

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE MULTISERVICIOS VETERINARIOS, ESTUDIO DE CASO.**

**TESIS QUE**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE:**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**

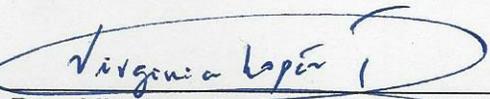
**GUADALUPE SANDOVAL GAMBOA**

**Ensenada, B. C.**

**Noviembre del 2018.**

CONSTANCIA DE APROBACION

Director de tesis

  
Dra. Virginia Guadalupe López Torres

Aprobado por los integrantes del sínodo

1.-   
Dr. Ramón Galván Sánchez

2.-   
M.A. José de Jesús Moreno Neri

## **Dedicatoria.**

Mi Paulis, te fuiste sin que pudiera entregarte en tus manos este pequeño logro que no es otra cosa más que la consolidación de tu esfuerzo que a través de los años dejaste en cada paso de mi formación y crecimiento, sé que desde el cielo festejas conmigo, yo esperaré con calma la promesa de Dios de que nos volvamos a encontrar y poderte abrazar, te amo y te extraño.

Mi pequeña, me diste fuerza en esos momentos de desgano, tu mirada y tus abrazos me dieron esas gotas de energía cuando más lo necesitaba, este logro es de las dos, porque representa las horas que no compartimos y la angustia de tener que dejarte, te ama infinitamente, mamá.

## **Agradecimientos.**

A Dios que me dio la fuerza y la lucidez para lograr esta pequeña meta, por no llevarse a mi mamá sin antes darme lo más bello de mi vida que es mi hija.

A Guillermo, por darme la oportunidad y creer en mí, por ser ese modelo de inspiración, éxito, trabajo y lucha, gracias por tu cariño, por tu confianza y por siempre estar ahí, te quiero mucho.

A mi querida comadre y hermanas López Chico, junto con mamá Lucy, esa familia hermosa que yo elegí y que me adoptaron con amor, sin ustedes no hubiera sido posible, cuidaron con paciencia y constancia cada viernes a lo mejor de mi vida tolerando llantos y enfermedad, mientras yo trataba de concentrarme lo mejor posible en las clases, gracias, no saben cuánto las quiero.

A Miguel que me dio lo mejor de mi existencia, mi hija, sin ese motor no hubiera podido.

A mi hermanito, que tanto contribuiste en toda mi formación, con tus manos y tu trabajo de sol a sol, con ese amor desinteresado, te debo parte de lo que soy.

A mi Bruja, gracias por el apoyo que sin saber me brindas y por creer en mí.

A Jesús González que me suelta mis verdades en la cara cada que lo necesito y por estar ahí a través de los últimos 21 años, por escuchar mis quejas, mis llantos y mis alegrías, eres uno de los pilares, gracias por ser ese amigo y permanecer a pesar de todo.

A mi querida Dra. Vicky, por su paciencia, por sus consejos y los momentos que dedicó a mi trabajo y a “la terapia psicológica”, por ser esa gran maestra desde mi licenciatura, por su compromiso con la formación de sus tutorados, sabía que difícilmente alguien más lo haría mejor.

A mis compañeros de equipo que me hicieron fuerte en las tareas cuando más lo necesite y estuvieron ahí esos dos años llenos de estrés y diversión, los quiero mucho, ustedes saben quiénes son.

Los quiero infinitamente y les agradezco el apoyo que de una u otra forma me brindaron, este pequeñito trabajo va para ustedes.

## Índice.

<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Marco contextual.....</b>	<b>10</b>
1.1. Antecedentes generales de la empresa.....	10
1.2. Planteamiento del problema.....	10
1.3. Objetivo general.....	11
1.4. Objetivos específicos.....	11
1.5. Preguntas de investigación.....	11
1.6. Justificación.....	12
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>13</b>
2.1. La auditoría administrativa y el diagnóstico.....	13
2.2. Estructura organizacional.....	14
2.3. Administración estratégica.....	15
2.4. Desempeño laboral.....	16
2.5. Servicio al cliente.....	17
<b>III. Metodología.....</b>	<b>18</b>
3.1. Descripción y alcance.....	18
3.2. Descripción del objeto de estudio.....	18
3.3. Hipótesis.....	18
3.4. Método.....	19
3.5. Tipo de investigación.....	19
3.6. Técnicas de investigación a utilizar.....	19
3.7. Intervención.....	19
<b>IV. Resultados y discusiones.....</b>	<b>21</b>
4.1. Resultados de la aplicación del enfoque de planeación estratégica.....	21
4.1.1. Misión.....	22
4.1.2. Visión.....	22
4.1.3. Valores.....	22
4.1.4. Objetivos.....	22

4.2. Estructura organizacional.....	23
4.2.1. Organigrama.....	23
4.3. Servicio al cliente.....	24
4.4. Indicadores de desempeño.....	25
4.5. Análisis estratégico.....	26
4.6. Análisis financiero.....	27
<b>V. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>30</b>
5.1. Conclusiones.....	30
5.2. Recomendaciones.....	31
<b>Lista de referencias.....</b>	<b>32</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>34</b>
Anexo 1.....	34
Anexo 2.....	34
Anexo 3.....	35
Anexo 4.....	38
Anexo 5.....	41
Anexo 6.....	51
Anexo 7.1.....	55
Anexo 7.2.....	56
Anexo 7.3.....	57

### **Índice de tablas.**

<b>Tabla 1:</b> Baremo de percepción del servicio.....	25
<b>Tabla 2:</b> Percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio.....	25
<b>Tabla 3:</b> Esquema de matriz FODA.....	27
<b>Tabla 4:</b> Razones financieras.....	28

## **Resumen.**

En el presente trabajo se ha realizado un diagnóstico administrativo que brindó la oportunidad de conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio a través de la intervención. De tal manera que brinda la oportunidad de proponer acciones de mejora e implementar una estructura organizacional a través de un enfoque de administración estratégica y la mejora del servicio al cliente en la búsqueda del éxito competitivo. Esto se logró por medio de una investigación mixta de alcance descriptivo mediante la observación in situ, la elaboración de entrevistas internas y la aplicación de una encuesta de servicio al cliente del instrumento ServQual aplicada a una muestra de 71 personas. Lo anterior arrojó la necesidad de implementar la estructura organizacional, controles internos e indicadores de productividad que le brinden a la empresa certeza de su desempeño. Se encontró que el 98.6% de las personas encuestadas muestran una percepción de satisfacción en el servicio interpretando como buena la calidad que se les ofrece.

**Palabras clave:** Diagnóstico administrativo, administración estratégica, competitividad, estructura organizacional, calidad del servicio, estrategias competitivas.

## **Abstract.**

In the present work an administrative diagnosis has been made that provided the opportunity to know the current situation of the company object of study through the intervention. In such a way that it provides the opportunity to propose improvement actions and implement an organizational structure through a strategic management approach and the improvement of customer service in the search for competitive success. This was achieved through a mixed investigation of descriptive scope through on-site observation, the preparation of internal interviews and the application of a customer service survey of the ServQual instrument applied to a sample of 71 people. It was found that 98.6% of the people surveyed

showed a perception of satisfaction in the interpretation service as the quality of the quality offered.

**Keywords:** Administrative diagnosis, strategic management, competitiveness, organizational structure, quality of service, competitive strategies.

## **Introducción.**

En la actualidad, el ambiente global en el cual se desarrollan las empresas exige que éstas mantengan estándares de calidad y desarrollen una cultura de competitividad y productividad en el desempeño de sus actividades y labores generales de operación; debido a esto, las organizaciones ya no se pueden permitir dejar de lado las funciones básicas administrativas. Conforme ha ido evolucionando la cultura empresarial de local a global, ha surgido la necesidad de que por muy básica o pequeña que sea la actividad que realizan, mantengan estrategias de crecimiento para mantenerse en el mercado.

En Ensenada existen 40 empresas de multiservicios veterinarios dirigidas por Médicos Veterinarios Zootecnistas según el Colegio de Médicos Veterinarios Zootecnistas en pequeñas especies de Ensenada (CMVZPEE, 2017). Por lo que la necesidad de diferenciación no solo es una opción, sino una exigencia para lograr la fidelidad de los clientes.

En el sector servicios dirigidos a la atención de pequeñas especies, que es el sector que nos ocupa, existe una gran oportunidad de crecimiento entre otras razones, por el aumento de la población en nuestra ciudad y ante la inminente inmigración de ciudadanos norteamericanos que se pronostica vengán a residir en nuestro estado a corto y mediano plazo, tal como lo cita Lizárraga (2008) “El Instituto de Política Migratoria de Estados Unidos ubica nueve estados mexicanos que reciben mayor número inmigrantes estadounidenses jubilados, estos son: Jalisco, Guanajuato, Baja California, Baja California Sur, Nuevo León, Sonora, Chihuahua, Coahuila y Tamaulipas” por lo que la oportunidad está presente y no se puede pensar o proyectar un crecimiento si no es de forma estratégica y organizada.

## **I. Marco contextual.**

### **1.1. Antecedentes generales de la empresa.**

Empresa de multiservicios veterinarios de 23 años de experiencia, que se especializa principalmente en las pequeñas especies y que entre otros servicios ofrece consulta general, atención de consultas de emergencia, cirugías, servicio de rayos X, ultrasonido, pensión, estética, venta de alimentos de calidad premium, farmacia y venta de accesorios para mascotas.

El propietario manifiesta sospecha de baja productividad y el desconocimiento de la situación financiera actual. Al momento de iniciar el diagnóstico se encuentra que cuentan con una misión y visión no actualizadas, no hay objetivos ni políticas de ningún tipo, no existe estructura organizacional y todas las decisiones dependen del Médico propietario, no existen líneas de mando y los controles en todas las áreas son muy rudimentarios, tienen recursos desperdiciados, como por ejemplo un sistema informático que no se utiliza, no hay un control de inventarios ni quién maneje al personal.

Cuentan con 17 colaboradores que no tienen claras sus funciones y todos dependen directamente del propietario, caen constantemente en retardos y en exceso de solicitud de permisos o inasistencias.

### **1.2. Planteamiento del problema.**

El desafío de mantenerse en la vanguardia de la prestación de servicios veterinarios, implica contar con una adecuada administración y la visión de desarrollar estándares comparables con cualquier empresa, independientemente del sector al que pertenezca, por lo que es necesario realizar una adecuada planeación, organización, dirección y control que dirija el rumbo que tomará la organización.

### **1.3. Objetivo general.**

Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la empresa para proponer acciones de mejora e implementar la estructura organizacional en el estudio de caso de la empresa de multiservicios veterinarios.

### **1.4. Objetivos específicos.**

1. Conocer la situación actual bajo la cual se encuentra la empresa.
2. Realizar recomendaciones que le den un plan estratégico de acción al propietario.
3. Conocer la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.
4. Implementación de las estrategias recomendadas para mejorar la productividad.
5. Establecer indicadores que permitan el autodiagnóstico permanente de la empresa.

### **1.5. Preguntas de investigación.**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuáles son las recomendaciones mínimas que la empresa requerirá para mejorar su operación con respecto a lo que tiene y a la percepción del propietario?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio que se les brinda en la empresa?
- ¿Cuáles son las razones que respaldan la necesidad de implementar acciones de mejora organizativas en la empresa?
- ¿Es indispensable la implementación de una adecuada administración para que la empresa se mantenga competitiva?

## **1.6. Justificación.**

La necesidad de las empresas de mantenerse competitivas ante un aumento real de las exigencias de los clientes, lleva a la búsqueda de la diferenciación, en Ensenada existen al menos 40 clínicas/hospitales dedicados a dar atención especializada, Médicos Veterinarios dedicados a la atención de pequeñas especies al menos 100 y la estimación que se tiene de Médicos Veterinarios Zootecnistas en general es de alrededor de 250, según los datos otorgados por el Colegio de Médicos Veterinarios Zootecnistas en pequeñas especies de Ensenada (CMVZPEE, 2017).

La empresa de multiservicios veterinarios objeto del estudio de caso, es referencia para muchos de los colegas y cuenta con tecnología de vanguardia para el diagnóstico oportuno y respaldado de los pacientes, sin embargo carece de la estructura organizacional y de una adecuada administración de los procesos, por lo que se fracasó en dos intentos de crecimiento por cuestiones administrativas, actualmente ven la necesidad de crecer, pero se tiene la intención de que sea de forma estructurada y organizada.

## **II. Marco teórico.**

Se pretende analizar los antecedentes teóricos que darán soporte al estudio de caso que se realizó en la empresa de multiservicios veterinarios, explorando investigaciones previas y los fundamentos de los principales conceptos que se plantean.

El diagnóstico organizacional que se deriva de la auditoría administrativa, se considera la variable independiente como base para el análisis de las dependientes que se tienen, el éxito competitivo y el servicio al cliente.

Dentro del diagnóstico administrativo se observó la estructura organizacional, la administración estratégica y el desempeño laboral a través de la observación y la aplicación de entrevistas al propietario y a los colaboradores.

El éxito competitivo se pretende evaluar con la aplicación de las fichas técnicas de indicadores de productividad y por último el servicio al cliente por medio de una encuesta ServQual que evaluará los elementos tangibles, la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía según la percepción del cliente, lo siguiente con la finalidad sentar un antecedente sobre las observaciones que se obtuvieron de la investigación.

### **2.1. La auditoría administrativa y el diagnóstico.**

En cuanto al concepto de auditoría administrativa Franklin (2007) nos dice textualmente que una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

Amador (2008) brevemente la describe como un examen de la administración y su proceso. También muestra las expectativas que la empresa tiene sobre la realización de la auditoría dentro de los cuales menciona que se esperará mayor efectividad en la administración, desviaciones a lo planeado y establecido, puntos

de mejora, ratificación de la operatividad que se cumple, recomendaciones financieras, de operación y administrativas y un plan sugerido de acciones correctivas. Definitivamente se apega a lo que se busca conseguir.

Se puede entender que el diagnóstico es en sí el inicio de la auditoría y fue éste el medio que nos proporcionó los datos iniciales, apegado a esto Franklin (2007) nos dice que “el diagnóstico es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta que puede cuantificarse y calificarse”.

## **2.2. Estructura organizacional.**

Al momento de llevar una adecuada administración es importante que se considere contar con la estructura organizacional necesaria que sirva para dirigir las acciones de la empresa, Mintzberg (1980) manifiesta la división del trabajo como la parte fundamental de la estructura organizacional, el cómo se controlan y se dirigen las tareas en función de lograr la misión organizacional, como lo cita Piñeros et al (2014).

Según la estructura que adopten las empresas, nos dará una orientación sobre el cómo es que está organizada. Scandinavian (2014) hace referencia a la importancia que tendrá la estructura organizacional sobre el control y la coordinación que se logre dentro de la empresa con los grupos de personas, como cita Carmona (2015).

Existen diferentes tipos de estructura organizacional que se pueden implementar, según lo que resulte más efectivo para la organización de que se trate, las que destacan son la de tipo lineal y la funcional entre otras, las cuales dependerán de lo que resulte más efectivo implementar, para facilitar las operaciones y la comunicación.

La lineal, según Minsal y Pérez (2007) la describen como la más simple y antigua, que obedece a una línea de comunicación sencilla con los subalternos y estos obedecen al jefe inmediato superior.

La funcional como su nombre lo dice es la que se divide dependiendo de las funciones principales de la organización y se considera la más utilizada, ya que acorta las líneas de control y mejora la comunicación, los que componen cada área funcional se hacen especialistas en las actividades asignadas.

### **2.3. Administración estratégica.**

En las épocas actuales de ambiente globalizado las empresas que deseen permanecer deberán centrarse en elaborar estrategias de acción que les permitan destacar ante el ambiente cambiante. Thomson et al (2012) definen de manera sencilla la esencia de la administración estratégica, el planteamiento esencial que hacen es que la estrategia es el cómo se va a lograr mediante la elaboración de todo un plan de juego que defina claramente acciones competitivas y enfoques de negocios innovadores y llegar a los consumidores, atraerlos y complacerlos para que permanezcan. Plantean 4 preguntas que centran las acciones a seguir:

¿Cómo superar a los competidores?

¿Cómo responder a las condiciones cambiantes del ambiente?

¿Cómo manejar las partes funcionales de la organización?

¿Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la organización?

En la medida que se vayan respondiendo a dichas preguntas, será la manera en que se irá formando e implementando la estrategia en función del reconocimiento del ambiente interno y externo que influyen en la empresa, para esto será de utilidad la herramienta llamada Matriz FODA que servirá de punto de partida de forma que a manera de esquema quedarán plasmadas las características actuales de la organización, se definirán las fortalezas y debilidades en cuanto al ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas en cuanto al ambiente externo, lo cual nos mostrará un claro plan de acción analizando hacia dónde necesitan dirigirse e identificar las acciones clave y en base a esto elegir el orden

de acción y la mejor estrategia, tal como lo muestran en su esquema de análisis estratégico Thomson et al (2012).

#### **2.4. Desempeño laboral.**

Otro de los puntos a cuidar, en la construcción de una empresa con visión competitiva es la adecuada conducción del desempeño laboral, ya que si el actuar de los colaboradores es el adecuado, se presentarán las condiciones para dar un buen servicio al cliente y se esperará que las actividades del día a día fluyan con eficiencia y eficacia.

“Se entiende por desempeño laboral es el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que le sean asignadas con el fin de lograr los objetivos propuestos” (Palmar y Valero 2014).

Los colaboradores con que cuenta una empresa, son sin duda uno de sus principales recursos para lograr los fines de la misma por lo que se debe contar con un equipo comprometido con los objetivos pero sobre todo que muestren capacidades y destrezas para lograr las tareas que les sean encomendadas por lo que será necesario realizar evaluaciones de desempeño periódicas que mantengan el enfoque hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Santos (2012), hace referencia a la importancia de la evaluación del desempeño y la define como: la actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos, que consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados de la organización.

La evaluación del desempeño se puede realizar por medio de la aplicación de instrumentos enfocados o a base de controles que midan el cumplimiento de las tareas, en la empresa objeto de estudio se llevaron a cabo observaciones y

entrevistas a los colaboradores que sentaron una base de referencia para implementar indicadores de productividad o desempeño.

## **2.5. Servicio al cliente.**

Sin clientes no hay empresas, si no se da un buen servicio a estos las oportunidades de ser competitivos quedan nulas, en la actualidad debido a la diversificación de cualquier tipo de servicio (por ser lo que nos ocupa) los clientes han aumentado sus expectativas y se convierten en un público exigente y en ocasiones difícil de complacer.

El servicio como lo describe Pérez Ríos (2014) en su análisis, es el conjunto de actividades que se relacionan entre si y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios. En el caso de la empresa de multiservicios veterinarios la razón de ser se basa en el desarrollo efectivo del servicio, el conjunto de actividades desarrolladas de manera coordinada en tiempo y forma que realiza el equipo, define la percepción que el cliente tendrá de la empresa y si se logrará o no la fidelización de éste.

Existen instrumentos que nos ayudan a descifrar si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio o si este se puede mejorar.

El instrumento que se aplica en este caso de estudio, evalúa la percepción del cliente respecto de lo siguiente:

- Elementos tangibles o equipamiento de la empresa.
- Fiabilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Seguridad, y
- Empatía.

### **III. Metodología.**

#### **3.1. Descripción y alcance.**

En el presente capítulo se analizará la metodología utilizada para lograr la investigación que sentó las bases para lograr el diagnóstico administrativo que se llevó a cabo para proponer la implementación del proceso administrativo en función de mejorar el desempeño de la Empresa de Miltiservicios Veterinarios.

Se observará el desempeño de las labores de la empresa y se evaluarán los procesos en las actividades de los Médicos veterinarios, los procedimientos en el área de estética, de quien realiza las actividades de mantenimiento generales y por último del área de atención al cliente. Esto brindará la perspectiva general para emitir el diagnóstico y en su caso proponer las acciones de mejora.

#### **3.2. Descripción del objeto de estudio.**

La investigación se realiza en la Empresa Multiservicios Veterinarios, empresa ensenadense fundada en 1995 que se especializa principalmente en las pequeñas especies y que entre otros servicios ofrece consulta general, atención de consultas de emergencia, cirugías, servicio de rayos X, ultrasonido, pensión, estética, venta de alimentos de calidad Premium, farmacia y venta de accesorios para mascotas.

#### **3.3. Hipótesis.**

Ho. La falta de estructura organizacional y de la implementación de los elementos básicos del proceso administrativo provoca un pobre desempeño de los colaboradores.

H1. El bajo desempeño de los colaboradores afecta la productividad y el servicio al cliente.

### **3.4. Método.**

El método que se seguirá, será el hipotético-deductivo, este parte de las hipótesis planteadas en el apartado anterior y de las inferencias que se tienen por la entrevista previa que se presentó con el propietario. Tal como lo dice Cegarra S. (2012, p. 82) consiste en emitir una hipótesis acerca de las posibles soluciones del problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas.

### **3.5. Tipo de investigación.**

La investigación que se llevará a cabo será de tipo mixta de alcance descriptivo. Se utilizarán instrumentos para analizar las variables cualitativas y cuantitativas. Como lo dicen Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

### **3.6. Técnicas de investigación a utilizar.**

Se inicia el diagnóstico con entrevistas profundas con el propietario, el asistente administrativo y se procede a observar los procesos y a realizar entrevistas con al menos una persona en cada una de las áreas. Se les proporciona un formato a cada uno de los colaboradores donde describen sus funciones y en base a eso se tiene el hallazgo que no tienen bien definidas sus tareas por lo que en ocasiones descuidan su función principal.

Una vez con la información se procede a la estructuración de una misión, visión y objetivos.

### **3.7. Intervención.**

Se realizó un método de intervención in situ que permitió realizar observación directa de los procesos, como lo menciona De León et al (2010) que las

intervenciones se dan al momento que un tercero se involucra con el sistema que ya existe por sí mismo, reconociendo su independencia pero teniendo presente el propósito de ayudar e interferir en función de realizar mejoras en las actividades que el equipo ya tiene asignadas. El mismo estudio De León et al (2010) cita a (Audirac 2004) quién menciona los elementos que deben estar presentes en el desarrollo de la intervención y puntualiza lo siguiente:

- Debe existir la necesidad sentida de cambio.
- Que el propietario se involucre en la actividad de planear la intervención.
- Que la idea sea modificar la cultura organizacional como resultado del proceso.
- Que otro de los resultados sea lograr la independencia del mismo.

Las principales técnicas de intervención que se utilizaron fueron: El análisis y rediseño de la estructura y la clarificación de los roles que cada uno de los colaboradores realizan.

## **IV. Resultados y discusiones.**

En el presente capítulo se presentarán los resultados obtenidos del diagnóstico administrativo realizado, así como la discusión de los mismos con respecto del marco teórico a fin de ir dando un preámbulo para las conclusiones y presentar las recomendaciones que se pusieron en marcha por la empresa por medio de evidencias y se explicarán los productos que se obtuvieron de la aplicación de diversas entrevistas personales con el propietario y algunos integrantes de los departamentos así como los frutos de una encuesta de servicio al cliente.

Algunas de las principales observaciones que se tuvieron al iniciar el diagnóstico fue que no existía de manera visible la razón de ser de la empresa, contaban con una Misión y una Visión que se propuso hacía más de 15 años y únicamente estaba en la página web, página que no tenía ninguna actualización hacía al menos un año según el propietario, por estas razones se propuso aplicar el enfoque estratégico para definir el quehacer y prospectiva de la empresa.

### **4.1. Resultados de la aplicación del enfoque de planeación estratégica.**

Para hablar sobre las implicaciones que tiene la planeación sobre el diario actuar de las empresas, el permanecer y mantenerse competitivas, Torres (2014, p. 7) menciona que “planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder”, después de esta afirmación da una entrada a una tabla donde reúne diversas definiciones que complementan lo que él afirma, como por ejemplo “Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos” a través de citar a F. E. Kast y J. E. Rosensweig (1987) definición con la que se puede estar más de acuerdo, ya que no debe presentar una esperanza de resolver el futuro, sino el plan específico para alcanzar ese futuro.

#### **4.1.1. Misión.**

Somos un equipo Multidisciplinario de Médicos Veterinarios y personal capacitado dedicados a preservar la salud integral de las mascotas, apoyado por un equipo tecnológico de punta que les brinde a nuestros pacientes un cuidado óptimo y a su familia un servicio de calidad y compromiso.

#### **4.1.2. Visión.**

Continuar siendo un centro de atención veterinaria de vanguardia y referencia de nuestros clientes y colegas que nos lleve a ejercer el liderazgo en la asistencia médica a nivel internacional y fortalecer el apoyo a la docencia e investigación a través de nuestro compromiso con la comunidad.

#### **4.1.3. Valores.**

- Servicio
- Calidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Empatía
- Respeto

#### **4.1.4. Objetivos.**

1. Preservar la salud de las mascotas.
2. Atención personalizada y eficiente a los propietarios.
3. Proporcionar a nuestros colaboradores un ambiente de trabajo saludable.
4. Mantener el compromiso con la comunidad por medio de una vocación de enseñanza.

Lo anterior se logró en base a las entrevistas realizadas con el propietario (Véase anexo 1) a manera de redefinición de lo que ya se tenía las cuales se implementaron y se les hizo llegar a los colaboradores y además se colocaron a la vista de los clientes, a manera de reforzar el compromiso (Véase anexo 2).

## **4.2. Estructura organizacional.**

En cuanto a la importancia de la estructura organizacional en las empresas se han realizado diversas investigaciones y están han llegado a resoluciones en la misma corriente que se encontró en el presente estudio de caso. Marín Idárraga (2012) por ejemplo, hizo un análisis y recopilación de estudios diversos sobre la estructura organizacional, en la cual encontró que los autores de estos autores coincidían en la necesidad de no enfocar la importancia de la estructura organizacional en el esquema organizativo (organigrama) únicamente, el análisis debe ser mucho más profundo por lo que no debemos caer en confusión con esto (Friesen, 2005), (Williams & Rains, 2007). El mismo Marin (2012) cita textualmente a (Galbraith 2001); (Miles et al 1978) quienes coinciden en “la estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización”.

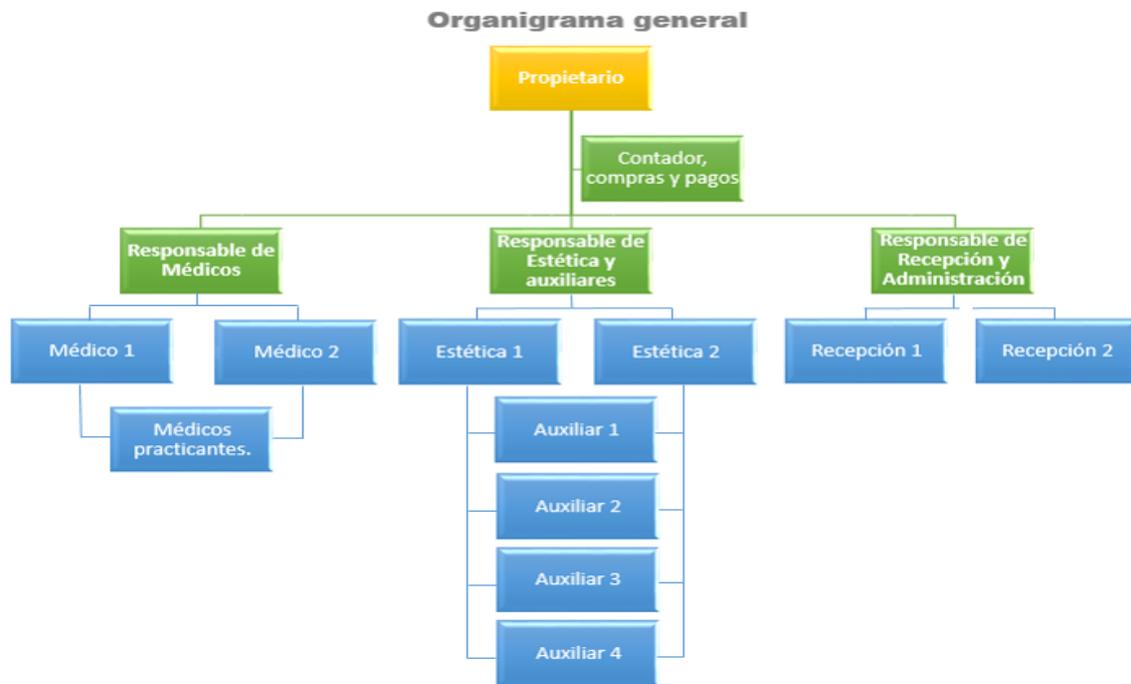
### **4.2.1. Organigrama.**

En base a la entrevista realizada con el propietario, se observó que no existía un organigrama que marcara las líneas jerárquicas, todas las decisiones y ordenes dependían del mismo propietario por lo que eran pocas las actividades administrativas que delegaba. A continuación en la Imagen 1 se mostrará el organigrama propuesto, mismo que fue aprobado por el propietario y también fue puesto a la vista de colaboradores y clientes.

El diseño del organigrama, permitió establecer tramos de control y al propietario le brindo la mejor guía para delegar actividades.

Una vez definidas las líneas de autoridad, se recomendó definir los manuales de puesto de los principales puestos.

**Imagen 1:** Organigrama empresa de multiservicios veterinarios.



Fuente: Elaboración propia.

Se llevó a cabo un manual de descripción de puestos que contiene un manual de inducción a la Clínica (Véase anexo 3) y el perfil de los puestos de recepción, médico veterinario responsable, médico veterinario general, recepcionista y auxiliares (Véase anexo 4), así como el reglamento interior de trabajo (Véase anexo 5).

### **4.3. Servicio al cliente.**

Para realizar un análisis de servicio al cliente se aplicó una encuesta del instrumento ServQual mismo que ya está validado y utilizado en diversas investigaciones dicho instrumento mide la calidad del servicio al cliente con respecto a 5 dimensiones las cuales son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (Véase anexo 6). Este fue de escala tipo Likert que va de “no estoy de acuerdo hasta estoy completamente de acuerdo con el enunciado.

En el caso de González (2015) se elaboró un mapa de las actividades que van en función expresa del logro de la misión y mostró la percepción que tenían los

clientes sobre el servicio, en el presente caso de estudio la razón de ser de la organización definitivamente son los clientes y este instrumento muestra los aspectos principales que se deben cuidar para lograr su satisfacción.

Para hacer posible la interpretación de los datos fue necesario realizar un baremo que marcara la tendencia que mostraban los clientes y se tomó en consideración como se presenta enseguida en la **Tabla 1**.

**Tabla 1:** *Baremo de percepción del servicio.*

<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
Menor 51	Entre 52 y 102	Mayor de 103

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la percepción del servicio los resultados que se obtuvieron fueron curiosamente fuera de lo esperado, ya que la tendencia se mostró como se puede apreciar en la **Tabla 2**.

**Tabla 2:** *Percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio.*

<b>Percepción de la calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mala</b>	1	1.4
<b>Buena</b>	69	98.6
<b>Total</b>	70	100

Fuente: Elaboración propia.

No hubo opiniones que quedaran dentro de la categoría regular y únicamente uno de los clientes considera que la calidad del servicio que se le ofrece es mala. Con los datos obtenidos de la encuesta, se puede inferir que no existe mayor problema en cuanto al servicio que se le ofrece al cliente ya que un 98.6 % de los clientes encuestados consideran este como bueno.

#### **4.4. Indicadores de desempeño.**

Se construyeron e implementaron 3 indicadores de desempeño que dieron una orientación sobre la efectividad del tiempo laborado y el servicio prestado a los clientes (Anexos del 7.1 al 7.3); en primer lugar se formuló una ficha técnica que

mide el rendimiento del área de estética ya que era uno de los puntos débiles en la calidad del servicio, no existían controles que garantizaran el trabajo en tiempo, las mascotas se iban más tarde de lo que se habían comprometido con el propietario. A partir de que se iniciaron a hacer las mediciones y se implementaron supervisiones, los colaboradores del área iniciaron sus actividades más temprano de cómo lo venían haciendo y en el periodo de dos semanas que se llevó a cabo la aplicación del indicador, se entregaron en tiempo el 90% de las estéticas agendadas, no se logró el 100% porque se ausentó una de las estilistas por motivos de salud.

El siguiente indicador que se aplicó (anexo 7.2) fue el que midió la productividad de los médicos, éste fue un poco complejo aplicarlo debido a que no existe un flujo de trabajo constante y mantenido, hay días que hay demasiada actividad y otros tantos sin movimiento significativo, sin embargo en el espacio de dos semanas que se realizó la medición, se llegó a una cifra del 52% de productividad de los doctores.

Por último con respecto a los indicadores aplicados, en el área de recepción se realizó una observación para obtener un tiempo estándar de atención, se llegó a la cifra que dependiendo de la capacidad de atención que se tenga en ese momento en clínica y estética, el cliente puede esperar de 0 a 20 minutos, por lo que se plantean acciones de organización para optimizar ese tiempo o por lo menos que el tiempo de atención no tarde más de 20 minutos.

#### **4.5. Análisis Estratégico.**

El realizar dentro del estudio de caso una serie de tareas como aplicación de encuesta, entrevistas, e intervención al realizar cambios en la empresa, permitió identificar la realidad que rodea a la empresa a través de datos, mismos que fueron examinados como insumo para conformar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se muestra en la **Tabla 3**.

**Tabla 3:** *Esquema de matriz FODA.*

<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La experiencia de 23 años que respaldan al médico responsable.</li><li>• El equipo médico que se formaron dentro de la clínica.</li><li>• Tecnología de vanguardia.</li><li>• Capacitación constante del equipo médico.</li><li>• Diversidad de servicios.</li><li>• Equipo médico bilingüe.</li></ul>	<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento a nivel estatal.</li><li>• Compromiso con la educación, clínica referencia para estancias de futuros médicos.</li><li>• Recomendaciones de clientes estadounidenses.</li><li>• Ubicación.</li><li>• Acceso a capacitaciones en servicio al cliente.</li></ul>
<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capacitación del equipo que no es parte del equipo médico.</li><li>• Sueldos por debajo de lo que maneja el mercado laboral.</li><li>• Dificultad para encontrar personal capacitado.</li><li>• Falta de compromiso del personal.</li></ul>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Economía actual.</li><li>• Violencia desatada en la ciudad.</li><li>• Malas recomendaciones a estadounidenses sobre la seguridad del estado.</li><li>• Nuevos competidores.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.6. Análisis Financiero.**

Se realizó el análisis financiero comparativo de los años 2016 y 2017 en base a los estados financieros que proporcionó el contador de la empresa, se aplicaron las razones financieras principales, de liquidez, productividad, deuda y rentabilidad.

Se observaron mejoras en cuanto al rendimiento antes y después de la intervención realizada, se tenía el antecedente de 2016 y en 2017 se realiza la conclusión del presente estudio de caso a continuación se presentará una tabla con los resultados de las razones que se mencionan **Tabla 4.**

**Tabla 4: Razones financieras.**

Tipo de razón	2017	2016	Análisis.
<b>Liquidez:</b>			
Circulante	2.63	2.22	La liquidez de la empresa es muy buena, por cada peso de responsabilidades, existen 2.63 pesos de activo para cubrirlo y esta mejoró de 2016 a 2017.
Prueba severa	1.64	1.47	Esta razón nos indica que al excluir el inventario se tendrían 1.64 pesos para cubrir las obligaciones.
<b>Productividad:</b>			
Rotación de Inventario ( veces)	1.03	1.11	La rotación de inventarios es de 1.03 en 2017 lo que indica que la productividad es de 0.08 con respecto del 2016, pero continúan por encima de 1.
Rotación de inventarios (días).	348	326	El inventario se mueve prácticamente cada año, se debe mencionar que están promediados alimentos, accesorios e insumos de servicio. Se debe considerar la inversión inmovilizada que se tiene por 348 días en el año.
Periodo promedio de cobro (veces).	45.59	29.79	El periodo promedio de cobro está en 46 veces en el año debido a que no se maneja en la generalidad crédito.
Periodo promedio de cobro (días).	7.90	12.08	El periodo de cobro promedio de los dos años es de 10 días, debido a que no se otorga crédito salvo contadas excepciones.
Periodo promedio de pago (veces).	4.51	8.58	El número de veces de pago a proveedores es de 8.58 en 2016 y de 4.51 en 2017 lo que indica un mayor apalancamiento de proveedores, los plazos de crédito que manejan con los proveedores aumento en beneficio de la empresa.
Periodo promedio de pago (días).	79.77	41.94	En días se observa que de un plazo de 42 días en 2016, pasó a 80 días el plazo de pago a proveedores en 2017.
Rotación de activos totales.	0.48	0.43	La rotación de activos totales, es de 0.43 en 2016 y 0.48 en 2017, lo que indica que por cada peso de activo se generan en 2017 0.48 centavos de ventas.

**Deuda:**

Índice de endeudamiento.	35%	38%	Se puede considerar adecuado el índice de endeudamiento aunque disminuyó en 3 puntos porcentuales, se mantiene en 35%.
Cobertura financiera.	21.77	13.39	La cobertura financiera es buena, debido a que aumentó el índice de cobertura y se puede notar que la empresa puede endeudarse 22 veces más de las responsabilidades que ya se tienen.

**Rentabilidad:**

Margen de utilidad Bruta.	13%	7%	Se presenta que en 2016 y 2017 el 7 y el 13% respectivamente representan el porcentaje de las ventas que son utilidad bruta, lo que indica el aumento de 6 puntos porcentuales que se pueden interpretar como buenos.
Margen de utilidad operativa.	14%	8%	De cada peso de las ventas, el 14% representan utilidad operativa en 2017 y con respecto al 2016 se puede apreciar el incremento.
Margen de utilidad neta.	8%	0%	El 8% de las ventas totales en 2017 fueron el rendimiento total de utilidad neta, que se puede considerar aceptable si se aprecia que en 2016 no hubo utilidad.
Rendimiento sobre activos.	4%	0%	El rendimiento sobre los activos en el año de 2017 fue de 4% lo que se podría interpretar como una empresa en crecimiento debido a que en 2016 no hubo rendimiento.
Retorno del capital.	6%	0%	El rendimiento del capital contable fue de 6% el último año después de traer un punto porcentual negativo en el año anterior.

Fuente: Elaboración propia.

## **V. Conclusiones y recomendaciones.**

### **5.1. Conclusiones.**

La elaboración del presente estudio de caso a través de observación y análisis, así como intervención in situ, permitió conocer la situación actual de la empresa, misma que carecía de una estructura organizacional y controles, únicamente se trabajaba en el día a día. Se realizaron observaciones, recomendaciones y acciones para implementar la estructura e imponer controles que le permitieran al propietario enfocarse en su vocación.

La percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio marcó una tendencia muy positiva contrario a lo que se esperaba, el 98.6% de los clientes encuestados consideran que se tiene un buen servicio. Las herramientas que se utilizaron para implementar controles dependen del manual de la organización aunado con los indicadores en áreas determinadas, cumplieron con el objetivo de implementar estrategias de mejora en pro de la productividad.

La primera hipótesis se comprueba, ya que la falta de una estructura organizacional no permite implementar tramos de control que regule las operaciones y la productividad de los colaboradores, por lo menos el 80% trabajaban sin ningún objetivo concreto ni mucho menos común, lo que los mantenía con una actitud individualista y un desempeño medio.

La segunda hipótesis se rechaza, debido a que independientemente del desempeño medio de los colaboradores (contrario a lo esperado) el cliente sigue percibiendo el servicio como bueno salvo ciertas excepciones.

Es importante señalar dentro de lo observado que la empresa tiene una trascendencia de 23 años, logró mantenerse en el mercado competitivo debido a la tecnología de punta y actualizaciones a que ha estado apegándose el propietario, lo que derivó en sobrecarga de trabajo acumulado de cuestiones administrativas, no delegaba actividades por la falta de líneas de autoridad.

Financieramente se tuvieron los datos comparativos de los años 2016 y 2017, este último siendo el año de la intervención y de la implementación de los diversos controles, se debe hacer notar la mejoría en los siguientes aspectos: La liquidez aún no es la ideal, pero el último año mejoró notablemente. En cuanto a productividad a excepción de la rotación de inventarios, el periodo de cobro fue más efectivo y el apalancamiento con proveedores aumentó. En lo que respecta el índice de deuda disminuyó de forma aceptable y la cobertura financiera se incrementó considerablemente. La rentabilidad de la empresa aumento de forma importante en cada una de las razones que se presentaron, lo que indica que el rumbo de la empresa es positivo.

Ahora se está trabajando en estandarizar los procedimientos y la implementación de manuales en todas las áreas que garantizarán la trascendencia de la empresa independientemente de que el propietario deje la dirección de la misma. Se busca consolidar un *Know How* que brinde las posibilidades de crecimiento, se proyecta la apertura de otras sucursales y la inversión en áreas afines, como laboratorio clínico y áreas de terapia del desarrollo motriz, así como aumentar la variedad de productos especializados de mascotas que se ofrecen y la variedad de alimentos de alta calidad. El objetivo principal será el crecimiento organizado.

## **5.2. Recomendaciones.**

Existe un área de oportunidad que puede ir de la mano con el presente para ampliar su alcance, es un estudio de mercado sobre sueldos y salarios, para realizar una adecuada valoración de sueldos y proporcionarle a los colaboradores mayores oportunidades de desarrollo y que vean a la empresa como una buena posibilidad para laborar.

## Referencias.

- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa, proceso y aplicación*. Universidad Autónoma de Nuevo León. México: McGraw-Hill.
- Carmona, E. A. (2015). *Percepción de la estructura administrativa y la comunicación organizacional como factores de competitividad*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Cegarra Sánchez J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Colegio de Médicos Veterinarios Zootecnistas en pequeñas especies de Ensenada (2017). Dato recuperado de Presidente de la mesa directiva.
- De León Estavillo V., Rodríguez Reyes S., Cirrlos Martínez V. A. (2010). *Propuesta de estrategias de intervención para las empresas familiares*. México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Franklin Fincowsky, E.B. (2007). *Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio*. 2ª ed. México: PEARSON. (se cita de nuevo si fue otra edición?)
- Franklin Fincowsky, E.B. (2013). *Auditoría administrativa, evaluación y diagnóstico empresarial*. México: PEARSON.
- González Álvarez R. (2015). *Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala ServQual*. Cuba: Universidad de Cienfuegos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México: Mc Graw-Hill.
- Lizárraga Morales, O., (2008). *La inmigración de jubilados estadounidenses en México y sus prácticas transnacionales. Estudio de caso en Mazatlán, Sinaloa y Cabo San Lucas, Baja California Sur*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Marín Idárraga, D.A. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 43-63. Colombia: Universidad ICESI.

- Minsal Pérez D., Pérez Rodríguez Y. (2007) *Organización funcional, matricial, en busca de una estructura adecuada para la organización*. Acimed: Cuba.
- Palmar G., R., & Valero U., J. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*. *Espacios Públicos*, 17 (39), 159-188.
- Pérez Ríos C.K. (2014) *La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- Piñeros Espinoza, R.A., Castro A.M., Farfán D.Y., Nova Valcárcel, C.A. (2014). *Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Santos S., M. (2012). *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral*. Universidad de Granma: Cuba.
- Thomson A.A., Peteraf M.A., Gamble J. E., Strickland III A.J. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. 18a ed. México: Mc Graw Hill.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

## Anexos.

**Anexo 1:** Entrevista que se elaboró con propietario 29 de mayo de 2017.

1. Hábleme sobre su clínica.
2. ¿Cuál es la razón de ser de su Clínica, además de obtener ingresos?
3. ¿Cuáles son sus objetivos?
4. ¿Existe un organigrama?
5. ¿Cuentan con algún reglamento interior de trabajo?
6. ¿Qué considera que está faltando?
7. ¿Cuáles son los principales problemas con el personal?
8. ¿Hay rotación de personal?
9. ¿Cuentan con controles de algún tipo?

**Anexo 2:** Imágenes sobre la misión, visión y valores instituidos y colocados dentro de la Clínica.



### **Anexo 3: Se muestra el manual de inducción elaborado.**

#### **MANUAL DE INDUCCIÓN.**

Bienvenido al equipo de trabajo de la Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía.

La vida o quizás el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado, aquí encontraras un gran ambiente y un gran equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de colaborar en las diferentes actividades de la empresa.

Por nuestra parte podemos decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros, en los próximos días, podrás aprender el desempeño de la Clínica y el rol que desempeñarás en ella y lo importante que serán tus labores para el desarrollo de la misma.

#### **ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA.**

La Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía es una empresa de multiservicios veterinarios de 23 años de antigüedad fundada por el MVZ. Guillermo Solís Robles, orgullosamente ensenadense, que se especializa principalmente en las pequeñas especies y que entre otros servicios ofrece consulta general, atención de consultas de emergencia, cirugías, servicio de rayos X, ultrasonido, pensión, estética, venta de alimentos de calidad Premium, farmacia y venta de accesorios para mascotas.

#### **VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.**

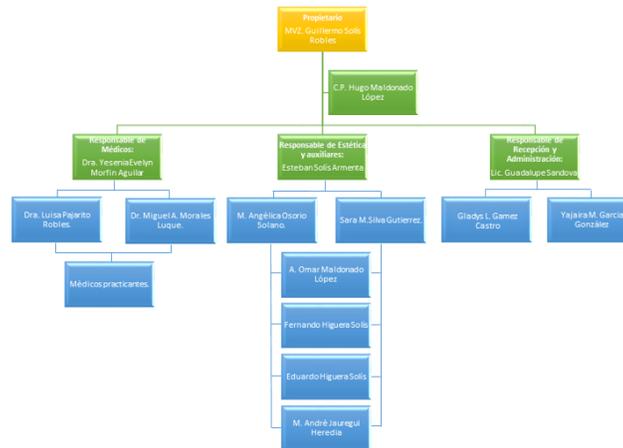
**Visión:** Continuar siendo un centro de atención veterinaria de vanguardia y referencia de nuestros clientes y colegas que nos lleve a ejercer el liderazgo en la asistencia médica a nivel internacional y fortalecer el apoyo a la docencia e investigación a través de nuestro compromiso con la comunidad.

**Misión:** Somos un equipo Multidisciplinario de Médicos Veterinarios y personal capacitado dedicados a preservar la salud integral de las mascotas, apoyado por un equipo tecnológico de punta que les brinde a nuestros pacientes un cuidado óptimo y a su familia un servicio de calidad y compromiso.

#### **Valores:**

- ❖ **Servicio:** Se cuidará este valor, poniendo en todo momento en principal atención las necesidades de nuestros clientes y pacientes, así como en la interacción y en el trabajo colaborativo día a día.
- ❖ **Calidad:** Se mostrará en la calidad de servicio que le mostraremos a nuestros clientes, colaboradores y proveedores.
- ❖ **Compromiso:** Difundir nuestra cultura y valores de la empresa y cumplir cabalmente con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- ❖ **Responsabilidad:** Somos responsables y solidarios con nuestros pacientes, huéspedes, colaboradores, clientes y proveedores.
- ❖ **Empatía:** Comprendemos lo que nuestros pacientes representan para nuestros clientes y nos mantenemos al tanto de las necesidades de nuestros colaboradores.
- ❖ **Respeto:** Formaremos este valor tratando con amabilidad y dignidad a nuestros pacientes, clientes, colaboradores, proveedores y nuestro medio ambiente, mejorando las relaciones con cada uno de ellos.

## ORGANIGRAMA.



## DERECHOS Y OBLIGACIONES.

### DERECHOS:

- Desempeñar el trabajo en un ambiente seguro.
- Contar con las prestaciones de ley que dignifiquen mi trabajo.
- Recibir un trato respetuoso.
- Contar con los implementos necesarios para el desempeño de las labores asignadas.
- El colaborador no está obligado a realizar tareas personales para ninguna persona o superior jerárquico.
- El colaborador tiene derecho a recibir un salario de acuerdo a las actividades realizadas, de acuerdo al contrato individual de trabajo al que se haya estipulado.
- A que su salario no sea retenido por ninguna situación a menos que sean los estipulados por la ley o las deducciones que establezca el reglamento interior de trabajo.
- Al ser contratado por la Clínica contarás con atención médica por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- A que se pague su salario los días sábados de cada semana.
- A contar con las condiciones de seguridad y salud.

### OBLIGACIONES:

- Los horarios de trabajo podrán ser de 8:00 a 16:00 horas o de 12:00 a 20:00 horas en el que se proporcionarán 30 minutos de descanso y para tomar alimentos a la mitad de la jornada, esto podrá ser en el área de comedor que la Clínica tiene asignado para ello.
- Al ser parte de la Clínica, deberá desempeñar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en tiempo y forma convenientes.
- Obedecer a su jefe inmediato o superior jerárquico siempre que se trate del trabajo contratado.
- Adoptar medidas preventivas para evitar accidentes o enfermedades.
- Asistir a la Clínica los días que haya actividades según se haya convenido, si se presenta emergencia deberá avisar a su jefe inmediato o al departamento de administración y si requiere permiso para cualquier cuestión personal deberá pedirlo por anticipado.
- Deberá tener cuidado con los materiales que se le proporcionan cuidar el inmueble y los equipos.
- Prohibido realizar actos de violencia o acoso verbal o física, actos inmorales o todo aquello que vaya en contra de los valores integrales de la Clínica.
- Prohibido portar armas de cualquier tipo dentro del área laboral.
- Asistir a pláticas, juntas o capacitaciones que la Clínica disponga.

- Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y/o políticas establecidas y a acatar el Reglamento Interior de Trabajo de la Clínica, de no ser así se aplicarán las sanciones que el mismo reglamento establece.

### CONCLUSIÓN.

Recuerda que somos un equipo de trabajo donde todos participamos de manera activa logrando que la empresa y sus colaboradores sigan creciendo siendo éticos, leales y responsables, tanto dentro de la Clínica como fuera de ella.

Ya formas parte de la Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía, siéntete orgulloso de ello, serás una pieza fundamental para el desarrollo de la misma, por ello debes comprometerte a desempeñar de la mejor manera tus tareas asignadas, si te surgen dudas o sugerencias no dudes en decirlo.

### BIENVENIDO.

Con conocimiento del manual de inducción acepto y me comprometo a cumplir con mis obligaciones y respetar el Reglamento Interior de Trabajo.

Nombre del colaborador:

---

---

Fecha:

---

Nombre y cargo de quien realiza la inducción:

**Anexo 4:** Se muestra la descripción de puestos.

		<h2 style="margin: 0;"><u>DESCRIPCION DE PUESTOS</u></h2> <h2 style="margin: 0;"><u>VETERINARIA BAHIA</u></h2>		
		Área: Recepción.	Referencia: Organigrama	Hoja:
Sistema: Integral de Manuales	Vigencia:			1
Procedimiento: Descripción de Puestos.	Día	Mes	Año	
	01	01	2020	
<b>1. IDENTIFICACION</b>				
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Recepcionista 1.</p> <p><b>SE REPORTA A:</b> Responsable de Recepción y Administración.</p> <p><b>OTROS NOMBRES DEL PUESTO:</b> Recepción y auxiliar administrativo.</p> <p>Encargado de la gestión de agenda de los Médicos y estética, atención de llamadas telefónicas y agendas de citas, atención a clientes y recepción de pacientes así como de tomar el peso de cada paciente que llega o ingresa. Responsabilidad de la caja y cobranza. Limpieza de recepción y consultorios en el transcurso del día.</p>				
<b>2. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<p><b>GRADO ACADEMICO:</b> Educación básica, Licenciatura trunca o Técnico académico (preparatoria, carrera de humanidades).</p> <p><b>CONOCIMIENTOS ESPECIALES:</b> Inglés conversacional. Experiencia en atención a clientes.</p> <p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b> Trabajo en equipo, capacidad para trabajar bajo presión.</p> <p><b>ACTITUD:</b> Con iniciativa, orden y puntualidad, responsable, organizado, honesto, discreto, con carisma para atención al cliente y con disposición de interactuar con mascotas.</p>				
<b>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>				
<p>Atención al cliente y recepción de pacientes y clientes de estética, atención de llamadas telefónicas y agenda de citas de consultas, revisiones, vacunas, baños, estética o estudios diversos. Control y responsabilidad del cobro de servicios, honorarios o productos, gestión de la agenda de Médicos y Estética. Aseo y organización de consultorios, recepción y área de tienda.</p>				
<b>4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>				

1. Asiste puntual a las 9:00 am o a las 12:00 pm según el horario que corresponda.
2. Asume la responsabilidad del control de la caja según el horario que corresponda: turno número 1 de 9:00 a 15:00 horas. Turno número 2 de 15:00 a 19:00 horas. Cobro y corte al final de turno de caja. Se hace responsable de registrar todos y cada uno de los cobros que se hagan por servicios, honorarios, estudios, accesorios, alimentos, abonos y cuanto pago se reciba.
3. Se hace responsable de la atención telefónica, agenda de citas que requieran los clientes por este medio y gestiona los horarios de los médicos en la organización de las citas.
4. Atiende y organiza la agenda de tal manera se adapte a los horarios que tienen los médicos.
5. Atiende y organiza la agenda de estética y pensión así como se mantiene al pendiente de los horarios en que hay que recoger y hacer entrega de mascotas de domicilios. Captura de datos generales de propietarios y mascotas al momento de la agenda de citas.
6. Recibe y da la bienvenida a los clientes (de pie) al momento que llegan y toma el peso de la mascota que viene a consulta, vacunas o desparasitación. Ubica el expediente del paciente y actualiza el peso en el mismo y lo tiene listo al momento que el médico entra al consultorio.
7. Se mantiene al pendiente del momento que termina la consulta para proceder a realizar la limpieza y orden del consultorio que se desocupa.
8. Se mantiene en comunicación con el médico para realizar la cuenta del paciente y realizar el cobro al propietario.
9. Tiene la disposición de surtir las recetas de los pacientes y si es necesario fracciona las tabletas.
10. Realiza el llenado o la actualización de los carnets de vacunación de los pacientes.
11. Da de alta los productos al sistema de inventario.
12. Se mantiene al pendiente de las existencias de los productos de la farmacia o tienda y realiza pedidos de productos faltantes según la necesidad de la tienda.
13. Al momento de terminar el corte vespertino procede a limpiar y ordenar la recepción, el área de tienda, consultorios y el baño de recepción.
14. Al menos en dos ocasiones a la semana realiza el sacudido de todos los productos y accesorios que se encuentran a la venta en el área de tienda.
15. Mantiene una actitud de iniciativa para realizar tareas diversas en momentos de poco trabajo o presión sin necesidad de que se le requiera.

## 5. ESPECIFICACIONES

**RESPONSABILIDADES:** Manejo de efectivo y cobro por medios electrónicos por lo que lleva la responsabilidad de que toda operación realizada sea registrada en el sistema y excelente control de cambios que se le otorgan al cliente. Custodia del efectivo hasta la

entrega a su jefe directo. Custodia y buen uso del equipo asignado.

**AMBIENTE:** De oficina y hospital veterinario con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación y de campo en condiciones variables según lugar y circunstancias. El trato con los compañeros de trabajo deberá ser exclusivo de labores y gestión de la Clínica y mantener un ambiente que no permita situaciones que propicien faltas de respeto.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

### Relaciones internas

CON	PARA
- Administrador.	- Coordinar actividades. - Recibir lineamientos. - Gestionar aprobaciones. - Resolución de dudas administrativas.
- Médicos Veterinarios.	- Resolución de dudas. - Solicitudes de citas y cuestiones de la agenda.
- Colaboradores de estética.	- Gestionar la agenda de estética. - Recepción de mascotas. - Entrega de mascotas.
- Trabajos generales.	- Gestionar domicilios. - Ayuda en recepción de mascotas de tamaño grande o gigante o de temperamento agresivo.

### Relaciones externas

CON	PARA
- Clientes.	- Atención de citas de consulta o estética.
- Proveedores.	- Solicitud de medicamentos o materiales diversos.
- Laboratorio.	- Solicitud de recoger muestras o solicitar resultados.
- Otras veterinarias o colegas.	- Gestionar estudios de rayos X, ultrasonidos o ecocardiogramas.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 5:** Se presenta el reglamento interior de trabajo que se implementó.

## **REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO CLÍNICA Y FARMACIA VETERINARIA BAHÍA**

**Reglamento interior de trabajo que tendrá efecto para las relaciones laborales que se lleven a cabo en la Empresa “Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía”, representada en este acto por su Propietario Único MVZ. Guillermo Solís Robles, a quien en este reglamento se le denominará EL PATRÓN.**

### **CAPÍTULO PRIMERO**

#### **Disposiciones Generales**

**Artículo 1. OBLIGATORIEDAD.-** El presente Reglamento Interior de Trabajo se expide de conformidad con lo dispuesto en los artículos 422, 423, 424 y 425 de la Ley Federal del Trabajo, por lo tanto es de observancia obligatoria para El Patrón y para todos los Trabajadores que presten sus servicios para la Clínica en las oficinas, establecimientos o sucursales con que ésta cuente dentro del territorio nacional y los que se establezcan en el futuro. El presente Reglamento contiene el conjunto de disposiciones y normas **obligatorias** conforme a las cuales se desarrollarán las labores en La empresa “Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía”. Para cualquier aspecto no contenido en el presente Reglamento, se estará a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

**Artículo 2. OBJETO.-** Este Reglamento tiene la finalidad de regular el desarrollo de las labores en La empresa “Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía”.

**Artículo 3. REVISIÓN.-** El presente Reglamento ha sido formulado de común acuerdo entre Empresa y los Trabajadores de Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía y podrá ser modificado y/o complementado en cualquier momento de común acuerdo entre las partes y notificado oportunamente a los Trabajadores.

**Artículo 4. DISTRIBUCIÓN.-** El presente Reglamento será distribuido entre todos los Trabajadores de la Empresa a fin de que tengan conocimiento del mismo, de tal manera que pueda ser fácilmente conocido y cabalmente cumplido por el Personal.

**Artículo 5. DENOMINACIONES.-** Para la interpretación del presente Reglamento se utilizarán las siguientes denominaciones:

**LA EMPRESA y/o LA CLÍNICA:** Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía.

**REPRESENTANTES DE LA EMPRESA:** Directores, Subdirectores, Gerentes o quienes ejerzan funciones de dirección y/o administración, o que tengan Personal a su cargo.

**EL TRABAJADOR/LOS TRABAJADORES/EL PERSONAL/COLABORADOR:**  
Toda persona que preste sus servicios para la Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía.

**LA LEY:** Ley Federal del Trabajo.

**EL REGLAMENTO:** El presente Reglamento Interior de Trabajo.

**IMSS:** Instituto Mexicano del Seguro Social.

**Artículo 6. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.-** Constituye el instrumento jurídico que formaliza la relación de trabajo entre la Empresa y el Trabajador de acuerdo a lo estipulado por la Ley.

**Artículo 7. NUEVO INGRESO.-** El Trabajador de nuevo ingreso debe reunir las aptitudes y capacidad necesarias requeridas para el desarrollo de sus labores, de lo contrario, la Empresa tendrá el derecho

de prescindir de sus servicios dentro del término de 30 días posteriores sin responsabilidad para la misma conforme a lo estipulado por la Ley.

**Artículo 8. AUTORIZACIONES.-** En todos los casos en que sea necesario que el Trabajador obtenga aprobación expresa de Autoridades para desempeñar el trabajo contratado, será requisito indispensable que éste presente las licencias, autorizaciones y documentos que fijen las Leyes y Reglamentos aplicables y que sean necesarios para la prestación del servicio. La falta de cumplimiento de esta obligación suspenderá los efectos de la relación de trabajo en términos de la Fracción VII del Artículo 42 de la Ley.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **De los Derechos y Obligaciones de la Empresa y de los Trabajadores**

**Artículo 9. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.-** Son obligaciones de la Empresa:

**I.** Guardar respeto y consideración hacia los Trabajadores, evitando en todo tiempo el mal trato de palabra o de obra.

**II.** Actuar de forma decidida contra cualquier forma de discriminación por razón de género, orientación sexual, raza, edad, nacionalidad, ideología, condición laboral o religión.

**III.** Expedir y dar a conocer entre sus Trabajadores aquellas normas y políticas que permitan mantener el orden, la disciplina y el buen funcionamiento de los centros de trabajo.

**IV.** Pagar a los Trabajadores los salarios y prestaciones o beneficios a que tengan derecho de conformidad con el Contrato Individual de Trabajo y la Ley.

**V.** Proporcionar la capacitación necesaria a los Trabajadores para el mejor desempeño de sus labores, en los términos de la Ley.

**VI.** Poner a disposición de los Trabajadores, las herramientas, instrumentos y materiales necesarios para el desempeño del trabajo.

**VII.** Respetar que el derecho a la promoción y ascenso, así como el establecimiento de mecanismos justos y objetivos de compensación salarial, se otorguen conforme a la Ley.

**VIII.** Además de cumplir con todas las normas vigentes en materia de seguridad y salud laboral que dispongan las leyes y reglamentos de la materia, para este efecto, la Empresa mantendrá como política general la gestión preventiva de los riesgos laborales, debiendo tener los medicamentos y materiales de curación necesarios para proporcionar los primeros auxilios en caso de requerirse.

**IX.** Las demás que se deriven del presente Reglamento y la Ley.

**Artículo 10. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.-** Son obligaciones de los Trabajadores:

**I.** Cumplir y respetar las leyes y regulaciones vigentes, el presente Reglamento y el Contrato Individual de Trabajo.

**II.** Guardar el respeto, la compostura y disciplina debidos en los centros de trabajo de la Empresa y dentro de sus horas de trabajo.

**III.** Desempeñar el trabajo encomendado con la intensidad, esmero y cuidado debidos en la forma, tiempo y lugar convenidos en el Contrato Individual de Trabajo.

**IV.** Asistir a su trabajo puntualmente, así como desempeñar sus labores dentro de su jornada de trabajo.

**V.** Respetar a sus compañeros, velar por la armonía laboral y abstenerse de realizar amenazas, coacciones o actos de violencia. Se considerarán particularmente graves aquellos dirigidos contra los propios Trabajadores.

**VI.** Observar las medidas preventivas en materia de Seguridad e Higiene establecidas por la propia Empresa, la Ley y demás aplicables en beneficio de la seguridad e integridad de los Trabajadores y los centros de trabajo.

**VII.** Informar a sus superiores en caso de ausencia a sus labores, como mínimo dos horas antes, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.

**VIII.** Desempeñar el trabajo encomendado con la intensidad, cuidado y esmero debido en forma amable y atenta, mostrando siempre empatía en la situación de cada cliente, brindando un servicio de excelencia y cordialidad a todos los clientes por igual.

**IX.** Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por algún siniestro o riesgo inminente peligran las personas o los intereses de la Empresa, siempre y cuando no pongan en peligro su seguridad e integridad física.

**X.** Someterse a los exámenes y/o reconocimientos médicos previstos en el Reglamento Interior y demás normas vigentes en la Empresa, con el objeto de comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable en cuyo caso, deberán hacerlo del conocimiento de la Empresa con toda oportunidad.

**XI.** Cuidar el buen funcionamiento de las herramientas y materiales que la Clínica ponga a su disposición para el desarrollo adecuado de sus funciones, restituyendo aquellos que no hayan sido utilizados, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa fabricación.

**XII.** Mostrar interés y disposición para los cursos de Capacitación y Adiestramiento que la Empresa ponga a su disposición y presentar los exámenes correspondientes si se requieren.

**XIII.** Dar aviso oportuno de los cambios ocurridos en sus datos de carácter personal.

**XIV.** Hacer entrega de los documentos, fondos, valores, herramientas de trabajo o bienes en general, cuya atención, resguardo, administración o guarda estén a su cuidado, en casos de suspensión, rescisión o terminación de la relación de trabajo.

**XV.** Las demás que se deriven del presente Reglamento y la Ley.

**Artículo 11. PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.-** Queda prohibido a los Trabajadores:

**I.** Faltar al trabajo sin causa que justifique dicha falta o sin permiso escrito de la Empresa.

**II.** Portar armas de cualquier clase dentro de la Empresa o en los vehículos propiedad de la misma.

**III.** Intervenir sin autorización en el arreglo de maquinaria y/o herramientas en general, al igual que realizar reparaciones sin conocimiento de causa, que sean peligrosas o innecesarias.

**IV.** Utilizar el mobiliario y las herramientas de trabajo para fines distintos al desempeño de sus labores.

**V.** Permanecer o hacer uso del comedor fuera de los horarios establecidos.

**VI.** Organizar o participar en rifas, colectas o tandas entre el Personal, así como comercializar dentro de la Clínica o por los medios que ésta proporcione a los Colaboradores para el desempeño de sus labores, cualquier tipo de producto no autorizado por la misma.

**VII.** Utilizar los medios de comunicación o bien para fines distintos al trabajo; así como instalar en las computadoras proporcionadas como herramientas de trabajo, software ajeno a la Empresa, salvo que exista autorización.

**VIII.** Alterar el orden y la disciplina formando grupos en los sanitarios, pasillos, estaciones de trabajo y en general en las instalaciones de la Empresa.

**IX.** Fumar dentro de las instalaciones de la empresa.

**X.** Entorpecer el buen funcionamiento y/o la armonía del centro de trabajo al utilizar equipos de audio como radios, bocinas, grabadoras, etc., a menos que dichos equipos se utilicen con audífonos y no afecten su atención para desarrollar el trabajo encomendado.

**XI.** Activar o utilizar indebidamente los equipos de emergencia de la Empresa sin causa que lo justifique.

**XII.** Utilizar cualquier aparato electrodoméstico como hornos de microondas, refrigeradores, hornillas, cafeteras, etc., en las estaciones de trabajo salvo en los lugares que la propia Institución destine expresamente para el efecto.

**XIII.** Permanecer o introducirse en los centros de trabajo o instalaciones de la Empresa fuera de las horas de trabajo, a menos que cuente con la autorización correspondiente.

**XIV.** Permitir la entrada a las instalaciones o centros de trabajo de la Empresa así como el uso del equipo a personas ajenas a la misma sin previa autorización de un supervisor facultado.

**XV.** Negarse a participar en evacuaciones o simulacros con fines de seguridad.

**XVI.** Tomar cualquier tipo de represalia o incurrir en actos de intimidación con motivo del trabajo.

**XVII.** Las demás que se deriven del presente Reglamento y la Ley.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **De la Jornada de Trabajo, Horarios y Control de Asistencia**

**Artículo 12. JORNADA DE TRABAJO.-** La semana ordinaria de trabajo se compone de 45 horas, distribuyéndose éstas de acuerdo al horario establecido y los Trabajadores deberán estar en sus respectivos departamentos y en sus puestos a la hora precisa en que deberán comenzar sus labores, de conformidad con el horario que les corresponda.

**Artículo 13. HORARIO DE TRABAJO.-** La hora general de atención a clientes es de las 9:00 a las 19:00 horas, los horarios que se manejan serán de las 8:00 a 16:00 horas, de 10:00 a 18:00 horas, de 12:00 a 20:00 horas los anteriores para médicos y auxiliares de trabajos generales y limpieza, para recepción y estética de 9:00 a 17:00 horas y de 11:00 a 19:00 horas, de lunes a viernes, dichos horarios podrán ser rotativos en beneficio de la clínica y los colaboradores. Los días sábado serán de 8:00 a 16:30 horas y los domingos de 9:00 a 15:00 horas, el médico y el auxiliar llegarán a las 9:00 horas para que se realice la medicación necesaria y las puertas se abrirán a las 10:00 horas para atención al público. Quienes laboren el día domingo tomarán su día de descanso entre semana, previo convenio entre la Clínica y el colaborador a través de su jefe inmediato, siempre en observancia a lo dispuesto por el presente Reglamento y la Ley.

- Se acuerdan los horarios anteriores con la finalidad de lograr una mayor satisfacción de los colaboradores e impulsar el mejoramiento de la productividad y eficiencia.
- Los horarios individuales serán acordados entre jefe inmediato y Trabajador.

**Artículo 14. TIEMPO PARA ALIMENTOS O DESCANSO.-** Los Trabajadores disfrutarán de 30 minutos de descanso dentro de la jornada diaria de trabajo para hacer uso del Comedor, tomar sus alimentos o descansar, pudiéndolo hacer fuera del centro de trabajo.

**Artículo 15. TRABAJO EN DÍAS DE DESCANSO.-** Cuando por necesidades de la operación de la Clínica los Trabajadores sean requeridos para laborar en su(s) día(s) de descanso semanal u obligatorio, se le pagará conforme a la Ley al personal que sea requerido.

**Artículo 16. PUNTUALIDAD.-** Los Trabajadores deberán presentarse puntualmente a sus labores, por lo que en caso de llegar tarde de acuerdo al horario asignado. Al momento en que se acumulen 4 retardos, la Clínica podrá realizar una suspensión de un día. En caso de que el retraso sea mayor a 15 minutos, la Empresa podrá negarse a recibirlo, dicha falta será considerada como injustificada con el descuento correspondiente del día y la aplicación de la sanción correspondiente a dicha falta.

**Artículo 17. AUSENCIAS POR INCAPACIDAD.-** Tratándose de ausencias por accidentes o enfermedades que incapaciten a los Trabajadores, se entenderán justificadas las que correspondan a los días que al efecto señalen los certificados de incapacidad que expida el Instituto Mexicano del Seguro Social, siempre que éstos se entreguen a la Empresa a más tardar dentro de los cinco días siguientes a que la incapacidad les haya sido expedida por dicho Instituto o Servicio Médico.

**Artículo 18. FALTAS.-** Las faltas injustificadas serán sancionadas con el descuento correspondiente del día laboral.

**Artículo 19. TIEMPO EXTRAORDINARIO.-** Cuando las jornadas deban prolongarse por circunstancias extraordinarias, los Trabajadores laborarán el tiempo extra necesario en los términos del artículo 66 de la Ley en la inteligencia de que sólo se considerarán y autorizarán como horas extraordinarias las que excedan del tiempo semanal establecido en el Artículo 12 de este Reglamento.

**Artículo 20. CONTROL DE ASISTENCIA.-** Se implementará un reloj checador de manera digital que permitirá controlar la puntualidad de los colaboradores con la finalidad de evaluar la productividad.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### Del lugar y días de pago

**Artículo 21. SALARIO.-** En términos de lo dispuesto por La Ley, salario es la retribución que debe pagar la Empresa al Trabajador por su trabajo.

**Artículo 22. DÍAS DE PAGO.-** La Empresa pagará los salarios de sus Trabajadores los días sábado.

**Artículo 23. FORMA DE PAGO.-** El salario, prestaciones y beneficios a que los Trabajadores tengan derecho en su caso, serán pagados en moneda de curso legal en efectivo.

**Artículo 24. RECEPCION DEL PAGO.-** Al momento que se realice el pago del salario, se les proporcionará la nómina para que la firmen y la puedan revisar.

## **CAPÍTULO QUINTO**

### De las Vacaciones

**Artículo 25. VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL.-** El Trabajador tendrá derecho a sus vacaciones al cumplimiento de cada año de servicio, previo acuerdo con su jefe inmediato, y deberá disfrutar de ellas dentro de los seis meses siguientes, de manera que las labores no sufran perjuicio.

La Empresa formulará un programa anual para facilitar la administración de las vacaciones. Los días de vacaciones anuales a que tienen derecho los Trabajadores, se determinan de conformidad a la Ley Federal del Trabajo. Las vacaciones no serán acumulables ni podrán compensarse con remuneración alguna. Una vez programados los períodos vacacionales por las partes, si fuera necesario posponerlos por necesidades de servicio, tal circunstancia deberá ser acordada con el Trabajador con un mínimo de 15 días de anticipación.

Los Trabajadores que se encuentren disfrutando de sus vacaciones y se incapaciten por causa de enfermedad o accidente, tendrán derecho a prorrogarlas por el tiempo que dure dicha incapacidad dentro del límite de días de vacaciones a que tengan derecho de acuerdo a su Contrato de Trabajo, pero deberán dar aviso a la Empresa, previamente a la prórroga y justificarla plenamente con la exhibición del certificado médico expedido por el Instituto Mexicano del Seguro Social. La Empresa cubrirá la prima vacacional correspondiente dentro de la semana en que el Trabajador cumpla años de servicio de acuerdo al Contrato Individual de Trabajo correspondiente, según sea el caso.

**Artículo 26. PROLONGACIÓN DE VACACIONES SIN CAUSA JUSTIFICADA.** Los días previos o posteriores a las vacaciones programadas en que el Trabajador llegue a faltar al trabajo sin permiso previo y escrito y/o sin justificación en los términos de este Reglamento, serán considerados como falta injustificada para todos los efectos.

## **CAPÍTULO SEXTO**

### **De los Descansos y Permisos**

**Artículo 27. DÍAS DE DESCANSO SEMANAL.-** Los Trabajadores gozarán de un día de descanso obligatorio a la semana, que ordinariamente serán los domingos, a excepción de aquellos que deban realizar labores rotativas y les corresponda hacer guardia para cubrir los servicios indispensables que requiera la Clínica los días domingo, a quienes les corresponda laborar este día les corresponderá un día de descanso entre semana el cual será negociado directamente con el jefe inmediato cuidando no afectar la operación eficiente de la Clínica.

**Artículo 28. DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO.-** Se consideran como días de descanso obligatorio los establecidos en el artículo 74 de la Ley.

**Artículo 29. PERMISOS.-** Cuando por alguna causa justificada, los Trabajadores que no puedan asistir a sus labores, o deban presentarse a ellas después de la hora de inicio de la jornada obligatoria, o suspenderlas antes de la conclusión de las mismas, deberán obtener el permiso de su jefe inmediato.

## **CAPÍTULO SÉPTIMO**

### **De la Seguridad e Higiene en el Trabajo**

**Artículo 30. FUNDAMENTO.-** El presente capítulo se establece de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 132 fracciones XVI, XVII, XVIII Y XIX de la Ley Federal del Trabajo, así como en las disposiciones en materia de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos correspondientes.

**Artículo 31. SOBRE LOS SISTEMAS Y/O EQUIPOS DE EMERGENCIA.-** Los Trabajadores deberán abstenerse de hacer mal uso de los sistemas y/o equipos de emergencia y de realizar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como de las instalaciones de la Clínica.

**Artículo 32. PREVENCIÓN DE CONTAGIOS.-** En caso de que algún Trabajador padezca o contraiga una enfermedad contagiosa, deberá informar inmediatamente al área de Administración y/o a su jefe inmediato, a efecto de que pueda recibir la atención médica requerida correspondiente, así como para que se tomen las medidas necesarias para evitar contagio entre los demás Trabajadores.

**Artículo 33. DE LOS EXTINGUIDORES.-** La Empresa colocará los extinguidores, botiquines de primeros auxilios y demás material que por disposición de las leyes y reglamentos en materia de Seguridad e Higiene deban encontrarse en los centros de trabajo y al alcance del Personal de la Empresa.

**Artículo 34. ACCIDENTES EN EL CENTRO DE TRABAJO.-** En caso de algún accidente dentro de la Empresa, se deberá proceder de la siguiente forma: El Trabajador que sufra un accidente o los compañeros de trabajo que se percaten de éste, tienen la obligación de dar aviso inmediato a emergencias para que se le brinde la atención lo más rápido posible.

**Artículo 35. CONTINGENCIAS.-** En caso de incendio o temblor, los Trabajadores deberán evacuar lo más rápido posible al punto de reunión que se fijará en el espacio de estacionamiento como lugar seguro, a fin de conseguir el adecuado resguardo de la seguridad de todos los colaboradores.

## **CAPÍTULO OCTAVO**

### **De las Sanciones y su Aplicación**

**Artículo 36. FUNDAMENTO.-** El presente capítulo se establece de conformidad a lo dispuesto por el artículo 423 fracción X de la Ley Federal del Trabajo. (Se podrán aplicar sanciones al trabajador que no excedan de 8 días de trabajo y tendrá derecho de ser oído antes de aplicar la sanción).

**Artículo 37. APLICACIÓN.-** Los Trabajadores están obligados a cumplir con las disposiciones establecidas en el presente Reglamento, el Contrato Individual de Trabajo y la Ley Federal del Trabajo y en caso de no hacerlo se harán acreedores a las sanciones que procedan de acuerdo a la gravedad de la falta.

**Artículo 38. TIPOS DE SANCIÓN.-** De acuerdo con la gravedad de la falta, los Trabajadores que incumplan cualquiera de las disposiciones a las que se refieren los artículos 10 y 11 del presente Reglamento, sin perjuicio de lo dispuesto por la Ley, estarán sujetos a la aplicación de medidas disciplinarias consistentes en:

**a) Amonestación verbal:** Se impone cuando son faltas leves y de bajo impacto.

**b) Amonestación escrita:** Se aplica cuando el Trabajador, reincide en una falta previamente indicada en forma verbal, o bien cuando el error humano o la negligencia resulten de mayor gravedad.

**c) Amonestación escrita con apercibimiento:** Se aplica a infracciones de carácter severo o bien, por reincidencia en conductas graves ya sancionadas. El apercibimiento constituirá la advertencia al Trabajador para corregir la conducta con el objeto de evitar una sanción de suspensión laboral o la terminación de la relación laboral en su caso.

**d) Suspensión de uno a ocho días sin goce de sueldo:** Se aplicará a faltas muy graves o por reincidencia de una conducta ya sancionada.

**e) Rescisión:** La rescisión del Contrato Individual de Trabajo se aplica en caso de que el Trabajador incurra en alguna de las causales que señala el Artículo 47 de la Ley.

**Artículo 39. SANCIONES.-** Se aplicarán de acuerdo al caso:

**a)** Procederá una amonestación por escrito a los Trabajadores que no observen las disposiciones contenidas en el artículo 10, fracciones I, IV, VI, VII, IX, XII, XIII, XV, XVI y XVII, así como lo dispuesto en el artículo 48 y 50 del presente Reglamento. Suspensión de uno a dos días sin goce de sueldo al Trabajador que reincida en el incumplimiento de estas obligaciones.

**b)** Procederá desde una amonestación por escrito hasta una suspensión de un día sin goce de sueldo, a los Trabajadores que no observen las disposiciones contenidas en el artículo 10, fracciones II, III, VIII, X, XI y XIV, así como a aquellos Trabajadores que incurran en alguna de las prohibiciones que consignan las fracciones I, III, V, VI, X y XII del artículo 11 de este Reglamento. Suspensión de dos a tres días sin goce de sueldo al Trabajador que reincida en las prohibiciones que se establecen en el presente inciso.

**c)** Procederá desde una amonestación por escrito hasta una suspensión de dos días sin goce de sueldo a los Trabajadores que no observen la disposición contenida en el artículo 10, fracción V, así como a

aquellos Trabajadores que incurran en alguna de las prohibiciones que consignan las fracciones IV, VII, VIII, XIII y XV del artículo 11 de este Reglamento. Suspensión de tres a cinco días sin goce de sueldo al Trabajador que reincida en las prohibiciones que se establecen en el presente inciso.

**d)** Procederá desde una amonestación por escrito con apercibimiento hasta una suspensión de cuatro a seis días sin goce de sueldo a los Trabajadores que incurran en alguna de las prohibiciones que consignan las fracciones II, IX, XI, XIV y XVI del artículo 11, así como el no observar lo que dispone el artículo 48 de este Reglamento. Suspensión hasta de 8 días sin goce de sueldo al Trabajador que reincida en lo dispuesto en el presente inciso.

**Artículo 40. DERECHO A SER ESCUCHADO.-** La Clínica, previo a imponer sanciones a sus Empleados, deberá escucharlos para el efecto de que expresen lo que a sus intereses convenga y se les reciban las pruebas que en su caso ofrezcan, así como llevar a cabo una investigación objetiva para el esclarecimiento de los hechos, para el caso de la terminación de la relación de trabajo.

**Artículo 41. DOBLE SANCIÓN.-** Ningún Trabajador podrá ser sancionado dos veces por la misma falta.

## **CAPÍTULO NOVENO**

### **De la Suspensión, Rescisión y Terminación de las Relaciones de Trabajo**

**Artículo 42.** Son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el Trabajador y el patrón:

**I.** La enfermedad contagiosa del Trabajador;

**II.** La incapacidad temporal ocasionada por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo;

**III.** La prisión preventiva del Trabajador seguida de sentencia absolutoria. Si el Trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél;

**IV.** El arresto del Trabajador;

**V.** El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5º. de la Constitución, y el de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III de la misma Constitución;

**Artículo 43.** La suspensión surtirá efectos:

**I.** En los casos de las fracciones I y II del artículo anterior, desde la fecha en que el patrón tenga conocimiento de la enfermedad contagiosa o de la en que se produzca la incapacidad para el trabajo, hasta que termine el período fijado por el Instituto Mexicano del Seguro Social o antes si desaparece la incapacidad para el trabajo, sin que la suspensión pueda exceder del término fijado en la Ley del Seguro Social para el tratamiento de las enfermedades que no sean consecuencia de un riesgo de trabajo;

**II.** Tratándose de las fracciones III y IV, desde el momento en que el Trabajador acredite estar detenido a disposición de la autoridad judicial o administrativa, hasta la fecha en que cause ejecutoria la sentencia que lo absuelva, o termine el arresto;

**III.** En el caso de la fracción V, desde la fecha en que deban prestarse los servicios.

**Artículo 44.** El Trabajador deberá regresar a su trabajo:

**I.** En los casos de las fracciones I, II, IV, conforme al artículo 42 de la Ley, al día siguiente de la fecha en que termine la causa de la suspensión; y

II. En los casos de las fracciones III, V, conforme al artículo 42 de la Ley, dentro de los quince días siguientes a la terminación de la causa de la suspensión

**Artículo 45. RESCISIONES.-** Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: I. Engañarlo el Trabajador o en su caso, quien lo haya recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al Trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el Trabajador;

II. Incurrir el Trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del Personal directivo o administrativo de la Clínica o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III. Cometer el Trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

IV. Cometer el Trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

V. Ocasionar el Trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI. Ocasionar el Trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;

VII. Comprometer el Trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

VIII. Cometer el Trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX. Revelar o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la Clínica;

X. Tener el Trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

XI. Desobedecer el Trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XII. Negarse el Trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

XIII. Concurrir el Trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el Trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;

XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al Trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera grave y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere. El patrón deberá dar al Trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión, según lo dispuesto por el artículo 47 de la Ley Federal del

Trabajo. Por virtud de lo anterior, el aviso deberá hacerse del conocimiento del Trabajador, y en caso de que éste se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión,

deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al Trabajador. La falta de aviso al Trabajador o a la Junta, por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado.

**Artículo 46. TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE TRABAJO.-** Son causas de terminación de las relaciones de trabajo, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 53 de la Ley:

I. El mutuo consentimiento de las partes;

II. La muerte del Trabajador;

III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38 de la Ley;

IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del Trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y

V. Los casos a que se refiere el artículo 434 de la Ley.

## **CAPÍTULO DÉCIMO**

### **Normas Especiales del Servicio y Emergencias**

**Artículo 47. OBJETO.-** Es obligación de la Empresa y los Trabajadores brindar un servicio de excelencia tanto al cliente habitual como al eventual considerando que es la persona más importante para nuestro negocio y sus mascotas son muy importantes para ellos.

**Artículo 48. DE LA ATENCIÓN A CLIENTES.-** Los Trabajadores deberán prestar el servicio para el que fueron requeridos de forma atenta, amable y eficiente, demostrando en todo tiempo consideración y paciencia hacia los clientes internos y/o externos que requieran de su colaboración en base al trabajo contratado.

**Artículo 49. COMUNICACIÓN CONSTRUCTIVA.-** Con objeto de mejorar la comunicación y la colaboración, los líderes tendrán la apertura para escuchar las opiniones de los Trabajadores para el desempeño y mejora del servicio, asimismo expondrán con claridad las políticas e instrucciones a cumplir y darán respuesta a las peticiones formuladas por los Trabajadores con el fin de evitar confusiones y una mala atención al cliente.

**Artículo 50. DE LAS EMERGENCIAS.-** Cuando llegue a las instalaciones de la clínica un cliente con una mascota en cuadro de emergencia, deberán cualquiera de los médicos que estén disponibles atender con respeto y empatía al paciente otorgándole tranquilidad al propietario.

I. Si en el momento de la emergencia los médicos se encuentran ocupados con algún otro cliente, deberán solicitar permiso para atender la emergencia dependiendo de la gravedad con el fin de estabilizarlo y posteriormente continuar con el paciente que ya se estaba atendiendo.

### **Transitorios**

**Primero.** Este Reglamento entrará en vigor a partir de la fecha en que sea firmado por el colaborador

**Segundo.** El presente Reglamento será fijado en lugar visible y publicado para conocimiento de la totalidad de los Trabajadores de la Empresa. De igual manera podrá ser consultado a través de los medios que para tal efecto implemente la Empresa.

Leído y aprobado que fue por las partes que en él intervienen, se firma el presente Reglamento Interior de Trabajo en Ensenada Baja California 29 de junio de 2017.

## Anexo 6: Guía de entrevista.

### Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía. Cuestionario sobre Calidad en el Servicio.



SABEMOS QUE TODO SE PUEDE MEJORAR, POR ELLO SOLICITAMOS TU RETROALIMENTACION SOBRE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

TUS COMENTARIOS Y OPINIONES SON VALIOSAS Y QUEREMOS ESCUCHARTE, ¿NOS APOYAS EN ESTE PROCESO?

¡MUCHAS GRACIAS!

Instrucciones: Favor de contestar las siguientes preguntas conforme se requiera. La opción que esté más acorde a su opinión, donde 1 Significa TOTAL DESACUERDO (NO estoy de acuerdo) y 7 Significa COMPLETAMENTE DE ACUERDO con lo que expresa el enunciado.

**Edad.**  18 – 30  31 – 40  41 – 50  
51 – 60

**Sexo.**  Femenino  Masculino

**Escolaridad.**  Primaria  Secundaria  Preparatoria  
Licenciatura

**¿Qué especie es su mascota?**  Canino  Felino  Otro: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**¿Cuántas mascotas tiene?**  1  2  3  4  5 o más.

1. Cuando se le dice en la Veterinaria que le llamarán o que le darán cierta información o servicio en cierto tiempo lo cumplen.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

2. Si tiene un problema, el personal de la Veterinaria muestra sincero interés en ayudarle a resolverlo.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

3. El servicio que le ofrecen en la Veterinaria siempre está bien hecho a la primera vez.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

4. La Veterinaria le ofrece el servicio en el momento en que se compromete a hacerlo.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

5. La Veterinaria le proporciona registros o expedientes sin errores.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

6. La Veterinaria lo mantiene informado en todo momento sobre la evolución de su mascota o de los servicios que le brinda.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

7. El servicio que le brindan los colaboradores de la Veterinaria es rápido y eficiente.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

8. Los colaboradores de la Veterinaria siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

9. Los colaboradores de la Veterinaria siempre están dispuestos a ayudarlo aunque estén muy ocupados.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

10. El comportamiento de los colaboradores de la Veterinaria me inspira confianza.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

11. La Veterinaria me inspira confianza y seguridad cuando solicito un servicio.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

12. Los colaboradores de la Veterinaria son amables en todo momento.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

13. Los colaboradores de la Veterinaria siempre saben resolver mis dudas.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

14. La Veterinaria me brinda atención personalizada a mí y a mi mascota.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

15. La Veterinaria cuenta con un Médico o un auxiliar que resuelve las necesidades de mi mascota y mis dudas.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

16. La Veterinaria sabe que mi mascota es importante para mí y me brinda un buen servicio.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

17. Los colaboradores de la Veterinaria, entienden las necesidades de mi(s) mascota(s) y así me brindan un buen servicio.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

18. La Veterinaria cuenta con un horario de atención que se acomoda a mis necesidades.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

19. La Veterinaria tiene equipos modernos para la atención de mi(s) mascota(s).

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

20. Las instalaciones de la Veterinaria en general son agradables y cómodas.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

21. Los colaboradores de la Veterinaria reflejan limpieza y buena presentación.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

22. Los materiales y accesorios que usan para prestarme el servicio están en buenas condiciones y se ven bien.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

23. La Veterinaria busca mi satisfacción como cliente.

	1	2	3	4	5	6	7	Estoy completamente de acuerdo con lo que dice el enunciado.
No estoy de acuerdo.	<input type="radio"/>							

24. Observaciones o comentarios: \_\_\_\_\_

**Anexo 7.1:** Se presentan las fichas técnicas de los indicadores de desempeño que se construyeron.

<b>FICHA TECNICA DEL INDICADOR</b>				
<b>CODIGO:</b>	IND-001			
<b>FECHA DE CREACION:</b>	25 de agosto de 2017.			
<b>ENTIDAD:</b>	Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía.			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Aumentar la productividad y mejorar el servicio.			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Rendimiento estética.			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Asegurarnos de que se otorga el servicio en tiempo y forma.			
<b>CATEGORIA:</b>	Servicio.			
<b>META:</b>	Se entrega el 100% de las mascotas a tiempo.			
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b>	$RE=(Bt/Bs)*100$ donde RE: Rendimiento estética, Bs: Baños solicitados, Bt: Baños entregados en tiempo.  $RE=(Bt/Bs)*100$			
<b>MECANISMO DE MEDICIÓN:</b>	Se realizará una conciliación entre los baños solicitados en la agenda de la semana y los baños entregados en tiempo. Además, debe llevarse una bitácora donde se indiquen los motivos o causas por las cuales se presentó un retraso que afectó la entrega en la hora indicada a fin de poder aplicar un enfoque preventivo.			
<b>DATOS DE LAS VARIABLES</b>				
<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Bs	Agenda	Semanal	Unidad	Gerente
Bt	Ingresos	Semanal	Unidad	Gerente
<b>INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR:</b>	Se medirá el número de estéticas realizadas en el periodo de una semana, a considerar la demanda de los clientes (agenda llena).			
<b>OBSERVACIONES:</b>	Se excluirán de la medición los días en que no haya demanda del servicio, se auxiliará del área de recepción para constatar que están otorgando al mayor número de clientes que solicitan el servicio tomando en consideración el horario en que están terminados.			
<b>ELABORADO:</b>	Guadalupe Sandoval Gamboa.			
<b>APROBADO:</b>	Médico Guillermo Solís Robles.			
<b>FECHA DE ACTUALIZACION:</b>	25 de agosto de 2019.			

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 7.2: Ficha técnica del indicador “Consultas por semana”.**

<b>FICHA TECNICA DEL INDICADOR</b>				
<b>CODIGO:</b>	IND-002			
<b>FECHA DE CREACION:</b>	25 de agosto de 2017.			
<b>ENTIDAD:</b>	Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía.			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Aumentar la productividad.			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Consultas por semana.			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Medir cuál de nuestros médicos tiene más consultas por semana y por lo tanto se refleja en productividad.			
<b>CATEGORIA:</b>	Operación.			
<b>META:</b>	Medir la productividad de cada uno de los médicos.			
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b>	PROD=(Cs / TI)*100 donde PROD: Productividad, TI: Tiempo laboral, Cs: Consultas por semana.			
<b>MECANISMO DE MEDICIÓN:</b>	Se realizará una conciliación entre el total del tiempo que trabajan los médicos y las consultas que atienden a la semana. Obteniendo un promedio de tiempo por consulta.			
<b>DATOS DE LAS VARIABLES</b>				
<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
TI	Checador	Semanal	Tiempo	Gerente
Cs	Agenda	Semanal	Unidad	Gerente
<b>INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR:</b>	Se medirá el número de consultas que los médicos atienden a la semana entre el tiempo total laboral, a considerar la demanda de los clientes (agenda llena).			
<b>OBSERVACIONES:</b>	Se busca optimizar el tiempo que se tarda el médico en auscultar y prescribir el tratamiento, ya que es tiempo que el cliente espera y en ocasiones es excesivo el tiempo de espera entre consulta y consulta. Al tener los datos del presente indicador servirá de referencia para brindar beneficios a los médicos colaboradores.			
<b>ELABORADO:</b>	Guadalupe Sandoval Gamboa.			
<b>APROBADO:</b>	Médico Guillermo Solís Robles.			
<b>FECHA DE ACTUALIZACION:</b>	25 de agosto de 2019.			

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 7.3: Ficha técnica del indicador “Recepción”.**

<b>FICHA TECNICA DEL INDICADOR</b>				
<b>CODIGO:</b>	IND-003			
<b>FECHA DE CREACION:</b>	25 de agosto de 2017.			
<b>ENTIDAD:</b>	Clínica y Farmacia Veterinaria Bahía.			
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>	Mejorar el servicio.			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b>	Recepción.			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR:</b>	Obtener el tiempo máximo que el cliente espera para que se le pueda resolver su necesidad.			
<b>CATEGORIA:</b>	Servicio.			
<b>META:</b>	Minimizar el tiempo de espera.			
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b>	TE=(Tma-Tmi) donde TE: Tiempo de espera, Tma: Tiempo máximo, Tmi: Tiempo mínimo.			
<b>MECANISMO DE MEDICIÓN:</b>	Se busca encontrar un tiempo estándar en que las recepcionistas se deben tardar en resolver la necesidad de un cliente, restándole el tiempo mínimo de espera al tiempo máximo que un cliente espera en recepción en los días de mucha demanda.			
<b>DATOS DE LAS VARIABLES</b>				
<b>VARIABLE</b>	<b>FUENTE</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Tma	Registro en físico	Día de demanda	Minutos	Gerente
Tmi	Registro en físico	Día de demanda	Minutos	Gerente
<b>INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR:</b>	Se estimarán los tiempos mínimos y máximos en que las recepcionistas tardan atendiendo a una persona, en los días de mucha demanda.			
<b>OBSERVACIONES:</b>	Se excluirán de estimación los días en que no haya mucha demanda (se considera mucha demanda, el día en que hay de tres a cinco o más clientes esperando) esto nos servirá para evaluar si es necesario o no la instalación de otro punto de venta y sobre todo para mejorar el servicio que se les da a nuestros clientes.			
<b>ELABORADO:</b>	Guadalupe Sandoval Gamboa.			
<b>APROBADO:</b>	Médico Guillermo Solís Robles.			
<b>FECHA DE ACTUALIZACION:</b>	25 de agosto de 2019.			

Fuente: Elaboración propia.