras. En palabras de [1], la gestión por procesos se aplica en empresas de todo el mundo, con inversión en tecnología y gestión de recursos; permitiendo a las empresas beneficios significativos en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad de las operaciones del negocio; que se expresan en resultados cuantificables y medibles.

La gestión por procesos aporta significativamente al desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en todo el mundo, al ser una herramienta que facilita el proceso de mejora continua, identificando oportunidades de mejora orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, permitiendo lograr óptimos niveles de satisfacción del cliente [2]. En Colombia las PYMES son consideradas como el motor económico que permite el desarrollo socio económico, en el 2016 se constituyeron 299.632 de ellas, siendo estas un modelo empresarial de importancia, las mismas que al desarrollar la gestión por procesos alcanzan niveles de gestión competitivos y de satisfacción del cliente, además de lograr la dinamización de los mercados en la medida que los niveles organizacionales alcancen niveles más estructurados. [2]

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

No es un secreto que las organizaciones de clase mundial se han obsesionado por cumplir y exceder las expectativas del cliente. Según [3], La administración de la calidad toma como principio más importante el enfoque al cliente, tomando en cuenta que el cliente es el máximo juez de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Así mismo, empresas como The Ritz-Carlton Hotel Company, Disney y la División Lexus de Toyota, se construyeron sobre la noción de satisfacer al cliente.

[4], afirma que “la atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe” (p. 17). Mientras que [5], afirma que la atención al cliente es una forma de interactuar con los clientes anticipándose a satisfacer sus necesidades, brindando un adecuado asesoramiento del producto o servicio ofrecido.

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

Durante los últimos años se ha presenciado la sofisticación de los diversos mercados, y uno de ellos es el sector veterinario, el cual ha tenido un notable crecimiento en el mundo, en países como España el cual superó los 1195 millones de euros en servicio veterinario y venta de alimentos en el 2015, con un crecimiento que superó el 8% en los primeros meses del 2016 [9]; así mismo en Sudamérica países como Colombia espera que para el año 2022 el cuidado básico de mascotas alcance una cuota de ventas por \$1,68 billones, en donde los protagonistas serían los accesorios y productos de belleza, y sub-segmentos alimenticios especializados [10]. En nuestro país según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) más del 62% de hogares en Lima tienen al menos una mascota y en el año 2016 los peruanos habrían gastado S/642 millones en comida y productos para mascotas, para el 2021, esta cifra incrementaría en 39%, llegando a los S/893,5 millones. [11]

[22] En la ciudad de Pacasmayo-Perú existe una alta competencia en el rubro veterinario existiendo 6 veterinarias en el mercado, de las cuales 4 de ellas están dedicadas a curar, tratar y atender enfermedades y emergencias además de servicio de Grooming y petshop, las otras 2 están dedicadas solo a curar, tratar y atender enfermedades y emergencias de mascotas. La Clínica Veterinaria “Mi Mejor Amigo” es una

PYME dedicada al tratamiento de enfermedades, curaciones, vacunas y emergencias, así como también ofrece servicio de Grooming, venta de medicamentos, accesorios y productos para mascotas. Esta clínica cuenta con una antigüedad de casi 8 años en el mercado pacasmayino siendo una de las más concurridas en la localidad, gracias a su buena ubicación y al profesionalismo de sus médicos veterinarios. Sin embargo, se han observado problemas en la documentación de pacientes, horarios de citas y aglomeración de personas, control de inventario y manejo de información, generando un desorden en las actividades cotidianas de la empresa por falta de una mejor organización. Esto se debe a la falta de direccionamiento de los procesos existentes al trabajar con procesos empíricos, lo que genera desorden durante la prestación del servicio, asimismo en la gestión administrativa de la empresa, impidiendo una correcta atención al cliente y en consecuencia afectando a su nivel de satisfacción, es por ello la necesidad de buscar alternativas de solución con indicadores específicos para una mejor atención al cliente, siendo la aplicación y desarrollo de la gestión por procesos la mejor alternativa.

## II. ESTADO DEL ARTE

### A. Gestión por procesos

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir índices de calidad, productividad y excelencia. Sus resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad. [12]

### B. Atención al cliente

La atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades del cliente en la compra para satisfacerlas, logrando cubrir sus expectativas, y por lo tanto crear o incrementar su satisfacción” [8]

## III. OBJETIVOS

### A. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión por procesos en la atención al cliente de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo” de la ciudad de Pacasmayo.

### B. Objetivos Específicos

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

## IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental, donde la unidad de estudio fueron los clientes de la clínica veterinaria “Mi mejor amigo” de

Pacasmayo y la población fue constituida por 90 clientes que efectuaron las compras. Para la recolección de datos se empleó el instrumento del cuestionario, guía de entrevista y revisión documental.

## V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Luego de haber investigado varias metodologías para la implementación de la gestión por procesos, se optó por realizar una propuesta la cual está conformada por 6 etapas Desarrollo de la declaración de misión, visión, valores y propuesta de valor, Filosofía de la empresa, Diagnóstico Situacional, Propuesta de implementación de la gestión por procesos, Evaluación de tiempos de los procesos, Análisis económico y, Evaluación y Seguimiento de la Propuesta.

A continuación, se muestra la Tabla 1, donde se aprecia dichas etapas con las principales actividades.

TABLA 1.

ETAPAS DEL MODELO ESTRATÉGICO

ITEM	ETAPA
1	<b>Etapla 1: Filosofía de la empresa</b>
	1.1. Datos generales 1.2. Organigrama de la empresa 1.3. Misión y Visión 1.4. Valores
2	<b>Etapla 2: Diagnóstico Situacional</b>
	2.1. Análisis del Ambiente Externo. 2.1.1. Información de Pacasmayo. 2.1.2. Factor demográfico de Pacasmayo. 2.1.3. Factor económico de Pacasmayo 2.1.4. Factor político legal. 2.1.5. Factor socio cultural. 2.1.6. Factor Tecnológico. 2.1.7. Factor Ambiental. 2.1.8. Análisis del ambiente externo consolidado. 2.1.9. Las 5 fuerzas de Porter 2.2. Análisis del Ambiente Interno. 2.2.1. Matriz AMOFHIT 2.3. Análisis del Entorno. 2.3.1. Análisis FODA 2.3.2. Matriz de evaluación de factores externos. 2.3.3. Matriz de evaluación de factores internos. 2.3.4. Matriz FODA cruzado
3	<b>Etapla 3: Propuesta de implementación de la gestión por procesos</b>
	3.1. Mapa de procesos 3.2. Inventario de procesos 3.3. Fichas de procesos 3.4. Documentación de procesos y procedimientos.
4	<b>Etapla 4: Evaluación de tiempos de los procesos</b>
	4.1. Proceso de vacunación 4.2. Proceso de tratamiento 4.3. Proceso de cirugía 4.4. Proceso de Grooming 4.5. Proceso de venta de productos
5	<b>Etapla 5: Análisis económico</b>
	5.1. Costos de implementación del proyecto. 5.2. Estado de resultados de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo”. 5.3. Flujo de caja libre incremental. 5.4. Flujo neto de efectivo. 5.5. Costo Beneficio.
6	<b>Etapla 6: Evaluación y Seguimiento de la Propuesta</b>
	Indicadores Pre Test Indicadores Post Test

Elaboración propia

### A. Etapla 1: Filosofía de la empresa

#### 1.1. Datos generales

La clínica veterinaria “Mi mejor amigo” abrió sus puertas al público pacasmayino en el 2012, contando así con casi 8 años de experiencia. Fundada por los doctores Miguel Chacaltana Lezama y Carla Falla García, graduados en la

Universidad Nacional de Cajamarca y colegiados en el Colegio de Médicos Veterinarios de Trujillo.

La clínica veterinaria se encuentra ubicada en Pacasmayo, calle Ladislao Espinar #14, prestando servicios desde atención de emergencias, diagnostico, cirugías, vacunas, tratamientos, terapias, Grooming y baños medicados, hasta la venta de diversas líneas de productos tales como ropa, juguetes, accesorios, medicamentos y comidas. Asimismo, se implementó hace poco el servicio de visita a domicilio, donde el cliente recibe la atención desde la comodidad de su hogar, contando con una atención personalizada, todo esto con el fin de satisfacer a sus clientes y diferenciarse de la competencia.

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

#### 1.2. Organigrama de la empresa:

En la Figura 1 se detalla la estructura orgánica de la clínica veterinaria.



Fig.1. Organigrama de la Clínica veterinaria  
Elaboración propia

#### 1.3. Misión y Visión:

Visión: Ser una de las mejores clínicas veterinarias del valle y estar posicionados en el mercado, dentro de 5 años.

Misión: Somos una empresa dedicada principalmente a inculcar a nuestros clientes las buenas prácticas de cuidado a sus mascotas además de velar por el bienestar y salud de estas, mediante el uso y la venta de productos de calidad netamente de marcas exclusivas, siempre buscando la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de sus compañeros, a través de nuestra capacidad y experiencia en el rubro, para garantizar la calidad de nuestros servicio y el crecimiento continuo de nuestra empresa.

#### 1.4. Valores:

En la Figura 2 se detalla la los valores que posee la clínica veterinaria.

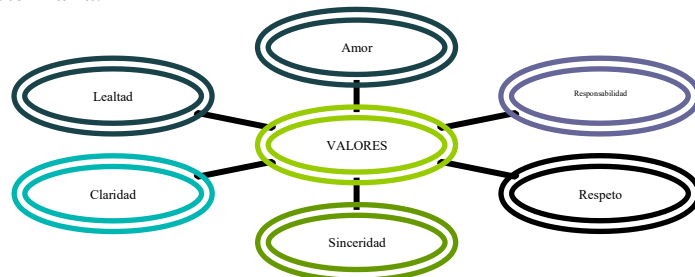


Fig.2. Valores de la empresa  
Elaboración propia

## B. Etapa 2: Diagnóstico Situacional

### 2.1. Análisis del Ambiente Externo.

#### 2.1.1. Información de Pacasmayo.

El distrito de Pacasmayo abarca una superficie de 32,02 km<sup>2</sup>, se halla a poco más de 100 km al norte de Trujillo, aproximadamente en el km 681 del panamericano norte y está a orillas del océano pacífico. Es uno de los 5 distritos de la provincia de Pacasmayo, ubicada en el departamento de La Libertad, bajo la administración del Gobierno Regional de La Libertad, en la zona norte del Perú. [13]

#### 2.1.2. Factor demográfico de Pacasmayo.

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

#### 2.1.3. Factor económico de Pacasmayo

El ingreso promedio de las familias en el distrito de Pacasmayo es de S/.950 y S/.3000 soles aproximadamente, según el instituto nacional de estadística e informática [14]. El distrito tiene como mayor industria la fábrica de Cementos Pacasmayo, otras actividades económicas importantes son la avícola, la producción de arroz y la pesca, el turismo es otro aspecto económico importante debido a que este es considerado la capital de los deportes náuticos, siendo la tabla, vela y surf los deportes más practicados en la ciudad. Así también, Entre los atractivos turísticos: la estación del antiguo ferrocarril, el malecón, sus concurridas playas y la gastronomía a base de pescado.

#### 2.1.4. Factor político legal.

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

#### 2.1.5. Factor socio cultural.

En Pacasmayo, así como en todo el Perú, la concientización con respecto al cuidado animal es notable y cada vez más familias adopta una mascota en su hogar; según el último estudio de Euromonitor asegura que la población de perros en el país ascendía a 4.3 millones, el mismo estudio afirma que existen 1.38 millones de mininos en el país [15].

#### 2.1.6. Factor Tecnológico.

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

### 2.1.7. Factor Ambiental.

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

### 2.1.8. Análisis del ambiente externo consolidado.

En la siguiente Tabla 2 se presenta el detalle del análisis del ambiente externo, consolidando y enfocando a los factores demográficos, económicos, políticos y legales, socio cultural, tecnológico ambiental.

TABLA 2.  
FACTOR EXTERNO CONSOLIDADO

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

### 2.1.9. Las 5 fuerzas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta útil para hacer un análisis del sector así poder determinar los factores que determinan la rentabilidad de un sector y de sus empresas. De acuerdo con Porter la intensidad de la competencia en la industria y la rentabilidad de su potencial, son funciones de las siguientes cinco fuerzas, ver Tabla 3:

TABLA 3.  
LAS 5 FUERZAS DE PORTER

FUERZAS DE PORTER	ASPECTO POR ANALIZAR	ANÁLISIS	PUNTAJE DE 0 A 3	CONCLUSIÓN (ALTO O BAJO)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	Los competidores directos, son empresas que ofrecen servicios veterinarios, venta de alimentos para animales, accesorios y medicamentos, así como también el servicio de Grooming.	1	Alto
	Crecimiento de la industria en los últimos años	La competencia en el sector veterinario está en aumento, así como los consumidores, en los últimos tres años ingresaron dos veterinarias nuevas al mercado.	1	
	Características diferenciadoras del producto y servicio respecto a la competencia	Actualmente las empresas están buscando siempre diferenciarse de las demás para poder atraer así a más clientes, ofreciendo un producto y servicio de calidad, realizando estudios de que es lo que necesita el cliente.	1	
	Compromisos estratégicos entre las empresas	El compromiso estratégico de las veterinarias es realizar convenios con las municipalidades para fomentar las campañas de vacunación, castración, cuidado animal entre otras.	1	
Amenaza de competidores potenciales	TOTAL		4	Alto
	Diferenciación en el mercado actual	Servicios con alto valor de diferenciación.	0	
	Economía de escala	Se asegura la prestación del servicio a través de productos y servicios diferenciados y de calidad.	1	
	Identificación de marcas participantes en la industria	Las veterinarias presentes en el distrito de Pacasmayo son: veterinaria Sevilla, Sharon spa, veterinaria Mary, L'ontop veterinaria, veterinaria buenos.	1	
Amenaza de productos sustitutos	Acceso a canales de comercialización	Los consumidores están acostumbrados a comprar sus productos en lugares donde garanticen la procedencia y la calidad de los mismos.	1	Bajo
	Requerimientos de capital para el ingreso a la industria	Las veterinarias al ser pymes buscan financiamiento de entidades bancarias.	0	
	Experiencia en el sector	La experiencia en el sector es indispensable ya que no se puede ejercer sin ser médico veterinario colegiado.	1	
	TOTAL		4	
Poder de negociación de los proveedores	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	De acuerdo al servicio veterinario, no existen sustitutos debido a que los únicos autorizados para brindar estos servicios son los médicos veterinarios colegiados.	1	Medio alto
	Producto y servicio sustituto	Así mismo existen servicios brindados por zootecnistas que no cuentan con las especializaciones y conocimientos necesarios.	1	
	Contribución de los especialistas a la calidad del servicio y producto	Los proveedores y los prestadores del servicio, definen la calidad de la oferta de productos y servicios en las veterinarias.	1	
	TOTAL		3	
Poder de negociación con los clientes	Tamaño del mercado meta	Actualmente, no existe un análisis de segmentación de mercado por parte de las veterinarias.	1	Bajo
	Demanda de los clientes	Existe una demanda medianamente satisfecha por los productos y servicios ofertados por las veterinarias.	0	
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	El ingreso de veterinarias especializadas se encuentra supeditado a poder realizar una inversión económica elevada.	0	
	TOTAL		1	

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

## 2.2. Análisis del Ambiente Interno.

### 2.2.1. Matriz AMOFHIT

En la Tabla 4 se evidencia la matriz AMOFHIT, la cual permite conocer el estado interno de la empresa, haciendo un análisis de las diferentes áreas tales como: administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología; las mismas que encabezan sus siglas.

TABLA 4.  
MATRIZ AMOFHIT

	FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Gerencia y administración	- Control sobre la vigencia de colegiaturas. - Conocimiento y experiencia en el sector.	- No existe documentación de los procesos de la empresa.
Publicidad y marketing	- Uso de marketing en comerciales de televisión.	- Falta de un programa de promoción en redes sociales.
Operaciones y logística	- Se cuenta con título de médicos veterinarios. - Se cuenta con proveedores que garantizan productos de calidad. - Se colocan adecuadamente los productos en almacén.	- No se verifica la existencia de un stock de seguridad. - No existen procesos definidos de abastecimiento.
Ventas y post venta	- Se realiza el servicio de atención de pacientes a domicilio. - Se atienden dudas y reclamos.	- Aglomeración de personas. - No existe un servicio continuo de post venta y fidelización del cliente.
Contabilidad y finanzas	- Pagos al contado lo que genera liquidez diaria.	- No existe un sistema digital para realizar la contabilidad y finanzas de la empresa. - Las salidas y entradas de dinero no se registran contablemente.
Tecnología	- Herramientas básicas para el Grooming de mascotas.	- Falta de equipos especializados en salud y Grooming. - Sistemas de información desactualizado y obsoleto.
Sistemas de información		- No se cuenta con sistemas de información integrados. - No se utiliza programas informáticos.

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

## 2.3. Análisis del Entorno.

### 2.3.1. Análisis FODA

En la siguiente Tabla 5 se presenta el detalle del análisis FODA, donde se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

TABLA 5.  
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Control sobre vigencia de colegiaturas. ✓ Conocimiento y experiencia en el sector. ✓ Uso de marketing en comerciales de televisión. ✓ Se cuenta con proveedores que garantizan productos de calidad. ✓ Se colocan adecuadamente los productos en almacén. ✓ Se realiza el servicio de atención de pacientes a domicilio. ✓ Se atienden dudas y reclamos. ✓ Pagos al contado, lo que genera liquidez diaria.	✓ El tamaño de la población del distrito es de 28 959 habitantes. ✓ El ingreso económico promedio de las familias es de S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente. ✓ Normativa vigente ✓ Crecimiento de la población de animales menores. ✓ Crecimiento de veterinarias de un 10% anual. ✓ Digitalización de la información. ✓ Campañas de difusión y promoción de la salud animal.
DEBILIDADES	AMENAZAS
✓ No existe documentación de los procesos de la empresa. ✓ Falta de un programa de promoción en redes sociales. ✓ No se verifica la existencia de un stock de seguridad ✓ Aglomeración de personas. ✓ No existe un servicio continuo de post venta y fidelización del cliente. ✓ Las salidas y entradas de dinero no se registran contablemente. ✓ No se utiliza programas informáticos. ✓ Herramientas básicas para el Grooming de mascotas.	✓ El negocio de veterinarias crece con diversificación de productos y servicios. ✓ Prestación de servicios de baja calidad. ✓ La usurpación de títulos veterinarios. ✓ El difícil acceso a fuentes de financiamiento. ✓ Incremento de los niveles de insatisfacción con respecto a los servicios veterinarios. ✓ Comercialización de productos de baja calidad por parte de los proveedores. ✓ Maquinarias de uso veterinario no están al alcance del poder adquisitivo del negocio.

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

### 2.3.2. Matriz de evaluación de factores externos.

Los resultados obtenidos en la Tabla 6 establecen que el medio ambiente externo es favorable a la organización, teniendo las oportunidades un peso de 1.5 frente a un 1.2 de las amenazas.

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

TABLA 6.  
MATRIZ EFE

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El tamaño de la población del distrito es de 28959 habitantes	0.08	3	0.24
El ingreso económico promedio de las familias es de S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente.	0.07	4	0.28

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

### 2.3.3. Matriz de evaluación de factores internos.

Según los resultados obtenidos en la Tabla 7, las fortalezas internas son favorables para la empresa con un peso de 2.0 frente a un 0.67 de las debilidades. Lo que indica que la empresa puede aprovechar sus fortalezas para minimizar sus debilidades, obteniendo una relación de 2.67 la cual está por encima del promedio.

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

TABLA 7.  
MATRIZ EFI

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

### 2.3.4. Matriz FODA cruzado

TABLA 8.  
MATRIZ FODA

MATRIZ FODA CRUZADO	Oportunidades	Amenazas
	O1: El tamaño de la población del distrito es de 28 959 habitantes. O2: El ingreso económico promedio de las familias es de S/. 950 y S/. 3000 aproximadamente. O3: Normativa vigente O4: Crecimiento de la población de animales menores. O5: Crecimiento de veterinarias de un 10% anual. O6: Digitalización y Documentación de la información. O7: Campañas de difusión y promoción de la salud animal.	A1: El negocio de veterinarias crece con diversificación de productos y servicios. A2: Prestación de servicios de baja calidad. A3: La usurpación de títulos veterinarios. A4: El difícil acceso a fuentes de financiamiento. A5: Incremento de los niveles de insatisfacción con respecto a los servicios veterinarios. A6: Comercialización de productos de baja calidad por parte de los proveedores. A7: Maquinarias de uso veterinario no están al alcance del poder adquisitivo del negocio.



Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1: Control sobre vigencia de colegiaturas.	F1O3: Garantizar a los clientes servicios y productos de calidad.	F1A3: Garantizar a los clientes la autenticidad y vigencia de licencias veterinarias.
F2: Conocimiento y experiencia en el sector.	F2FO3: Capacidad para poder expandirse.	F2A3: Garantizar la calidad de los productos y servicios.
F3: Uso de marketing en comerciales de televisión.	F3FO4: Captar mayor cantidad de personas con mascotas en la localidad.	F3A1: Mantener la publicidad en televisión y expandirse a las redes sociales.
F4: Se cuenta con proveedores que garantizan productos de calidad.	F4FO6: Realizar proyectos de inversión en SI para digitalizar todas las entradas y salidas.	F4A5: Garantizar la satisfacción del cliente ofreciendo productos y servicios de calidad.
F5: Se colocan adecuadamente los productos en almacén.	F5FO1: Difundir los servicios realizados en la veterinaria mediante la publicidad.	F4A6: Realizar alianzas estratégicas con proveedores calificados.
F6: Se realiza el servicio de atención de pacientes a domicilio.	F7O2: Reforzar el servicio de post venta para fidelización de los clientes.	F6F3A1: Difundir los servicios realizados en la veterinaria mediante la publicidad.
F7: Se atienden dudas y reclamos.	F8O6: Implementar un modelo de gestión por procesos para la documentación y mejor organización de los procesos de la empresa.	F7A1: Reforzar el servicio de post venta para fidelización de los clientes.
F8: Pagos al contado, lo que genera liquidez diaria.		F8A4A7: Realizar proyectos de inversión a mediano y largo plazo.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1: No existe documentación de los procesos de la empresa.	D1O6: Implementar un modelo de gestión por procesos para la documentación y mejor organización de los procesos de la empresa.	D1D4A2A5: Implementar un modelo de gestión por procesos para la optimización de los mismos y la mejora de la calidad en los servicios de atención al cliente.
D2: Falta de un programa de promoción en redes sociales.	D2O1O4: Implementar la publicidad por redes sociales y de esta manera llegar a mayor cantidad de la población.	D2A1: Reforzar la publicidad de la empresa mediante las redes sociales, abriendo paso a mayor cantidad de clientes potenciales.
D3: No se verifica la existencia de un stock de seguridad.	D3D4O6: Implementar un modelo de gestión por procesos para la documentación y mejor organización de los procesos de la empresa, ofreciendo un mejor servicio al cliente.	D6A1A5: Reforzar el servicio de post venta, mediante llamadas y mensajes de monitoreo.
D4: Aglomeración de personas.	D6O1O4: Reforzar el servicio de post venta para la fidelización de los clientes.	D9A7: Realizar proyectos de inversión a mediano y largo plazo.
D6: No existe un servicio continuo de post venta y fidelización del cliente.	D7D8O6: Realizar proyectos de inversión en SI para digitalizar todas las entradas y salidas.	
D7: Las salidas y entradas de dinero no se registran contablemente.		
D8: No se utiliza programas informáticos.		
D9: Herramientas básicas para el Grooming de mascotas.		

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

En la Tabla 8 se consolidó la información generada en las matrices EFI y EFE, para lo cual permite establecer la matriz FODA y realizar el cruce de cuadrantes para crear estrategias que otorguen maximizar oportunidades y fortalezas, así como, contrarrestar amenazar y debilidades.

### C. Etapa 3: Propuesta de implementación de la gestión por procesos

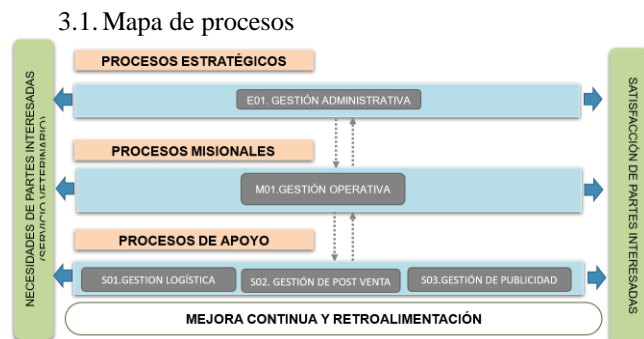


Fig.3. Mapa de procesos

Fuente: Yáñez. [22]

En la Figura 3 se estableció el mapa de procesos en los niveles estratégico, operativo y de soporte, los cuales son procesos 0 que aparecerán en el inventario de procesos.

### 3.2. Inventario de procesos

TABLA 9.  
INVENTARIO DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	NIVEL 0		NIVEL 1	
	CÓDIGO	PROCESOS	CÓDIGO	PROCESOS
Estratégicos	PE01	Gestión Administrativa	PE01.01	Proceso financiero
			PM01.01	Proceso de ventas
Misionales	PM01	Gestión Operativa	PM01.02	Procesos de Servicio Veterinario
			PM01.03	Proceso de Servicio de Grooming
			PS01.01	Proceso de compras y abastecimiento
Soporte	PS01	Gestión Logística	PS01.02	Proceso de control de inventario
			PS02.01	Proceso de atención de quejas
	PS02	Gestión de Post venta	PS03.01	Procesos de publicidad por redes sociales
			PS03.02	Proceso de publicidad por televisión
	PS03	Gestión de Publicidad		

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

En la Tabla 9 se especificó los procesos de nivel 0 y nivel 1 de la organización de acuerdo con el tipo de proceso (estratégico, operativo o de soporte).

### 3.3. Fichas de procesos

#### 3.3.1. Ficha de proceso de ventas.

TABLA 10.  
FICHA DE PROCESOS DE VENTAS

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

### 3.4. Documentación de procesos y procedimientos.

#### 3.4.1. Documentación del proceso de ventas

TABLA 11.  
DOCUMENTACION DEL PROCESOS DE VENTAS

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

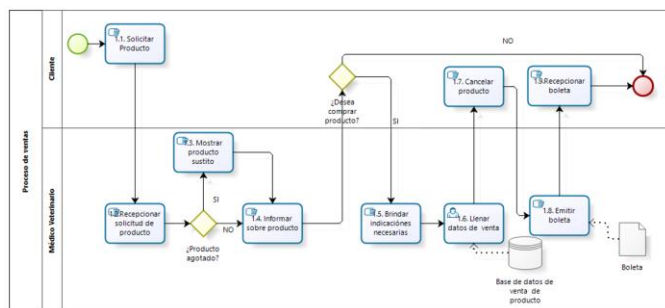


Fig.4. Diagrama del proceso de ventas  
Fuente: Yáñez. [22]

TABLA 12.  
PROCEDIMIENTO DE VENTAS

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

#### D. Etapa 4: Evaluación de tiempos de los procesos

##### 4.1. Proceso de vacunación

TABLA 13.  
CALCULO DE VARIACIÓN DEL TIEMPO DEL PROCESO DE VACUNACIÓN

TIEMPO CICLO ORIGINAL	T0=	18.48
TIEMPO CICLO MEJORADO	T1=	15.44
VARIACION PORCENTUAL	VP	-19.67%

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

En la Tabla 13 se evidencia que el tiempo del proceso disminuyó el 19,67%, es decir, se demanda de menos tiempo que antes. Por ende, se ha incrementado la productividad en 19,67%.

##### 4.2. Proceso de tratamiento

TABLA 14.  
CALCULO DE VARIACIÓN DEL TIEMPO DEL PROCESO DE TRATAMIENTO

TIEMPO CICLO ORIGINAL	T0=	26.58
TIEMPO CICLO MEJORADO	T1=	23.54
VARIACIÓN PORCENTUAL	VP	-12.90%

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

En la Tabla 14 se evidencia que el tiempo del proceso disminuyó el 12,90%, es decir, se demanda de menos tiempo que antes. Por ende, se ha incrementado la productividad en 12,90%.

##### 4.3. Proceso de cirugía

TABLA 15.  
CALCULO DE VARIACIÓN DEL TIEMPO DEL PROCESO DE CIRUGIA

TIEMPO CICLO ORIGINAL	T0=	37.56
TIEMPO CICLO MEJORADO	T1=	35.54
VARIACIÓN PORCENTUAL	VP	-5.70%

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

En la Tabla 15 se evidencia que el tiempo del proceso disminuyó el 5,70%, es decir, se demanda de menos tiempo que antes. Por ende, se ha incrementado la productividad en 5,70%.

##### 4.4. Proceso de Grooming

TABLA 16.  
CALCULO DE VARIACIÓN DEL TIEMPO DEL PROCESO DE GROOMING

TIEMPO CICLO ORIGINAL	T0=	49.11
TIEMPO CICLO MEJORADO	T1=	46.93
VARIACIÓN PORCENTUAL	VP	-4.64%

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

En la Tabla 16 se evidencia que el tiempo del proceso disminuyó el 4,64%, es decir, se demanda de menos tiempo que antes. Por ende, se ha incrementado la productividad en 4,64%.

##### 4.5. Proceso de venta de productos

TABLA 17.  
CALCULO DE VARIACIÓN DEL TIEMPO DEL PROCESO DE VENTAS DE PRODUCTOS

TIEMPO CICLO ORIGINAL	T0=	11.85
TIEMPO CICLO MEJORADO	T1=	10.94
VARIACIÓN PORCENTUAL	VP	-8.33%

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

En la Tabla 17 se evidencia que el tiempo del proceso disminuyó el 8,33%, es decir, se demanda de menos tiempo que antes. Por ende, se ha incrementado la productividad en 8,33%.

#### E. Etapa 5: Análisis económico

A continuación, se efectuó el análisis económico, demostrando la viabilidad del proyecto y el incremento proyectado del mismo en los ingresos de la clínica veterinaria "Mi Mejor Amigo".

##### 5.1. Costos de implementación del proyecto.

TABLA 18.  
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]



## 5.2. Estado de resultados de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo”.

TABLA 19.  
ESTADO DE RESULTADOS DE LA CLÍNICA VETERINARIA

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIAMIENTO						
Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	S/. 92,311.33	S/. 95,653.15	S/. 99,153.67	S/. 101,618.47	S/. 104,667.03	S/. 107,807.04
Costos variables	S/. 46,680.10	S/. 49,205.20	S/. 52,022.00	S/. 53,898.10	S/. 55,515.04	S/. 57,180.49
Margen de contribución	S/. 45,631.23	S/. 46,447.95	S/. 47,131.67	S/. 47,720.37	S/. 49,151.99	S/. 50,626.55
Costos fijos	S/. 11,160.00	S/. 11,160.00	S/. 11,160.00	S/. 11,160.00	S/. 11,160.00	S/. 11,160.00
Utilidad antes de impuestos	S/. 34,471.23	S/. 35,287.95	S/. 35,971.67	S/. 36,560.37	S/. 37,991.99	S/. 39,466.55
Impuestos	30%	S/. 10,409.94	S/. 10,611.64	S/. 10,785.31	S/. 11,207.64	S/. 11,642.63
Utilidad Neta antes de dividendos	S/. 24,061.29	S/. 24,878.00	S/. 25,360.03	S/. 25,775.06	S/. 26,784.35	S/. 27,823.91
Dividendos	10%	S/. 2,406.13	S/. 2,487.80	S/. 2,536.00	S/. 2,577.51	S/. 2,782.39
Utilidad neta después de dividendos	S/. 26,733.44	S/. 27,365.80	S/. 27,896.03	S/. 28,352.57	S/. 29,462.79	S/. 30,606.31

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

## 5.3. Flujo de caja libre incremental.

TABLA 20.  
FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL

Flujo de Caja Libre Incremental						
Flujos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad antes de intereses e impuestos	S/. 34,471.23	S/. 35,287.95	S/. 35,971.67	S/. 36,560.37	S/. 37,991.99	S/. 39,466.55
Impuestos	-S/. 10,169.01	-S/. 10,409.94	-S/. 10,611.64	-S/. 10,785.31	-S/. 11,207.64	-S/. 11,642.63
Depreciación	S/. 1,645.00	S/. 3,290.00	S/. 4,935.00	S/. 6,580.00	S/. 8,225.00	S/. 9,870.00
Flujo de caja operativo	S/. 25,947.22	S/. 28,168.00	S/. 30,295.03	S/. 32,355.06	S/. 35,009.35	S/. 37,693.91
Inversión en proyecto	S/. 11,437.00					
Flujo de caja de inversión	S/. 11,437.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Flujo de caja económico	-S/. 11,437.00	S/. 25,947.22	S/. 28,168.00	S/. 30,295.03	S/. 35,009.35	S/. 37,693.91
Servicio de la deuda	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Escudo tributario	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Dividendos	-S/. 2,594.72	-S/. 2,487.80	-S/. 3,029.50	-S/. 3,235.51	-S/. 3,500.94	-S/. 3,769.39
Flujo de caja financiero	-S/. 11,437.00	S/. 23,352.50	S/. 25,355.20	S/. 27,265.52	S/. 31,508.42	S/. 33,924.52

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

TABLA 21.  
INCREMENTO PROYECTADO

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

TASA DE DSCTO	19%
---------------	-----

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

TABLA 22.  
VAN, TIR Y PRI DEL PROYECTO

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

## 5.4. Flujo neto de efectivo.

TABLA 23.  
FLUJO NETO DE EFECTIVO

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

## 5.5. Costo Beneficio.

TABLA 24.  
COSTO BENEFICIO

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

Fuente: Adaptado de Yáñez. [22]

## VI. RESULTADOS

### A. GESTION POR PROCESOS

#### I. EFICACIA

##### Nivel de cumplimiento del proceso financiero

El nivel de cumplimiento del proceso financiero de la clínica veterinaria durante la evaluación post – test es de 71.43% frente a un 50% en el pre - test, notándose un incremento de 21.43%.

TABLA 25  
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO FINANCIERO

DIMENSIÓN	EFICACIA	SUB DIMENSIÓN	PROCESO FINANCIERO	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de cumplimiento del proceso financiero	(Tareas evaluadas) /(Total de tareas del proceso)		50%	71.43%

Elaboración propia de los autores

##### Nivel de cumplimiento del proceso de ventas

El nivel de cumplimiento del proceso de ventas de la clínica veterinaria durante la evaluación post – test es de 80% frente a un 50% en el pre - test, notándose un incremento de 30%.

TABLA 26  
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS

DIMENSIÓN	EFICACIA	SUB DIMENSIÓN	PROCESO DE VENTAS	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de cumplimiento del proceso de ventas	(Tareas evaluadas) /(Total de tareas del proceso)		50%	80%

Elaboración propia de los autores

##### Nivel de cumplimiento del proceso de servicio

El nivel de cumplimiento del proceso de servicio de la clínica veterinaria durante la evaluación post – test es de 84.2% frente a un 62.5% en el pre - test, notándose un incremento de 21.7%.

TABLA 27  
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE SERVICIO

DIMENSIÓN	EFICACIA	SUB DIMENSIÓN	PROCESO DE SERVICIO	
INDICADOR	FORMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de cumplimiento del proceso de servicio	(Tareas evaluadas) /(Total de tareas del proceso)		62.5%	84.2%

Elaboración propia de los autores

##### Nivel de cumplimiento del proceso logístico

El nivel de cumplimiento del proceso logístico de la clínica veterinaria durante la evaluación post – test es de 83.3% frente a un 55.6% en el pre - test, notándose un incremento de 27.7%.

TABLA 28  
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO LOGISTICO

DIMENSIÓN	EFICACIA	SUB DIMENSIÓN	PROCESO LOGISTICO
-----------	----------	---------------	-------------------

INDICADOR	FORMULA	ANTES	DESPUÉS
Nivel de cumplimiento del proceso logístico	(Tareas evaluadas) / (Total de tareas del proceso)	55.6%	83.3%

Elaboración propia de los autores

## B. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### I. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El nivel de satisfacción de los clientes de la clínica veterinaria durante la evaluación post – test luego de la implementación de la gestión por procesos es de 65% frente a un 56% en el pre - test, notándose un incremento de 9% en la satisfacción del cliente de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo”.

TABLA 29  
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DIMENSIÓN	EFICACIA	SUB DIMENSIÓN	PROCESO FINANCIERO
INDICADOR	FORMULA	ANTES	DESPUÉS
Nivel de satisfacción del cliente	(Total de clientes satisfechos) / (Total de clientes)	56%	65%

Elaboración propia de los autores

## VII. DISCUSIONES

Cabe mencionar que los resultados obtenidos de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos forman parte de la tesis para obtener el grado de Ingeniero Empresarial. Los efectos obtenidos permiten conocer la viabilidad del proyecto, debido a su influencia positiva en la calidad de atención al cliente; esto conlleva a un porcentaje de incremento de 9% en la satisfacción del cliente y una mejora de 25% en el nivel de cumplimiento de los procesos, en relación con la evaluación pre y post. Lo cual se relaciona con el estudio de [18], en el cual al ejecutar correctamente los procesos se agilizaron las actividades de la empresa mejorando la atención al cliente y concluyendo en un incremento de la satisfacción de este de 20%, potenciando indicadores como: satisfacción del cliente, fidelización de clientes, manejo de procesos eficientes y rentabilidad, los cuales tiene relación directa con la competitividad de la empresa.

En la presente investigación se evaluaron los procesos de la clínica veterinaria, haciendo una evaluación del nivel de cumplimiento de cada una de las tareas presentes en los procesos evaluados, obteniendo como resultados en el proceso financiero y de ventas un 50% de nivel de cumplimiento en la evaluación pre, frente a un 71,43% y 80% respectivamente de la evaluación post - test, así también en el proceso de servicio se obtuvo un nivel de cumplimiento de 62,5% en la evaluación pre, mientras que en la evaluación post – test se obtuvo un nivel de cumplimiento de 84,2%, finalmente se evaluó el nivel de cumplimiento del proceso logístico obteniendo un resultado de 55,6% en la evaluación pre, frente a un 83,3% de la evaluación post – test observándose una notable mejora en la ejecución de los procesos de la clínica. Esta conclusión tiene relación con lo que menciona [19], en su investigación “Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la veterinaria San Roque”, en la cual obtuvo como resultados que la satisfacción de la calidad del servicio es

aceptable en los aspectos de: Instalaciones 79%, limpieza general 75%, capacitación del personal 68%, e información adecuada 60%.

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

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

La implementación del Modelo de Gestión Por procesos en la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo” es viable con un costo beneficio de 2,0, un TIR 267% lo que significa que la implementación de la gestión por procesos en la empresa da beneficios mayores al costo, y finalmente un PRI de 0.4 lo cual indica que la inversión realizada se recuperará en un periodo de 4 meses. Lo que es comprobado por [21] en su tema de investigación titulado “Reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios” ya que al desarrollar la “Gestión por Procesos” en hospitales veterinarios, concluye en un incremento de la rentabilidad con un TMAR del 12,67% lo cual es aceptable ya que los beneficios son mayores al costo.

## VIII. CONCLUSIONES

La influencia de la gestión por procesos en la atención al cliente de la clínica veterinaria mi mejor amigo de la ciudad de Pacasmayo es altamente significativa con una correlación de Pearson de 0.8718. Siendo el valor de significancia 0.000 que es mejor a 0.05, lo que valida la hipótesis alternativa de la investigación.

El análisis de la gestión por procesos en el pre test de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo” a nivel general es de 54.5%, siendo evaluados los procesos financieros con un 50% de cumplimiento, proceso de ventas con un 50% de cumplimiento, proceso de servicio con un 62.5% de cumplimiento y proceso logístico con un 55,6% de cumplimiento.

A partir del diagnóstico situacional, se realizó un mapa de procesos, inventario de procesos, se documentaron y diagramaron los procesos con sus respectivas fichas e indicadores, además se implementaron formatos de procesos para la sistematización de estos.

Se implementó un modelo de gestión por procesos y se realizó la evaluación post - test, teniendo como resultado un nivel de cumplimiento general de 79.7%, siendo el nivel de cumplimiento de los procesos financiero, proceso de ventas, proceso de servicio y proceso logístico un 71,43%, 80%, 84,2% y 83.3% respectivamente.

Se concluye que la mejora del proceso de vacunación incrementa la productividad en 19,67%. El incremento de la productividad en relación al proceso de tratamiento es de 12,90%. El proceso de cirugía incrementa la productividad en 5,70%. Asimismo, el proceso de Grooming incrementa la productividad en 4,64%. Finalmente, el proceso de venta incrementa la productividad en 8,33%; a través de la propuesta de mejora desarrollada.

El nivel de satisfacción de los clientes de la clínica veterinaria “Mi Mejor Amigo” durante la aplicación pre – test de la encuesta es de 56%, siendo las características de insatisfacción la mala gestión de los procesos, falta de registro de información y control de inventario, documentación de pacientes, desorden en el horario de citas, escaso control de tiempos de atención lo que genera aglomeración de personas. A partir de las mejoras implementadas el nivel de satisfacción es de 65%, existiendo un incremento en la satisfacción de 9% en relación a la evaluación pre.

Se concluye la viabilidad del proyecto a partir de implementación de la gestión por proceso, con una inversión de S/. 11,437.00, un VAN de S/. 92,314.91, una TIR de 235%, un costo beneficio de 2.1 lo cual significa que por cada nuevo sol invertido se obtendrá un beneficio de 2.1 y un PRI de 0,4 o su equivalente de 4 meses.

## IX. REFERENCIAS

- [1] Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). La gestión por Procesos en las Organizaciones La forma en la que los resultados se logran. Uruguay: Deloitte. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de [HYPERLINK "https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf"](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- [2] Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2018). La gestión por Procesos en las PYMES de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. Artículo, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. Recuperado el 12 de agosto de 2019, de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000200103](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000200103)
- [3] Evans, J., & Lindsay, W. (2014). Administración y control de la calidad (Novena ed., Vol. I). México : Cengage Learning. Recuperado el 10 de Septiembre de 2019
- [4] Zapatero, A. (2012). Manual Información y atención al cliente/consumidor/usuario (Primera ed.). Madrid: CEP.
- [5] Arenal, C. (2017). Gestión de la atención al cliente/ Consumidor. Madrid: Formación.
- [6] Zapata, B. (26 de abril de 2018). Atención al cliente con falencias en Ecuador. Diario Universo, pág. 2. Recuperado el 25 de julio de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/04/26/nota/6731814/atencion-cliente-falencias-ecuador>
- [7] Ochoa, V. (08 de agosto de 2018). Un 67% de clientes se aleja de un servicio por mala atención. Diario Gestión. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de <https://gestion.pe/economia/67-clientes-aleja-servicio-mala-atencion-240918-noticia/>
- [8] Pérez, V. (2010). Calidad de atención al cliente (5ta ed.). España: Vigo.
- [9] Riesgo, M. (11 de julio de 2016). El crecimiento del mercado veterinario se consolida y atrae el interés del sector. Diario Global. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de [https://www.elglobal.es/hemeroteca/el-crecimiento-del-mercado-veterinario-se-consolida-y-atrae-el-interes-del-sector-NYEG\\_993790](https://www.elglobal.es/hemeroteca/el-crecimiento-del-mercado-veterinario-se-consolida-y-atrae-el-interes-del-sector-NYEG_993790)
- [10] La Nota Ecocómica. (18 de octubre de 2018). El mercado de mascotas en Colombia. La Nota Económica, pág. 2.
- [11] Inga, C. (07 de noviembre de 2016). Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué. El Comercio, pág. 7. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999-noticia/>
- [12] Carbajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcivar, V. (2017). Gestión por procesos: un principio de gestión de la calidad (Primera edición ed.). Ecuador: Mar abierto.
- [13] Municipalidad Distrital de Pacasmayo. (24 de octubre de 2018). Historia y cultura. Pacasmayo: MDP. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de MDP: [http://www.munipacasmayo.gob.pe/entidad/PM\\_MUNICIPALIDAD\\_DE\\_TALLE.asp?pk\\_id\\_entidad=1191&pk\\_id\\_tema=71184&pk\\_id\\_sub\\_tema=9363](http://www.munipacasmayo.gob.pe/entidad/PM_MUNICIPALIDAD_DE_TALLE.asp?pk_id_entidad=1191&pk_id_tema=71184&pk_id_sub_tema=9363)
- [14] INEI. (2017). Censos Nacionales. La Libertad. Recuperado el 8 de Agosto de 2019, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)
- [15] Patiño, M. (25 de Febrero de 2018). Perros vs gatos. Diario Gestión. Recuperado el 6 de Junio de 2019, de <https://gestion.pe/tendencias/perros-vs-gatos-mascota-costosa-mantener-peru-228029-noticia/>
- [16] Sunat. (2003). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Lima. Recuperado el 9 de Agosto de 2019, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- [17] Sotelo, J. (2016). La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las mypes: Caso peruano. Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona. Recuperado el 17 de agosto de 2019, de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/108505/TJLFSR1de1.pdf>
- [18] Bautista, B., & Polo, J. (2018). Desarrollo de un sistema clínico veterinario utilizando código de respuesta rápida para mejorar la gestión clínica en la veterinaria Pippa Pets. Tesis de titulación, Universidad Privada del Norte, Trujillo. Recuperado el 18 de agosto de 2019, de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13861?show=full>
- [19][43] Marin, D. (2017). Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la veterinaria "San Roque" de la ciudad de Huánuco-2017. Tesis de titulación, Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Huánuco. Recuperado el 13 de Agosto de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2853/CALIDAD\\_DE\\_SERVICIO\\_CLIENTE\\_MARIN\\_BORUNDA\\_DALLANARA\\_YSABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2853/CALIDAD_DE_SERVICIO_CLIENTE_MARIN_BORUNDA_DALLANARA_YSABEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [20] Olortegui, V. (2016). La calidad de servicios y ventas en el área de atención al cliente en la veterinaria Pet's Family EIRL, Chiclayo 2016. Tesis de titulación , Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2289/Tesis%20de%20Olortegui%20Quispe%20Victor.pdf?sequence=1>
- [21] Mena, R. (2014). Reorganización en base a procesos y elaboración de costos en hospitales veterinarios. Artículo científico, Universidad de las Fuerzas Armadas Espe., Sangolquí. Recuperado el 16 de octubre de 2019, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/7141>
- [22] Yañez, M. (2021). Gestión por procesos y la atención al cliente en una clínica veterinaria de la ciudad de Pacasmayo en el año 2019. Tesis de grado. Universidad Privada del Norte. Trujillo. La Libertad. Recuperado el 15 de Enero del 2022. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23222>