

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

VETERINARIA PELUDOS

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

OSCAR GERARDO CALLES RAMÍREZ

MIRLA OLIVIA BRIGITH CORTEZ ARRIAGA

DIANA CARMINA GIL PEÑATE

RENÉ IVÁN PÉREZ ORELLANA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSE MODESTO VENTURA ROMERO

VICERECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

DECANO FACULTAS DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSGRADOS

DRA. KARLA FIGUEROA

PRESIDENTE

ING. ILIANA CASTRO

PRIMER VOCAL

LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA

SEGUNDO VOCAL

LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS

TERCER VOCAL

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

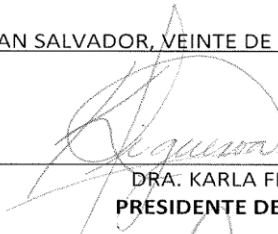
DRA. KARLA FIGUEROA, ING. ILLIANA CASTRO, LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA Y LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS A LAS CATORCE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: OSCAR GERARDO CALLES RAMÍREZ, MIRLA OLIVIA BRIGITH CORTEZ ARRIAGA, DIANA CARMINA GIL PEÑATE Y RENÉ IVÁN PÉREZ ORELLANA. QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "VETERINARIA PELUDOS"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE se CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

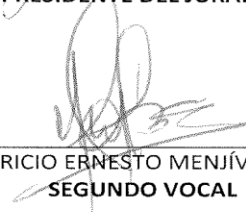
SAN SALVADOR, VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTE.



DRA. KARLA FIGUEROA
PRESIDENTE DEL JURADO



ING. ILLIANA CASTRO
PRIMER VOCAL



LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA
SEGUNDO VOCAL



LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
TERCER VOCAL

Índice

Resumen Ejecutivo	i
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito	1
1.1 Información Básica de la Empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor.....	2
1.2.1 Dirección Estratégica.....	2
1.2.2 Dirección y Liderazgo	4
1.2.3 Análisis del Entorno.....	5
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	7
1.2.5 Producción y Operaciones	11
1.2.6 Gestión Ambiental.....	13
1.2.7 Estructura Organizacional.....	14
1.2.8 Finanzas	16
1.2.9 Recursos Humanos.....	18
1.2.10 Gestión de Información	20
1.2.11 Gestión de Calidad	21
1.2.12 Innovación Tecnológica	22
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	24
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	27

II. Parte: Acción Clave de Éxito: fundamentación, beneficios e implantación.	28
2.1 Proceso seguido en la determinación de la Acción Clave de Éxito a Implantar.	28
2.1.1 Proceso de la Consultoría	28
2.2 Beneficios de la Acción Clave de Éxito a Implantar.....	36
2.3 Descripción de la Acción Clave de Éxito	40
2.3.1 Acción Clave de Éxito Desarrollada	42
2.3.2 Acción Clave de Éxito: Desarrollo de un Plan Estratégico	44
2.3.3 Estrategias	60
2.3.4 KPI'S y Metas.	66
2.3.5 Proyectos	66
2.3.6 Modelo de Negocios.....	112
2.3.7 Plan de Marketing de 1-página	124
2.3.8 Road Map u Hoja de Ruta.....	136
2.3.9 Acción Clave Éxito Complementaria	137
2.3.10 Impacto Económico de la Consultoría.....	150
2.4 Fundamentación Teórica de la Acción Clave de Éxito	150
2.4.1 Conceptualización	151

2.4.2 Proceso de Planeación Estratégica.....	154
2.4.3 Análisis FODA.....	156
2.4.4 Implementación de la Estrategia	159
2.4.5 KPI'S y Metas	160
2.4.6 Modelo de Negocio y Plan de Marketing.....	164
2.4.7 Conceptualización de Road Map u Hoja de Ruta.....	168
2.4.8 Herramientas de Gestión del Talento Humano	169
2.4.9 Estructura y Configuración Organizacional	171
2.4.10 Política de Recursos Humanos	174
2.5 Plan de Implantación de la Acción Clave de Éxito	175
III. Parte: Resultados Implementación Acción Clave de Éxito. .	178
3.1 Acción Clave de Éxito.....	178
3.1.1 Elaboración e Implementación de Plan Estratégico	178
3.1.2 Elaboración e Implementación de Organigrama y Manual de Puestos y Funciones	181
CONCLUSIONES DEL EQUIPO CONSULTOR.....	184
Referencias.....	197
Anexos	203

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación realizada a Veterinaria Peludos, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Áreas de Mejora	Sub Áreas
Dirección Estratégica	• Misión y Visión
Dirección Estratégica	• Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	• Instrumentos de Gestión
Mercadeo y Ventas	• Relación con los Clientes
Mercadeo y Ventas	• Producto
Estructura Organizacional	• División del Trabajo
Recursos Humanos	• Política de Personal

Tabla 1 Áreas de Oportunidad (Fuente Propia)

En reunión realizada con la empresaria y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, estableciéndose como Acción Clave de Éxito a implementar lo consiste:

-Elaboración e Implementación de un Plan Estratégico, que consiste en elaborar un plan de acción que les permita cumplir sus objetivos estratégicos; para ello se creó la misión, visión, valores y objetivos, se realizó el análisis del entorno PEST, 5 Fuerzas de Porter y un análisis de la situación actual FODA, así mismo se formularon las estrategias y se desarrollaron los siguientes métodos de

actuación: Project Charter, CANVAS, One Page Marketing, Presupuestos, Cronogramas de Cumplimiento, Matriz RACI y Hoja de Ruta.

- Elaboración e Implementación de Cuadro de Mando Integral; radica en la necesidad de contar con instrumentos de gestión que permitan medir el desempeño de Veterinaria Peludos, por tal razón, se alineará con la elaboración de un mapa estratégico y con las 4 perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos del Negocio, Aprendizaje y Crecimiento, estableciendo indicadores claves de desempeño (KPI).

-Elaboración e Implementación de Organigrama y Manual de Puestos y Funciones, que consiste en el diseño y elaboración de herramientas de Gestión del Talento Humano, que además incluye, instrumento de Evaluación del Desempeño, Manual de Bienvenida y Código de Ética. La implantación de estas herramientas se desarrolló a través de talleres de socialización, entregando a la empresaria en formato digital para su continua implementación, cumplimiento y seguimiento.

Con estas Acciones Claves de Éxito la empresa se verá beneficiada ya que podrá conocer y socializar la razón de ser de la Veterinaria, el rumbo a seguir, cómo lo logrará y los valores que deberán dar el acompañamiento a su accionar dentro y fuera de la misma. Es así como en un plazo de seis meses se implementó la Acción Clave de Éxito, la cual fue elaborada de manera conjunta con el equipo consultor, la empresaria y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Con la elaboración e implementación del Plan Estratégico, Veterinaria Peludos reduce la incertidumbre de saber cómo está su situación actual y minimiza sus riesgos, así mismo genera compromiso y motivación en sus colaboradores, ya que la planeación sirve para tener un mejor control de todas las áreas de la empresa.

Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral podrá estar midiendo su desempeño, rendimiento y ajustes que debe realizar; el Mapa Estratégico le dará la guía para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

Tener un Organigrama que represente la forma en la que está estructurada y organizada la empresa, más un Manual de Puestos y Funciones, era de suma importancia para Veterinaria Peludos, ya que estos instrumentos normativos de gestión institucional permiten la correcta división del trabajo. En el manual de puestos se describen las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo, se formulan los requisitos esenciales exigibles y se establecen las relaciones internas del cargo, además ofrece a los propietarios y colaboradores una visión completa de las necesidades del puesto de trabajo.

La Elaboración de la Herramienta de Evaluación del Desempeño ayudará a las personas claves de Veterinaria Peludos, a evaluar el desempeño en forma sistemática y periódica de estimación cuantitativa y cualitativa, el grado de

eficiencia y eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

El desarrollo e implementación del Manual de Bienvenida, ha servido de base para integrar a los antiguos y nuevos empleados que pertenecen a Veterinaria Peludos, ya que a través de él se ha socializado la misión, visión y valores, así como también se da a conocer las normas internas que deben cumplir el empleado y empleador, tales como: horarios de trabajo, prestaciones, normas y políticas, entre otras.

Desde sus inicios, la integridad y los valores éticos han sido fundamentales para el desarrollo de Veterinaria Peludos, ya que son la expresión concreta de su cultura y valores éticos. Por tal razón, la elaboración del Código de Ética tiene como objetivo principal unificar y fortalecer las prácticas empresariales de los empleados para cumplir con los más altos estándares morales y profesionales. El conocer los valores de la empresa y cómo se relacionan y aplican con los accionistas, clientes, colaboradores, proveedores, estado, comunidad y medio ambiente, implica una guía de conducta, valores éticos y comportamiento, fundamentales para el desarrollo de la empresa.

Para Veterinaria Peludos era vital y prioritario el desarrollo e implementación de estos manuales, debido a la falta de control del personal que existía antes de iniciar la consultoría. Al socializar los manuales con los empleados por medio de talleres prácticos, se ha percibido un mejor clima

organizacional, se han ejecutado mejor las tareas correspondientes a cada puesto y se están poniendo en práctica los valores institucionales, por lo que ahora Veterinaria Peludos va encaminada hacia la excelencia organizacional.

Como equipo consultor agradecemos a la empresaria y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Karla Beatrice Figueroa Valle
2	Cargo	Representante legal y gerente general
3	Razón Social Empresa	Karla Beatrice Figueroa Valle
4	Matrícula de Comercio	
5	Giro Empresa	Actividades Veterinaria
6	Sector	Veterinaria
7	N° Empleados Jefes	2
8	N° Empleados Administrativos	1
9	N° Empleados Operarios	5
10	N° Operarios Permanentes	5
11	N° Operarios Temporales	0
12	Dirección	81 Avenida Norte y 5 Calle Poniente 410, Colonia Escalón
13	Ciudad / País	San Salvador/ El Salvador
14	Teléfonos	2264-7329/ 7110-3600
15	Fax	
16	E-mail	Info@peludosveterinaria.com
17	Mes / Año Fundación Empresa	17 de noviembre 2007
18	Número de Productos	Seis, estos son: Alimentos, galletas, correas, medicamentos, ropa y juguetes.
19	Principal Producto / Servicio 1	Medicamentos
20	Principal Producto / Servicio 2	Alimentos
21	Principal Producto / Servicio 3	Correas y Collares
22	Ventas Netas Totales Último año	\$101,000.00
23	Ventas Netas Totales Penúltimo año	\$115,900.00
24	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	\$108,500.00
25	Exportación Directa (SI/NO)	NO
26	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
27	Exportaciones Totales Último año	NO
28	Exportaciones Totales Penúltimo año	NO
29	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	NO
30	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	SI
31	¿Cuáles?	Voces Vitales

Tabla 2 Información de la empresa (Fuente Propia)

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

Veterinaria Peludos, es una clínica que brinda Servicios Médicos Veterinarios, Grooming y Pet Shop.

A los clientes les ofrece como contribución especial, calidad en los servicios que brindan a las mascotas, ya que, a través de ello, se mantienen saludables.

Actualmente tiene cobertura en la zona metropolitana de San Salvador y ha expandido el servicio a domicilio hasta Colonia Miramar, La Libertad.

La confianza, calidad, compromiso y calidez son los valores principales que entrelaza para establecer una mejor conexión con los clientes.

La misión y visión de la empresa actualmente no se encuentran definidas por escrito, por tanto; no se ha transmitido, ni socializado a sus empleados.

Para Veterinaria Peludos, la atención al cliente y la competencia de precios, son ventajas que denotan la diferencia en el mercado, por lo que desean

conservarlas, ya que, por medio de ellas, serán reconocidos logrando posicionamiento y rentabilidad.

La calidad del servicio que se brinda en el área de Grooming, es lo que les gustaría conservar, ya que esto permite que los clientes tengan una experiencia única y positiva.

1.2.1.2 Historia de la Empresa

Veterinaria Peludos fue fundada el 17 de noviembre de 2007 por la Doctora Karla Figueroa. Lo que la motivó a iniciar la clínica, fue el deseo de emprender y de poner en práctica su experiencia para mantener saludables a las mascotas, brindando servicios y productos veterinarios de calidad.

Al inicio, la Doctora Karla Figueroa tenía incertidumbre por saber si la clínica iba a funcionar y si la cartera de clientes aumentaría; pasados 5 años la empresa iba en auge, logrando vender mil dólares en un día; a la vez formó la alianza con Animal Planet para vender sus productos. Sin embargo, el aumento de la competencia con el pasar de los años ha comprometido la sostenibilidad de la empresa.

La falta de un local propio ha provocado que los costos de la clínica aumenten y el moverse de local ha impactado en las ventas ya que estas han disminuido.

Veterinaria Peludos se encuentra en una etapa de estancamiento económico ya que su crecimiento va a paso lento, por tanto, no han logrado bajar sus costos, ni aumentar sus ventas, generando pérdidas a la empresa.

La familia no influye de ninguna manera en el negocio.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos

La Doctora Karla Figueroa es la responsable de definir los objetivos, sin embargo, la empresa no cuenta con el desarrollo de objetivos estratégicos, metas, ni objetivos de corto y mediano plazo, ya que no se han realizado por escrito, por tal razón no los han socializado formalmente a sus empleados.

El principal problema para el establecimiento y cumplimiento de los objetivos, es la falta de organización, ya que no cuentan con una estructura organizacional definida.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo, la Doctora Karla Figueroa, quien es la propietaria y funge como gerente general, es quien toma las decisiones administrativas, operativas y financieras; además, participa en las tareas operativas. La asignación de autoridad se basa en el tiempo de permanencia que tiene el empleado en la empresa al igual que el nivel de liderazgo; cabe mencionar que la clínica no cuenta con jefaturas y no realiza evaluaciones de rendimiento laboral.

1.2.2.2 Autonomía

Las decisiones se toman de manera autónoma por parte de la propietaria, estas son de tipo financiero, operativas y estratégicas. La empresa actualmente no recibe intervención de otras instituciones.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión

La empresa no utiliza instrumentos de gestión que permitan medir metas, costos y resultados de la empresa; aunque la clínica es sostenible, no hay informes sistematizados, ni evaluación de impacto de las decisiones, tampoco cuenta con responsable para ejecución de proyectos de inversión.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

Dentro de las normas que influyen principalmente en el desarrollo de la clínica se encuentran: los indicadores técnicos que brinda la Junta de Vigilancia de Veterinarias y las regulaciones que realiza el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Respecto a las normativas que podrían afectar a la empresa, está la creación de la Ley de Protección Animal, ya que hace énfasis sobre el cuidado y maltrato animal que se cree sucede en las veterinarias, otra regulación que impacta es la del incremento al arancel de inscripción de servicios veterinarios.

Entre las instituciones que influyen en la gestión de la empresa, está la Asamblea Legislativa, ya que al aprobar o desaprobar leyes referentes al rubro veterinario, pueden entorpecer el funcionamiento de la empresa.

La empresa no cuenta con instrumentos de apoyo que brinda el estado, ya que desconoce si estas entidades ofrecen beneficios de fomento para el crecimiento de la organización.

1.2.3.2 Comprensión del Sector

Dentro de los aspectos macroeconómicos que afectan el sector, son los ingresos familiares y el alza de los precios de productos y servicios que se ofrecen en la clínica, esto genera insatisfacción de los clientes.

El sector económico al que pertenece la entidad es: Servicios Veterinarios. El desarrollo del sector se encuentra en crecimiento, ya que el mercado se está saturando de clínicas veterinarias. La empresa no cuenta con información del sector.

Una de las dificultades identificada en Veterinaria Peludos es la falta de apoyo gubernamental y privado y, el aumento desmedido de la competencia.

1.2.3.3 Alianzas

Veterinaria Peludos ha creado alianzas con diferentes empresas para mejorar la imagen de marca y captar nuevos clientes.

Respecto al desarrollo de nuevos productos, Peludos, desea brindar el servicio de "Hospedaje para Perros" ya que esto aumentaría su cartera de clientes.

La empresa ha participado en cumbres y convenciones de emprendimiento para mejorar su negocio, consideran importante y beneficioso, establecer alianzas, ya que esto fortalece su operatividad.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes

Actualmente la empresa no cuenta con un área de atención al cliente que le de seguimiento al proceso de pre y post venta, aunque sí utiliza las redes sociales y alianzas con otras empresas e instituciones para captar clientes.

También cuentan con un software CRM (Customer Relationship Management) especializado para veterinarias, con el cual se da control y seguimiento a los clientes actuales, el software que utilizan se llama VILLA NUBE.

La empresa se encuentra suscrita a la APP LEAL, con la cual puede identificar ciertas características de los clientes que los frecuentan y ha podido determinar que un 56% de ellos son del sexo femenino y el 44% es masculino, a pesar de ello y de que cuenta con el CRM (Customer Relationship Management) VILLA NUBE, la empresa no tiene mayor interacción con los clientes actuales y tampoco conoce con exactitud cuántos y cuáles son sus clientes principales o que tanta lealtad pueden tener hacia ella.

Los atributos que consideran valoran más los clientes son la confianza en el servicio que reciben y la calidad que perciben en ellos. Por otra parte, se sabe que la rotación de personal es uno de los factores que más disgusta a los clientes.

El seguimiento que se le da a las quejas es únicamente a través de llamadas telefónicas y algunas otras a través de redes sociales, pues no cuentan con un área especializada en atención al cliente. Dado el caso que exista alguna queja o insatisfacción del cliente, la empresa responde económicamente.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento.

La empresa califica a sus clientes y los segmenta de acuerdo a estatus social y rango de edad, siendo éstos principalmente, matrimonios jóvenes y familias con niños de clase media alta y alta con un rango de edad de entre 30 y 50 años.

No conocen exactamente las características de sus clientes principales. El mercado meta que busca la empresa, es aquel con una posición socioeconómica media alta y alta, aunque también busca ampliar a otros segmentos.

Por el momento la empresa no conoce quiénes son sus clientes principales a pesar de que cuenta con el CRM (Customer Relationship Management) VILLA NUBE y tampoco conoce la participación que tienen en el negocio sus clientes principales.

En este momento, la empresa no conoce lo que sus clientes piensan de sus productos y servicios, y cuáles son los atributos mejor valorados por ellos. Para mejorar y posicionar la imagen la empresa ha recurrido a entrevistas en radios y programas matutinos que ayudan a darla a conocer.

1.2.4.3 Producto

La institución no cuenta con áreas de mercadeo, ventas y producción. Las generaciones de ideas para desarrollar productos provienen de la gerencia general y la administrativa. La empresa actualmente no cuenta con un área o departamento para el desarrollo y mejoramiento de productos; la gerencia general con el apoyo del área administrativa decide el desarrollo de productos o su mejora.

1.2.4.4 Precio

En la actualidad, la empresa no tiene una estructura de costos que permitan determinar exactamente sus costos fijos y/o variables; solamente se sabe que los principales costos son el alquiler del local y los servicios básicos.

La empresa tiene claro quiénes son sus principales competidores, constituidos por Veterinaria La Mascota y Veterinaria Los Héroes; también se comparan los precios con la competencia utilizando el método de cliente incógnito y dichos elementos sirven como referencias para los precios de sus productos y servicios.

Como se mencionó anteriormente, la empresa utiliza los precios de mercado y de la competencia para la fijación de los propios y se considera que actualmente éstos, tienen una tendencia hacia la baja debido al constante surgimiento de nuevos competidores con costos y precios más bajos como estrategia.

Se tiene claro que lo que más valoran los clientes de la empresa es la relación calidad precio, aunque no logren detectar esos diferenciadores.

Actualmente la empresa toma en cuenta los factores externos y la situación del mercado, así como la competencia y los costos.

1.2.4.5 Gestión de Ventas

En este momento no se cuenta con un área o departamento de ventas, por tanto, la gestión de ventas se registra en una base de datos de Excel, por lo que no realiza análisis alguno de esos datos, ya que no cuentan con el personal que pudiera hacerlo. La encargada de llevar la información de las ventas es la recepcionista.

1.2.4.6 Comunicaciones

Por el momento la veterinaria no tiene establecida una política para promoción de productos, tampoco cuentan con argumentos para ventas. Actualmente no cuenta con un plan comunicacional, ni con presupuesto para elementos promocionales, solamente la gerencia general puede definir presupuesto comunicacional.

1.2.5 Producción y Operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores

Los criterios de selección que la empresa tiene para sus proveedores son la calidad, el precio, experiencia, diversidad de productos que proveen, el margen de ganancia que éstos dejan a la compañía y las facilidades de pago o crédito que les ofrecen, se seleccionan tres proveedores por categoría, de esos proveedores, el más antiguo tiene doce años y el más nuevo tiene dos años. La empresa no posee una estructura de planificación de compras.

La base de proveedores con la que cuenta la empresa abarca un total de quince proveedores para las diferentes categorías, aunque en determinados momentos la empresa ha enfrentado problemas de abastecimiento sobre todo en las áreas de vacunas y alimentos. Los proveedores ofrecen condiciones de ventas bajo diferentes modalidades a la institución como crédito, contado y consignación.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios

En cuanto al tema de recepción de insumos, la empresa no realiza un control de los productos comprados, el rechazo de productos a los proveedores es bajo a pesar de que los proveedores no ofrecen ninguna garantía en sus productos.

La empresa no cuenta con un responsable designado para recepción de productos, lo puede hacer cualquier empleado. Para el manejo de la materia

prima la empresa carece de procedimientos de recepción de esta; tampoco toman medidas de ninguna índole para la mercadería defectuosa y no tiene una bodega establecida para el resguardo de la materia prima.

La gerencia general de la empresa es quien toma la decisión de compra según necesidad diaria, aunque no cuentan con un registro de las materias primas que ingresan al negocio.

Para el almacenamiento de productos, cada uno de ellos tiene un lugar específico dentro de las áreas comunes en donde se necesitan, no se ha implementado ningún sistema de manejo de inventario y despacho de productos, debido a eso se han perdido productos por el deterioro causado por el tiempo que han pasado almacenados o sin utilizar.

1.2.5.3 Planificación de la Producción

A la fecha la empresa no maneja pronósticos de demanda de sus productos y no cuenta con un departamento de ventas. La empresa no tiene proyecciones de su demanda en el mercado.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico

La empresa no posee un plan estratégico para la adquisición de maquinaria, sin embargo, necesitan equipos como los siguientes: equipo para ultrasonografía, limpieza dental con ultrasonido, equipo para cirugía (anestesia inhalada) y equipo de laboratorio; al adquirirlos la empresa podrá diversificar los

servicios que brinda actualmente. Los equipos anteriormente descritos se requieren en el mediano plazo.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental

La empresa no tiene una política ambiental por escrito, los residuos, jeringas y desechos biológicos de la clínica son almacenados en depósitos especiales debidamente identificados, sin embargo, no poseen registros por escrito para su tratamiento, la persona encargada de estos es el médico veterinario.

La clínica ha tenido algunas quejas de la comunidad con respecto al ruido que generan las mascotas.

Su proceso más crítico es el servicio de cirugía.

La empresa no ha tenido sumario sanitario, a pesar de no contar con una planificación de inertización de residuos peligrosos.

1.2.6.2 Manejo de Residuos

La empresa no cuenta con programas por escrito para la prevención de la contaminación por residuos, pero esta responde desde la experiencia de la gerencia general en el trato de los mismos, bajo las normas básicas de higiene y salubridad.

Los residuos que se generan en la clínica son bioinfecciosos y son eliminados por una empresa externa para evitar que queden expuestos al ambiente.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional

El responsable de prevención es la Doctora Karla Figueroa, quien es médico veterinario, entre sus funciones se encuentra la prevención de riesgos y seguridad ocupacional. La empresa no cuenta con un presupuesto asignado para la prevención de riesgos y su tasa de accidentes es baja, son en promedio 3 accidentes al año. La clínica no posee instructivos escritos para el manejo de accidentes, no se realizan capacitaciones y charlas de seguridad.

El sistema de seguridad de la clínica no está definido, no poseen extintores, unidad de primeros auxilios y sistema de evacuación en caso de siniestros. La Doctora Karla Figueroa verifica la correcta utilización del equipo de protección personal por parte de los colaboradores.

El sistema de ventilación es por medio de corrientes de aire natural y no tienen instalados extractores de aire, no generan polución en sus procesos, pero tienen proyectado la instalación de un extractor de aire.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo

En la empresa, la organización interna está definida de la siguiente manera:

Personal Interno

- Gerente General: Doctora Veterinaria Karla Figueroa, responsable de toma de decisiones de compra y venta de productos, consultas de mascotas, contratación de personal, responsable de seguridad y prevención de riesgos, manejo de personal.
- Administración: Licenciada. Diana Figueroa, Encargada de la administración, apoyo del Community Manager para el manejo de publicidad semanal.
- Médico Veterinario: Apoyo en el área de consultas de mascotas.
- Recepción: Responsable de las gestiones de atención al cliente.
- Estilistas: Encargados del área de grooming para perros y gatos.
- Motorista: Responsable de movilizaciones varias.
- Vigilante: responsable de seguridad y área de parqueo.

La empresa tiene los anteriores puestos de trabajo establecidos, sin embargo, sus funciones específicas no están definidas por escrito, las actividades se comunican verbalmente.

Las formalizaciones de funciones por escrito no se realizan, ni hay reglas sobre los procedimientos que los colaboradores deben seguir en ciertas circunstancias debido a que no poseen manual de bienvenida, manual de puestos y funciones ni código de ética.

Todas las decisiones sean estratégicas, operativas o financieras son tomadas por la gerencia general, está solo delega decisiones de carácter operativo.

El criterio para delegar autoridad dentro de la empresa es por la experiencia que poseen, pero sus responsabilidades no están bien definidas por escrito.

1.2.7.2 Poder de Decisión

Las decisiones se toman de manera total por parte de la propietaria, estas son de tipo financiero, operativas y estratégicas, las cuales se ejecutan de manera directa bajo su supervisión.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales

Veterinaria Peludos no está legalmente constituida como sociedad, sin embargo, lleva registro de IVA y pago a cuenta. La empresa no tiene departamento de contabilidad, el encargado de realizar las declaraciones de IVA y pago a cuenta es un contador externo.

La gerencia general no tiene conocimiento de la gestión del contable ya que no se elaboran estados financieros, solamente se realizan los pagos de ley respectivos.

La propietaria conoce sus obligaciones respecto a la ley de lavado de dinero, pero no ha realizado ninguna valoración respecto al impacto de la nueva operatividad de dicha ley.

1.2.8.2 Registros Contables

La gerencia general en conjunto con el contador externo archivan la información de los registros contables exigidos por la ley, siendo el contador quien decide los criterios que utiliza para realizarlos; la gerencia no participa en la decisión de los mismos.

El contador externo lleva los registros para la administración del IVA, sin embargo, no realiza provisión mensual para su recuperación.

El registro de cuentas por pagar no se ha formalizado; sin embargo, el de las cuentas por cobrar se lleva en Excel, el manejo de capital, proyecciones de salida e ingresos de efectivo no se realizan en la empresa.

1.2.8.3 Análisis de Costos

Veterinaria Peludos no cuenta con registro de costos, por tanto, no utilizan dicha información para la toma de decisiones, se lleva únicamente control de las cuentas por cobrar.

La empresa no tiene clara la estructura de sus costos y su aprovechamiento para la toma de decisiones, pero sabe que los más importantes son el pago del local, servicios básicos y salarios.

El informe sobre análisis de costos por parte de la clínica no existe ya que no se lleva un registro formal de los costos de la empresa, provocando que no se genere información para la planificación.

La veterinaria no tiene responsable para el control de costos y no se regula su variación según fuera necesario.

1.2.8.4 Administración Financiera

Respecto a los presupuestos y estados de resultado, la empresa no planifica con base a ninguno de los anteriores ya que no están formalizados.

La empresa no cuenta con una política definida de inversión, por lo que no realiza proyectos de inversión, pero de ser necesarios serían financiados con préstamos bancarios al no contar con capital de trabajo.

Al no llevar una administración financiera formalizada no cuenta con los indicadores financieros necesarios para la toma de decisiones con base a cifras financieras.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal

La empresa requiere empleados calificados para el desempeño de sus servicios, médico veterinario, estilistas, recepcionista y vigilante. Se cuenta con dos médicos veterinarios con permiso para ejercer y con experiencia en cirugía;

no obstante, el resto del personal tiene formación a nivel de bachillerato y experiencia empírica.

No se dispone de todo el personal calificado que se requiere; la asignación de tareas se basa en competencias y habilidades observadas en el personal. Los operarios pueden no responder al cargo para el cual fueron contratados; sin embargo, no son cambiados.

1.2.9.2 Política de Personal

El procedimiento que se realiza para la contratación de personal no se encuentra formalizado. Los criterios que considera la empresa para su contratación son: competencias técnicas y recomendaciones; la inducción al nuevo personal se hace de manera verbal.

La veterinaria no cuenta con política de personal; por tanto, no existen acciones de promoción. No tienen planificación estratégica de personal y no cuenta con la descripción de los puestos.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del Personal

Veterinaria Peludos carece de política de incentivos; no existe evaluación del desempeño y los empleados no se encuentran motivados.

No poseen un sistema de remuneración dentro de la empresa y se desconoce la relación entre tarea, rendimiento y remuneración.

1.2.9.4 Clima y Motivación del Personal

La empresa desconoce el grado de pertenencia de sus empleados. Se considera que las necesidades de los empleados son cubiertas, ya que brindan apoyo y estabilidad laboral, los salarios son superiores al mínimo y la rotación es baja, los empleados que se han ido de la empresa son porque han encontrado una mejor oportunidad laboral.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información

La empresa maneja información interna relacionada al historial médico, citas, cumpleaños de los clientes a través de un CRM (Customer Relationship Management) llamado Villa Nube y la App LEAL, la información es procesada por la propietaria y recepcionista. Los clientes reciben información de la empresa mediante redes sociales.

Veterinaria Peludos considera que la ausencia de información les puede generar una crisis, sin embargo, la poca información que recopilan no es tomada en cuenta para la toma de decisiones, ocasionándoles pérdidas, un ejemplo de ellos es la alianza con Animal Planet, ya que invirtieron mucho en producto y no obtuvieron los resultados deseados por no contar con información oportuna.

1.2.10.2 Comunicación

La comunicación dentro de la empresa se transmite mediante WhatsApp y de forma personal y consideran que no funciona, ya que los empleados jóvenes

se distraen fácilmente. La información se encuentra centralizada por la propietaria y no es compartida con el personal.

La propietaria no planifica reuniones con el personal y considera que la coordinación es afectada por la ausencia de motivación, trabajo en equipo y comunicación.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de Calidad

La empresa no cuenta con políticas de calidad, la empresaria manifiesta que el porcentaje de rechazos no es significativo; sin embargo, cuando se han presentado rechazos se responde con el cambio de productos.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad

La empresa en alianza con Woofkies, elabora pasteles y galletas artesanales para mascotas y consideran que satisfacen las necesidades de los clientes. Las exigencias de los clientes se basan en el diseño y colores del pastel.

1.2.11.3 Calidad de Producto

El procedimiento de revisión se realiza mediante un checklist; la información de registro de productos no se encuentra sistematizada por lo que no se puede obtener información periódicamente; además, no se cuenta con políticas de garantía de producto y servicios, ni existen procedimientos de atención de reclamos y servicios post venta.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica

Las tecnologías utilizadas por sus competidores refieren a equipos de ultrasonografía, rayos X, e instrumentos de laboratorio; la empresa cuenta con un CRM (Customer Relationship Management) denominado Villa Nube y no ha considerado presupuesto para adquirir nuevas tecnologías.

Veterinaria Peludos en alianza con Woofkies, elaboran pasteles y galletas artesanales para mascotas; sin embargo, no ha considerado desarrollo de nuevos productos en el próximo año.

1.2.12.2 Cultura de Innovación

La empresa toma en cuenta la sugerencia de sus clientes para mejorar sus productos, lo cual ha permitido desarrollar nuevos productos como pasteles y galletas artesanales en alianza con Woofkies; por otra parte, consideran que han mejorado el servicio de cirugía por haber aprendido nuevas técnicas.

Las acciones de mejoramiento se enfocan en la calidad de los servicios; sin embargo, los procedimientos no se encuentran formalizados ni existe compromiso de los empleados.

Los trabajadores no participan en el mejoramiento de calidad. La empresa no tiene política de incentivos y afecta negativamente en los empleados ya que éstos no brindan sugerencias orientadas a la innovación y mejora continua.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura

La empresa no cuenta con unidad o responsable de desarrollo, sin embargo, se relaciona con instituciones y universidades de quienes ha recibido apoyo y asesoría obteniendo un impacto positivo en su gestión, ya que han adquirido conocimientos que le han permitido incrementar el periodo de caducidad en la elaboración de los pasteles que se hacen en alianza con Woofkies.

La veterinaria desconoce la existencia de un organismo que acredite la calidad y elaboración de los pasteles artesanales para mascotas; por tanto, estos no son sometidos a análisis y control de calidad en laboratorios.

Peludos mantiene una buena relación con unos de los líderes del mercado nacional que es Veterinaria los Héroes y conocen la tecnología que utiliza, la cual toman de referencia para implementar mejoras en su negocio.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto

La empresa no cuenta con presupuestos de proyectos de innovación ni personal responsable en esta área; no está desarrollando nuevos productos; por tanto, no se ha requerido financiamiento bancario.

La organización no cuenta con proyectos de inversión y desconoce los criterios para su selección; no obstante, las decisiones para realizar algún proyecto las toma la propietaria.

1.2.12.5 Tecnologías de Información

La empresa cuenta con equipamiento computacional y un software veterinario denominado Villa Nube y la App Leal para el control administrativo.

Veterinaria Peludos dispone de personal externo calificado para el manejo de software y equipo computacional necesario, además tienen correo electrónico a nivel empresarial y página web.

En los últimos dos ejercicios la empresa ha invertido \$ 1,050.00 en equipamiento de software; actualmente no se cuenta con presupuesto anual y la última formación del personal fue hace seis meses en el manejo del CRM (Customer Relationship Management) Villa Nube y la App Leal.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentación y Beneficios al superar la debilidad
Dirección Estratégica Misión y Visión	Fundamentación: • No se ha transmitido la visión a los trabajadores • No se socializado la misión de la empresa • No poseen una visión por escrito Beneficios al solventar área de oportunidad: • Identidad y Cultura Organizacional • Planeación de Estratégica, para la obtención de logros

Área-subárea	Fundamentación y Beneficios al superar la debilidad
	• Direccionamiento Estratégico, para fidelización del personal hacia la empresa
Dirección Estratégica Objetivos Estratégicos	Fundamentación: • Los objetivos y metas centrales de la empresa no están definidas por escrito • No cuentan con objetivos de corto y mediano plazo • La empresa no tiene presupuesto para inversiones Beneficios al solventar área de oportunidad: • Desarrollo de una estructura organizativa coherente y definida • Planeación Estratégica, para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa • Aumento de la imagen de marca de la empresa, para la obtención de ventaja competitiva y rentabilidad
Dirección y Liderazgo Instrumentos de Gestión	Fundamentación: • No cuentan con herramientas de gestión • No tienen un responsable designado para que realice proyectos de inversión • No cuentan con un sistema de reportes que permita ver la ejecución de las decisiones tomadas Beneficios al solventar área de oportunidad: • Monitorización de los procesos del negocio, para la planificación oportuna del desempeño de la organización • Indicadores y estadísticas para la correcta toma de decisiones • Obtener informes que contribuyan, a proyectar y prever requerimientos a corto y mediano plazo en la empresa
Mercadeo y Ventas Relación con los Clientes	Fundamentación: • La empresa no cuenta con un responsable de servicio de atención al cliente • Las quejas y sugerencias no son atendidas inmediatamente por el personal • No se da seguimiento a la relación con los clientes antiguos y actuales Beneficios al solventar área de oportunidad: • Automatización de las ventas, para identificar oportunidades y mejorar la gestión de la relación con los clientes • Control de las ventas, para entender los resultados del negocio a través de números y datos exactos • Conocimiento del mercado, para proyectar las ventas y posicionar la imagen de marca

Área-subárea	Fundamentación y Beneficios al superar la debilidad
Mercadeo y Ventas Producto	Fundamentación: • Ausencia de un Plan de Mercadeo. • El desarrollo de productos y servicios no ha sido planificado • No se cuenta con un responsable de desarrollo de productos Beneficios al solventar área de oportunidad: • Determinará la propuesta de valor del producto o servicio • Incremento de la participación de mercado en su sector empresarial • Aumento en el rendimiento de las ventas de los productos y servicios
Estructura Organizacional División del Trabajo	Fundamentación: • Las tareas y responsabilidades no están definidas y formalizadas • No existen procedimientos definidos • Las responsabilidades de cada empleado, son dictadas en forma verbal Beneficios al solventar área de oportunidad: • Formalización de las relaciones de colaboradores y directivos, para asegurar el cumplimiento de metas • Aumento de la eficiencia en la prestación de servicios • Optimización de las tareas para incremento de la productividad
Recursos Humanos Política de Personal	Fundamentación: • No existe planificación estratégica, para contratación del nuevo personal • No se cuenta con un programa de capacitaciones, para el desarrollo de las competencias técnicas • No se mide el nivel de productividad de los empleados, con base a las competencias técnicas, para una promoción de puesto Beneficios al solventar área de oportunidad: • Cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales • Gestión eficiente en los procesos de selección y contratación del personal • Retención del talento que genera valor competitivo en la empresa

Tabla 3 Análisis de Áreas de Oportunidad (Fuente Equipo Consultor)

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.

Acción Clave de Éxito a Implementar
Elaboración e Implementación de un Plan Estratégico • Redacción de Misión, Visión y Valores • Redacción de Objetivos Estratégicos • Análisis de la situación actual PEST • 5 Fuerzas de Porter • Diagnóstico Estratégico FODA • Estrategias • Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico y KPI'S • Project Charter • Presupuestos • Cronogramas de Cumplimiento • Método CANVAS • One Page Marketing • Matriz RACI • Hoja de Ruta • Plan de Acción, Seguimiento y Evaluación
Otras Intervenciones
Elaboración e Implementación de Organigrama y Manual de Puestos y Funciones • Organigrama • Manual de Puestos y Funciones • Herramienta de Evaluación del Desempeño • Manual de Bienvenida • Manual de Código de Ética

Tabla 4 Recomendaciones de Acciones Clave de Éxito (Fuente Equipo consultor)

II. Parte: Acción Clave de Éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

2.1 Proceso seguido en la determinación de la Acción Clave de Éxito a Implantar.

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a Veterinaria Peludos.

2.1.1 Proceso de la Consultoría

El proceso realizado para determinar la Acción Clave de Éxito fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, esta, se divide en 10 pasos que, al aplicarlos de manera integral, permiten obtener pleno conocimiento de la situación actual de la empresa.

La herramienta utilizada es integrativa, por lo que cada etapa fue desarrollada de manera conjunta con la empresaria y equipo consultor, a continuación, se detalla cada uno de los pasos de la Consultoría Integral Colaborativa.

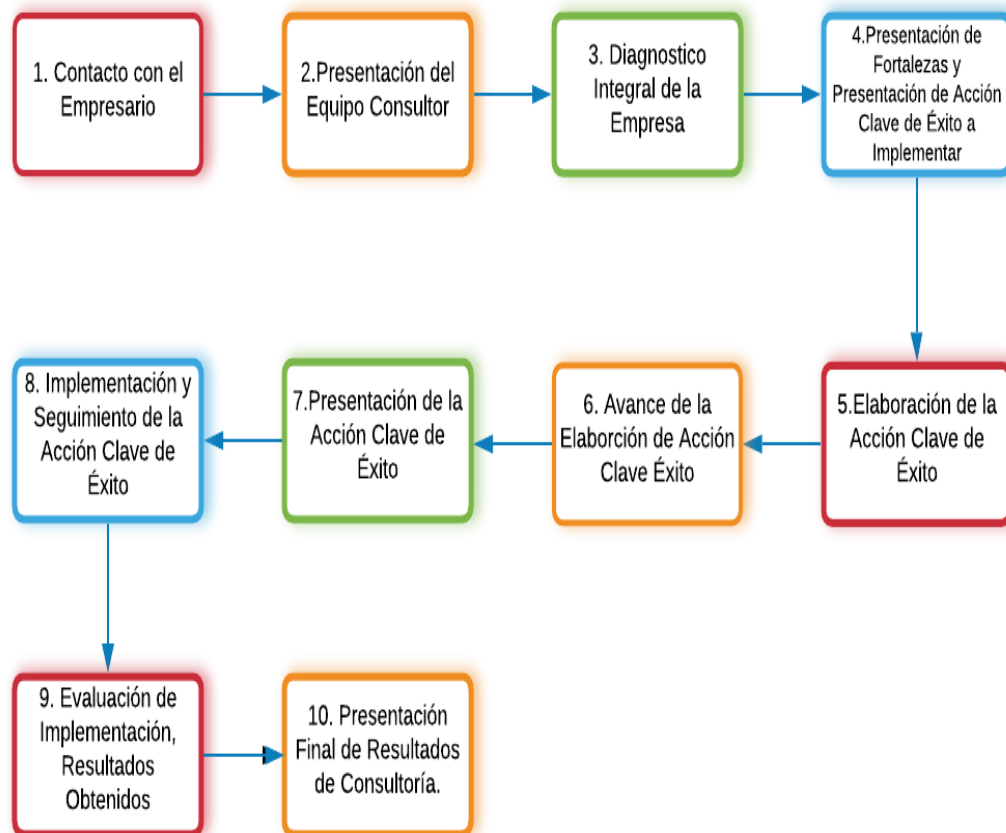


Ilustración 1, Pasos de la Consultoría Integral Colaborativa. Fuente: Equipo Consultor

Contacto al Empresario: Actividad que permite establecer un breve contacto con los propietarios de la empresa, a través de teléfono o correo electrónico, con el propósito de invitarlos a conocer a los profesionales que integran la empresa consultora que les estarán apoyando durante el desarrollo de la Acción Clave de Éxito.

Presentación al Empresario: Etapa a través de la cual el equipo consultor se presenta al empresario, expone el proceso a seguir de la Consultoría Integral Colaborativa, detalla la experiencia profesional de los consultores y explica el cronograma de tiempos en el cual se ejecutará la consultoría.

Realización del Diagnóstico: En esta etapa se aplica una herramienta diagnóstico que evalúa 12 áreas de gestión de la empresa, esta permite poner en marcha el proceso que determinará la Acción Clave de Éxito, ya que a través de la herramienta se obtendrá un panorama de toda la empresa, por tanto, da apertura para realizar un análisis de la situación actual y así determinar cuáles son las dificultades por las que atraviesa la empresa, al mismo tiempo se identifican las oportunidades de mejora y fortalezas que poseen.

Presentación Fortalezas, Selección Acción Clave de Éxito: Luego de realizar el diagnóstico y evaluación de las áreas de la empresa, se determinan las fortalezas y áreas de oportunidad, posteriormente se convoca nuevamente al empresario para realizar una presentación a detalle sobre ellas, así mismo, el equipo consultor brinda una propuesta de soluciones de las cuales el empresario debe elegir la que le permita mejorar la operación de la empresa a través de una Acción Clave de Éxito.

Elaboración de Acción Clave de Éxito: En esta fase se da inicio al desarrollo de la acción seleccionada. En el proceso de elaboración se debe involucrar al empresario ya que debe haber acompañamiento y flexibilidad, respecto a la disponibilidad de tiempo e información que se necesita para ejecutar la consultoría, ya que con ello la empresa obtendrá mejores resultados, pues se estará superando el área de oportunidad seleccionada.

Avances Acción Clave de Éxito: A través de esta etapa, se da a conocer al empresario detalles de la implementación de la Acción Clave de Éxito que se está desarrollando. Así mismo se toman en cuenta las sugerencias, correcciones y comentarios; también se solventan dudas respecto al proceso.

Presentación de la Acción Clave de Éxito: Finalizada la Acción Clave de Éxito por el equipo consultor, se contacta nuevamente al empresario para presentarle el resultado de la acción seleccionada, así mismo, se coordina con las partes involucradas el cronograma de tiempos para ejecutar talleres de implementación.

Implementación y Seguimiento: Se procede a realizar la implementación de la Acción Clave de Éxito en la empresa, para que el propietario y los empleados puedan utilizar y poner en práctica las herramientas elaboradas, para

ello, se brinda asesoría por medio de talleres y capacitaciones a quienes interactúan con la solución.

Además de la implementación, se programa con el empresario fechas para dar seguimiento y así obtener los resultados esperados con la puesta en práctica de la solución.

Evaluación de Implementación, Resultados Obtenidos: Finalizada la fase de implementación y seguimiento, se procede a evaluar, ya que es necesario conocer el correcto funcionamiento y aplicación de la acción, además de obtener resultados, estos darán un parámetro de si se está logrando la meta esperada.

Presentación Final de Consultoría: En esta etapa se concluye el proceso de la Consultoría Integral Colaborativa, con la presentación del informe final, documento que detalla todo el proceso y desarrollo realizado en la consultoría, ahí se mostrarán los resultados obtenidos de la Acción de Clave de Éxito.

Es a través de una herramienta de diagnóstico, que se evalúan diferentes áreas de la empresa con las que se determina las fortalezas y áreas de oportunidad que deben ser intervenidas para mejorarlas, para el logro de esto se coordinan visitas, entrevistas y reuniones de seguimiento la empresaria.

Después de haber finalizado las sesiones de visitas y entrevistas pactadas con la empresaria, se califica la información obtenida. La metodología que se utilizó para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra a continuación:

Calificación	Categorías	Resultados
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla/ La respuesta dada no responde a lo consultado.
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado/ La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado.
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado/ La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias.
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / La respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma.
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y está formalizado/ La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Tabla 5 Calificación de herramienta de diagnóstico.

2.1.1.1 Ilustraciones de presentación a la empresaria y entrevistas de diagnóstico.

Presentación del equipo consultor a propietaria de la empresa Veterinaria Peludos, en compañía de la Gerente Administrativa. Fecha: 23 de septiembre de 2019.



Ilustración 2, Presentación de Equipo Consultor

Presentación de equipo consultor en compañía de la propietaria de Veterinaria Peludos, Gerente Administrativo y representante de CENTROMYPE.

Fecha: 23 de septiembre de 2019.



Ilustración 3, Empresarias, Representante de CENTROMYPE y Equipo Consultor

Primera entrevista para llenado de herramienta diagnóstico. Fecha: 25 de septiembre de 2019.



Ilustración 4, Entrevista para diagnóstico

Segunda entrevista para llenado de herramienta diagnóstica. Fecha: 27 de septiembre de 2019.



Ilustración 5, Entrevista para diagnóstico

Tercera entrevista para llenado de herramienta diagnóstica. Fecha: 01 de octubre de 2019.



Ilustración 6, Entrevista para diagnóstico

Cuarta entrevista para llenado de herramienta diagnóstica. Fecha: 02 de octubre de 2019.



Ilustración 7, Entrevista de diagnóstico

A continuación, se muestra ilustración de presentación a la empresaria de fortalezas y oportunidades para definir Acción Clave de Éxito. Fecha:29 de octubre de 2019.



Ilustración 8, Presentación Fortalezas, Oportunidades y selección de Acción Clave de Éxito



Ilustración 9, Presentación Fortalezas, Oportunidades y selección de Acción Clave de Éxito a empresaria e invitados

2.2 Beneficios de la Acción Clave de Éxito a Implantar

Reconocer los beneficios de la Acción Clave de Éxito, llevará a Veterinaria Peludos a un entendimiento que la implantación le facilitará el camino a una cultura organizativa con oportunidades de negocio, crecimiento y rentabilidad.

La importancia de la planificación estratégica en las empresas con el pasar del tiempo ha evolucionado, ya que anteriormente quienes la ejecutaban eran las grandes organizaciones, no obstante, hoy en día empresas pequeñas han reconocido los beneficios que brinda la planeación estratégica y la están desarrollando con más frecuencia.

La planeación estratégica es parte del proceso administrativo y considera el establecimiento de acciones a ejecutar para el desarrollo de las empresas en el largo plazo, que permitirán alcanzar las metas que estas se establezcan. Así mismo, la planeación ofrece a los interesados una visión clara para orientar las acciones futuras que conduzcan a reducir desviaciones negativas en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, en efecto pasamos de la incertidumbre a un proceso consciente y sistémico de la planeación de los diferentes recursos destinados en la organización.

Con la planificación estratégica el beneficio que se obtiene en primer lugar es sostenibilidad, porque a través de ella, se han definido los objetivos, indicadores, metas y fechas de cumplimiento que garantizan a la empresa obtener una rentabilidad mayor o igual a un 35%, y un beneficio neto después de impuestos mayor o igual al 10%. Esto por sí mismo hace que la empresa sea sostenible y rentable para sus accionistas.

En segundo lugar, mediante la planificación estratégica la empresa crea valor agregado para sus clientes, a través de proyectos y la creación de nuevos servicios, que generan beneficios iguales o mayores al 15 % sobre el total de los ingresos, con la consecuente atracción, retención y fidelización de clientes.

Para alcanzar lo anterior es imprescindible que la empresa tenga un marco filosófico que sirva de guía para su consecución; este marco indica la razón de

ser de la empresa, la visión del negocio, lo que significa hacia dónde quiere llegar respaldada por valores éticos y morales.

Con la acción complementaria se desarrollan herramientas para la gestión del recurso humano, generando con ello captación y retención del talento humano calificado, así mismo se logra estabilidad operativa teniendo como objetivo la reducción de la rotación de personal a un valor menor o igual al 20 %.

En síntesis, con la aplicación de la Acción Clave de Éxito se mejora la productividad, se logra sostenibilidad y se cumple el objetivo principal de toda empresa que es la creación de valor.

Con el desarrollo de la consecutiva acción Instrumentos de Gestión, se refuerza la Acción Clave de Éxito estelar, ya que al alinear la Planeación Estratégica con el Cuadro de Mando Integral se podrá tener mejor control de las 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos del Negocio, Aprendizaje y Crecimiento) midiéndolas a través de indicadores claves de desempeño (KPI'S).

A continuación, se presentan los beneficios de implementar el Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico y KPI'S:

- Análisis de los 4 pilares de la compañía.
- Control de la imagen externa e interna de la empresa.

- Permite la innovación y la mejora continua apoyada por un aprendizaje constante.
- Mejora la propuesta de valor para el cliente.

Como aporte al crecimiento de Veterinaria Peludos en el área de Estructura Organizacional, se implantó la segunda Acción Clave de Éxito elegida por la empresaria, la cual consistió en elaborar el Organigrama de la empresa ya que necesitaban tener representada en forma gráfica la estructura de la empresa y las relaciones jerárquicas que existen en cada área.

Así mismo, se desarrolló un Manual de Puestos y Funciones que apoyará a la gestión interna, en la normalización de los procesos administrativos y de cada puesto de trabajo; también la Herramienta de Evaluación de Desempeño le permitirá a la gerencia a llevar un control acerca de la evaluación de los colaboradores; seguidamente se creó el Manual de Bienvenida el cual contiene los lineamientos para realizar una adecuada inducción de personal y así estos puedan desarrollarse e integrarse de una mejor manera.

La ética es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir, estas prácticas son vitales para la pervivencia de Veterinaria Peludos, por tal razón se elaboró el Manual de Código de Ética ya que este servirá para marcar las formas de conducta y regular el comportamiento de los colaboradores a través de la práctica de los valores institucionales, mejorando con ello la cultura organizacional.

Los beneficios de implementar en esta acción son los siguientes:

- Aclaran la cadena de mando y grado de autoridad de cada nivel de la empresa.
- Promueven la delegación efectiva de responsabilidades al existir instrucciones precisas para la ejecución del trabajo.
- Establecen las responsabilidades de cada puesto de trabajo y su relación con los demás dentro de la empresa.
- Estructura la modificación y aprobación de cambios en la organización.
- Son instrumentos para la capacitación del personal nuevo, dando información relevante acerca de la empresa.
- Promueven la armonía dentro de la empresa al dar lineamientos del comportamiento aceptado.

2.3 Descripción de la Acción Clave de Éxito

Para realizar la Acción Clave de Éxito se describe a continuación las actividades que se llevaron a cabo:

La Acción Clave de Éxito desarrollada para Veterinaria Peludos consiste en la Elaboración de un Plan Estratégico que se alinea con el Cuadro de Mando Integral y la Estructura Organizacional, a través de la integración del Manual de Puestos y Funciones, Manual de Bienvenida, Código de Ética, e instrumento para Evaluación del Desempeño, con el objetivo de potenciar el crecimiento

organizacional, aumentar la rentabilidad y mantener la sostenibilidad de la empresa.

Para el logro de estas acciones se realizaron varias entrevistas a la empresaria y como punto de inicio se le hicieron una serie de preguntas que iban detalladas en una herramienta de diagnóstico que evalúa 12 áreas de gestión con sus correspondientes sub - áreas, las cuales se describen ampliamente en el apartado “Diagnóstico del Equipo Consultor”.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad. A continuación, se detallan:

Áreas de Mejora	Sub Áreas
Dirección Estratégica	• Misión y Visión
Dirección Estratégica	• Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	• Instrumentos de Gestión
Mercadeo y Ventas	• Relación con los Clientes
Mercadeo y Ventas	• Producto
Estructura Organizacional	• División del Trabajo
Recursos Humanos	• Política de Personal

Tabla 6, Áreas de Oportunidad (Fuente: Equipo Consultor)

Las áreas elegidas por la empresaria para desarrollo de la Acción Clave de Éxito fueron las siguientes:

Áreas de Mejorar	Sub Áreas
Dirección Estratégica	• Misión – Visión • Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	• Instrumentos de Gestión
Estructura Organizacional	• División del Trabajo

Tabla 7, Áreas a intervenir en consultoría (Fuente: Equipo Consultor)

2.3.1 Acción Clave de Éxito Desarrollada

La Acción Clave de Éxito se enfoca en el desarrollo estratégico ya que esto permitirá que la empresa logre cumplir con las estrategias y poner en marcha los planes operativos que se implementaran en el corto, mediano y largo plazo, esto ayudará a que las metas puedan ser controladas, la toma de decisiones sea más efectiva y la operatividad a través del conocimiento de sus tareas y puesta en práctica de los valores institucionales permitan el mejoramiento y rendimiento de la empresa.

2.3.1.1 Objetivos

- Elaborar las estrategias que guiarán el desarrollo de la planeación estratégica.
- Proporcionar herramientas de gestión para el desarrollo y seguimiento de los planes de acción a ejecutar.

- Optimizar el recurso humano a través los instrumentos de gestión del talento humano.

2.3.1.2 Alcance

La planeación estratégica se limitará en determinar los principales elementos que se requieren para una buena gestión de negocios, teniendo en cuenta a los clientes como base fundamental, con el objetivo de fortalecer el área productiva, maximizando su rentabilidad por medio de la implementación de los proyectos estratégicos a ejecutar.

A continuación, se representa gráficamente el desarrollo de la Acción Clave de Éxito.



Ilustración 10, Representación gráfica de Acción Clave de Éxito (Fuente: Equipo Consultor)

2.3.2 Acción Clave de Éxito: Desarrollo de un Plan Estratégico

La Acción Clave de Éxito principal consiste en el diseño y elaboración de un Plan Estratégico, el cual permite a la empresa establecer un punto de partida, con base a lo que es ahora, y con ello establecer acciones que responderán al como llegaremos a la visión establecida mediante la ejecución de los objetivos estratégicos trazados.

Según el análisis de la situación de la empresa realizado por el equipo consultor mediante la herramienta de diagnóstico y después de haber identificado las fortalezas y áreas de oportunidad con las que cuenta Veterinaria Peludos, se propuso a la empresaria la intervención a realizar con el objetivo principal de cubrir la mayor parte de las debilidades encontradas, es así como se selecciona como Acción Clave de Éxito principal el desarrollo de la Planeación Estratégica.

Tal como lo establece el proceso de la Consultoría Integral Colaborativa, la empresaria y su personal han participado activamente en el desarrollo de las diferentes etapas contempladas en la planeación estratégica.

2.3.2.1 Formulación

En la etapa de formulación el personal de dirección fue sensibilizado mediante una conceptualización de elementos que se desarrollarían a lo largo del plan estratégico, a efectos de facilitar la comprensión y la colaboración que nos brindaría el personal de la empresa.

A continuación, se muestra ilustración de socialización de conceptualización de elementos que se desarrollarían a lo largo del plan estratégico. Fecha 11 de noviembre de 2019.



Ilustración 11, Socialización y conceptualización de Plan Estratégico.

Con el objetivo de inspirar y fortalecer la estructura filosófica, el equipo consultor dio lectura a la historia de la empresa, la cual hace un recorrido desde sus inicios, momento en el que solo era un sueño para la Doctora Karla Figueroa, hasta lo que son ahora después de doce años de trabajo arduo en el desarrollo de la organización

2.3.2.2 Historia de la Empresa

Con el fin de ofrecer servicios integrales de salud a las mascotas, nace Veterinaria Peludos. La empresa inició como un sueño personal de su propietaria, quien durante sus estudios de Medicina Veterinaria anhelaba tener su propia clínica. A través de la realización de prácticas y turnos adquirió conocimiento y experiencia en estética canina y como médico suplente y de turno.

Veterinaria Peludos inicia operaciones el 17 de noviembre de 2007 ofreciendo Servicios Médicos Veterinarios, Grooming y Pet Shop. Peludos se destaca por ser una veterinaria innovadora, que ofrece a sus pacientes y propietarios, calidad, compromiso y pasión por su trabajo

2.3.2.3 Misión

Se inicia con la parte filosófica que comprende definir en primer lugar la razón de ser de la empresa. La misión de la empresa es el punto partida de la planeación estratégica, la cual fue elaborada con la participación activa de los interesados, respondiendo para facilitar su creación las siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?

En este taller se logró estructurar la misión de la empresa de la siguiente manera:



Ilustración 12, Misión Veterinaria Peludos. (Fuente: Equipo Consultor)

Veterinaria Peludos ha formalizado su misión y establecido su propósito elemental, lo cual es muy importante ya que se tomará como base para desarrollar las siguientes etapas del marco filosófico.

2.3.2.4 Visión

Prosiguiendo con el pensamiento filosófico se llevó a cabo la creación de la visión estratégica de la empresa, la cual nos marca el camino a seguir en el futuro. “Esta ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser”. (Bateman y Snell, 2009, p. 143).

Para la elaboración de la visión se procedió a realizar al igual que con la misión un taller para estructurar el contenido de esta. Se presentó el contenido preliminar de la imagen que Veterinaria Peludos deseaba llegar a tener y luego se fue ajustando hasta llegar a establecer la declaración siguiente:



Ilustración 13, Visión Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor)

2.3.2.5 Valores

Para lograr un desempeño organizacional efectivo y la consecución de los objetivos estratégicos, las organizaciones necesitan orientar todos sus recursos al desarrollo de un trabajo articulado que permita a todo el personal, desde el nivel de dirección hasta el nivel operativo adoptar una conducta homogénea que caracterice a la empresa, le cree identidad y convierta a la empresa en un ente vivo, por la estandarización del comportamiento individual a un comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional se define a través de los valores que la empresa establece, y se compromete a socializar e instaurar en todos los miembros de la organización.

La cultura organizacional juega un papel muy importante en la productividad de las organizaciones, y es por esta razón que en el proceso del establecimiento de los valores se enfatizó mucho en el comportamiento que debía tomar el personal para garantizar un desempeño óptimo de la organización y asegurar la satisfacción del cliente.

Los valores que finalmente se establecieron para Veterinaria Peludos fueron socializados con todo el personal mediante un taller realizado en las instalaciones de la veterinaria.



Ilustración 14, Valores Veterinaria Peludos. Fuente: Equipo Consultor

2.3.2.6 Objetivos Estratégicos

Siguiendo con la parte de la formulación, se procedió en conjunto con la gerente de Veterinaria Peludos a determinar los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales marcan el horizonte futuro que perseguiremos. Es muy importante para los gerentes configurar correctamente los objetivos de la empresa, ya que estos necesitaran el alineamiento de todos los recursos de la empresa y la acciones para lograr cumplir con las metas trazadas, de no ser así la organización y todos sus esfuerzos podrían ser guiados en una dirección equivocada.

En el proceso de establecimiento de los objetivos estratégicos se ha considerado la filosofía S.M.A.R.T. la cual es un acrónimo inglés usado para guiar

el desarrollo de objetivos. “Los objetivos cumplirán con la filosofía SMART si son específicos, medibles, relevantes, alcanzables y acotados en el tiempo”. (Juárez, 2020) (Presentación en PDF)

A continuación, los objetivos estratégicos que fueron establecidos por la gerente general de Veterinaria Peludos y la colaboración del equipo consultor son:

- Lograr rentabilidad del negocio de entre un 35% y 40% del margen bruto sobre las ventas para el segundo trimestre del año 2021.
- Desarrollo de servicios de valor agregado en las áreas de: ultrasonografía, cirugía, limpieza dental y laboratorio para el tercer trimestre del año 2020.
- Adquisición de equipo tecnológico para brindar servicios de ultrasonografía, cirugía, limpieza dental y laboratorio para el tercer trimestre del año 2020.
- Mejorar la administración del desempeño mediante el desarrollo de herramientas de gestión y su evaluación trimestral para el año 2020.

A continuación, se muestra ilustración del taller para elaboración de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de la empresa. Fecha: 11 de noviembre de 2019.



Ilustración 15, Taller de elaboración de Marco Filosófico

2.3.2.7 Cuadro de Mando Integral

Medir el desempeño de las organizaciones es de suma importancia, ya que permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos y metas de la empresa, de esta forma sabremos cuales acciones darán resultados positivos o negativos y en respuesta a ello se realizan los ajustes correspondientes para acercarnos más al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite medir el desempeño o rendimiento de la empresa mediante el análisis de cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

A diferencia de la medición que en el pasado se hacía en las empresas lo cual consistía en un enfoque fuerte en el área financiera, con el Cuadro de Mando Integral se evalúan otras áreas que son de suma importancia para los resultados financieros, valorando el aporte que brinda el talento humano, los procesos

diseñados para generar productos de calidad y que garantizan la satisfacción de los clientes, finalmente la parte financiera que es el resultado del buen desempeño de las tres perspectivas anteriormente mencionadas.

Esta herramienta agrupa objetivos estratégicos por cada perspectiva, e indicadores de cumplimiento por cada uno de ellos.

Se realizó el proceso de socialización del Cuadro de Mando Integral con el personal clave mediante un taller que consideró la conceptualización de la herramienta, su estructura y utilidad.

2.3.2.8 Mapa Estratégico

La planeación se realiza a diferentes niveles, y entre ellos podemos encontrar, dirección, técnico y operativo. Es un desafío para muchas empresas realizar planeación estratégica y socializarla con todo el personal en los diferentes niveles, por tanto, los gerentes deben garantizar que lo planificado en el nivel de dirección sea alcanzado por todos los miembros de la empresa; es en esta etapa que el Mapa Estratégico se convierte en una metodología para alinear las metas estratégicas y operativas.

Una vez definida la estrategia por la gerencia, será más fácil lograr los objetivos de la empresa, ya que, esto permitirá la comunicación lógica entre los diferentes niveles de planeación (estratégico, táctico y operativo) y en efecto cascada fluirán las decisiones desde la alta dirección hasta el nivel operativo,

conociendo las metas estratégicas y dando a conocer el papel que desempeñará cada colaborador.


BALANCED SCORECARD Y MAPA ESTRATÉGICO
VETERINARIA PELUDOS


	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MAPA ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	META	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Perspectiva Financiera						
Perspectiva del Cliente						
Perspectiva Interna						
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento						

Ilustración 16, Estructura de Balanced Scorecard y Mapa Estratégico(Fuente: Equipo Consultor)

El Cuadro de Mando Integral se encuentra desarrollado en el anexo 1.

2.3.2.9 Indicadores Estratégicos

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora se degrada siempre” (Lord. William Thomson Kelvin).

Los indicadores estratégicos como su nombre lo indica sirven para gestionar y controlar los objetivos estratégicos por lo que en conjunto con la gerencia se determinaron los siguientes:

- Ventas Vrs Año anterior.
- Margen Bruto / Ventas.
- EBITDA/ Ventas Vrs Año anterior.
- ROE (Beneficio neto después de impuesto) Vrs Año anterior.
- ROA (Retorno/ Inversión) Vrs Año anterior.
- Resultado de encuesta de satisfacción trimestral.
- Clientes captados a través de medios digitales/ Clientes totales.
- Ingresos por nuevos servicios y productos / Total de ingresos.
- Reducción de costos y gastos Vrs Año anterior.
- Clientes nuevos Vrs Año anterior.
- Productividad de equipos por mes (Horas trabajadas)
- Resultados de encuestas clima laboral.
- Rotación de personal Vrs Año anterior.

Con estos indicadores se miden los objetivos estratégicos, los cuales están agrupados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral constituidas por:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva interna.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

2.3.2.10 Matriz RACI

Los proyectos o iniciativas estratégicas contienen diferentes actividades o tareas que deben ser ejecutadas, por lo que se vuelve necesario establecer roles y responsabilidades al inicio de cada proyecto para fomentar la colaboración de todos los involucrados, a continuación, podrá ver a detalle Matriz RACI realizada para cada proyecto en los Anexos 2,3,4,5 y 6.

El acrónimo RACI tiene el significado de: Responsable, Aprueba, Consultado e Informado; entre sus principales propósitos encontramos aparte de definir responsabilidades, también es útil para controlar la ejecución de actividades.

En el siguiente cuadro se presenta ejemplo de aplicación de Matriz RACI de un proyecto realizado:

Nombre de Estrategia:		Establecimiento de un Plan de Marketing																												
<table><tr><td>R</td><td>Ejecuta actividad</td></tr><tr><td>A</td><td>Autoriza, es el responsable final</td></tr><tr><td>C</td><td>Es consultado antes de tomar una decisión</td></tr><tr><td>I</td><td>Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad</td></tr></table>		R	Ejecuta actividad	A	Autoriza, es el responsable final	C	Es consultado antes de tomar una decisión	I	Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad	<table><tr><td rowspan="4">Puestos (Responsables)</td><td colspan="4">FASES DEL PROYECTO: DISEÑO DE ONE PAGE MARKETING PLAN PARA LOS SIGUIENTES SERVICIOS: - Ultrasonografía - Cirugia - Limpieza Dental - Laboratorio</td></tr><tr><td>Diagnóstico</td><td>Diseño de One Page Marketing Plans</td><td>Presentación de One Page Marketing Plans</td><td>Aprobación de One Page Marketing Plans</td></tr><tr><td>Gerente General</td><td>I</td><td>I</td><td>I</td></tr><tr><td>Grupo Consultor</td><td>R</td><td>R</td><td>R</td></tr></table>				Puestos (Responsables)	FASES DEL PROYECTO: DISEÑO DE ONE PAGE MARKETING PLAN PARA LOS SIGUIENTES SERVICIOS: - Ultrasonografía - Cirugia - Limpieza Dental - Laboratorio				Diagnóstico	Diseño de One Page Marketing Plans	Presentación de One Page Marketing Plans	Aprobación de One Page Marketing Plans	Gerente General	I	I	I	Grupo Consultor	R	R	R
		R	Ejecuta actividad																											
		A	Autoriza, es el responsable final																											
		C	Es consultado antes de tomar una decisión																											
		I	Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad																											
Puestos (Responsables)	FASES DEL PROYECTO: DISEÑO DE ONE PAGE MARKETING PLAN PARA LOS SIGUIENTES SERVICIOS: - Ultrasonografía - Cirugia - Limpieza Dental - Laboratorio																													
	Diagnóstico	Diseño de One Page Marketing Plans	Presentación de One Page Marketing Plans	Aprobación de One Page Marketing Plans																										
	Gerente General	I	I	I																										
	Grupo Consultor	R	R	R																										

Ilustración 17, Matriz RACI (Fuente: Equipo Consultor)

2.3.2.11 Análisis del Entorno

La creación del Plan Estratégico nace tras conocer a través de las entrevistas realizadas a la empresaria, la situación actual de Veterinaria Peludos. La planeación da inicio con en el desarrollo de la filosofía estratégica, misión, visión, valores y objetivos estratégicos; posteriormente se evaluaron los elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) estos ayudaron a determinar y a conocer el entorno empresarial en cual se encuentra Veterinaria Peludos, lo cual es muy importante para saber qué factores externos pueden afectar el desempeño del negocio.

A continuación, se presenta herramienta PEST con resultados obtenidos:

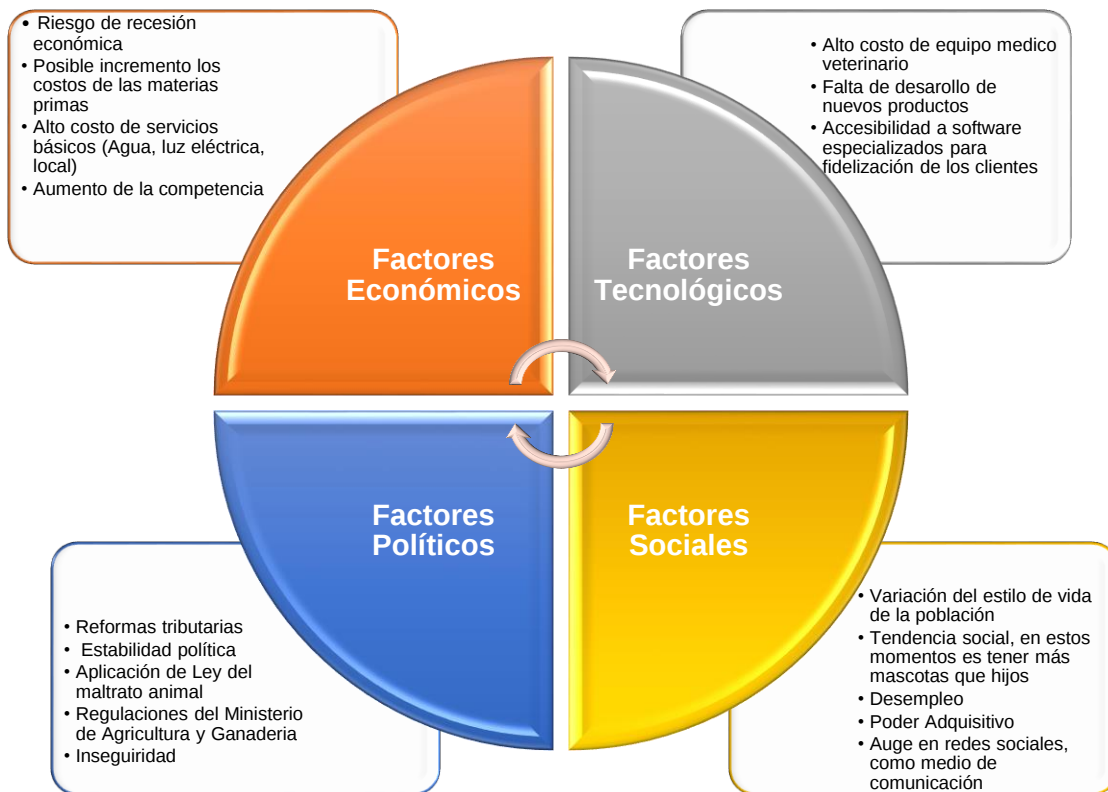


Ilustración 18, PEST de Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor)

Los acontecimientos macroeconómicos que afectan a la nación o a la economía regional de una organización determinan el entorno competitivo de las empresas, por tal razón se aplicó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, estas ayudaron a comprender que Veterinaria Peludos debe maximizar los recursos y superar la competencia.

A continuación, se presenta herramienta de las 5 Fuerzas de Porter con los resultados obtenidos:



Ilustración 19, Cinco Fuerzas de Porter (Fuente: Equipo Consultor)

Vistos los resultados del PEST y las 5 Fuerzas de Porter, se llevó a cabo el análisis del entorno, con lo cual se busca tener identificados todos los actores que giran en torno a la empresa, para ello se aplicó el FODA, ya que, al definir las fortalezas, oportunidades y amenazas, se tuvo una visión clara de cómo orientar las estrategias a seguir.

A continuación, se presenta la herramienta FODA con los resultados obtenidos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa tiene establecidas alianzas con otras instituciones mediante las cuales hace promoción de los servicios que ofrece.	Se carece de planeación estratégica: misión, visión, valores, objetivos, políticas, indicadores y metas.
Se cuenta con un software especializado en CRM - VILLA NUBE para veterinarias que sirve para control de los clientes y una APP LEAL para fidelizarlos.	No cuentan con instrumentos de gestión para analizar el comportamiento y el desempeño de la empresa.
Marca PELUDOS es conocida en el ambiente veterinario.	No llevan contabilidad formal, ni tampoco indicadores financieros
Tienen proveedores con bastante antigüedad.	La empresa no tiene un departamento de ventas ni encargado o responsable del mismo.
Utilizan las redes sociales para promocionar la empresa y los servicios; también se promocionan en la radio y televisión.	No existe presupuesto para ninguna área de la empresa.
Calidad y precios competitivos.	No hay promociones, capacitación o incentivos para los colaboradores.
Marca privada de productos veterinarios reconocida por la competencia.	Ubicación poco accesible.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nicho potencial en el mercado residencial.	Competencia fuerte y reconocida con estrategia de precios bajos.
Servicios veterinarios complementarios con equipos especializados.	Pulverización de la oferta; nuevos competidores.
Mercado potencial en el nicho de alimentos para mascotas.	Márgenes comerciales bajos.
El sector de alimentos y servicios veterinarios está en constante expansión (Bistro Café).	Personal no calificado y deslealtad.
Potenciar el área de grooming ofreciendo productos y servicios.	Poca fidelidad de los clientes al existir mucha oferta.

Tabla 8, FODA de Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor)

Aplicado el análisis del entorno, se realiza una presentación a la empresaria de los resultados obtenidos del PEST, 5 Fuerzas de Porter y FODA

para que conozca su situación real, seguidamente se realizó una sesión de trabajo para elaborar las estrategias que requieren sean implementadas en el corto, mediano y largo plazo, dando como resultado la interrelación con la Doctora Karla Figueroa de priorizar cuáles estrategias se ejecutarán y por qué son necesarias para Veterinaria Peludos.

A continuación, se muestra ilustración de presentación y validación del análisis del entorno PEST, 5 Fuerzas de Porter y análisis de la situación actual FODA. Fecha: 12 de noviembre de 2019.



Ilustración 20, Validación con la empresaria de Análisis del Entorno

2.3.3 Estrategias

A partir del resultado obtenido en la herramienta FODA, complementada con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis macroeconómico PEST, se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad que afectan a la veterinaria.

El análisis de todas esas herramientas en conjunto con la gerencia y personal clave de la empresa fue un trabajo que conllevó varias reuniones y se logró el objetivo mediante el cual se definieron las estrategias a implantar.

Las estrategias se clasifican dependiendo del objetivo que se quiere lograr, pero básicamente están agrupadas en cuatro grandes áreas:

- Estrategias Ofensivas
- Estrategias Defensivas
- Estrategias de Reorientación
- Estrategias de Supervivencia

Cada una de ellas tiene funciones específicas, y tienen propósitos diferentes.

En el caso de las estrategias ofensivas lo que se busca es, que, mediante las fortalezas detectadas en el FODA, se generen estrategias para aprovechar las áreas de oportunidad identificadas.

Entre las estrategias ofensivas encontradas están las siguientes:

- Creación e implementación del servicio a domicilio a través de elementos motorizados.
- Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios.
- Comercializar alimentos para mascota a través de la marca privada.

- Posicionamiento de la marca Peludos a través de redes sociales y medios de comunicación masivos.
- Diversificación de la marca mediante la creación de un Bistró Canino.

En cuanto a las estrategias defensivas, lo que se trata es formular estrategias que permitan a la empresa tomar acciones que reduzcan o eliminen las amenazas existentes en el mercado e identificadas en el FODA y entre ellas se crearon las siguientes:

- Establecer una política de precios competitivos basados en estructura de canales y mercado.
- Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.
- Implementar estrategia de costo bajo.
- Desarrollar lealtad y recompra de los clientes a través de un mejor uso del CRM y App Leal.

Posteriormente se procede con la formulación de estrategias de reorientación que buscan minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades que el mercado presenta.

Se requiere bastante habilidad y experiencia para identificar y usar las oportunidades de fuera de la organización para corregir debilidades internas.

Las estrategias de reorientación son las siguientes para el caso de Veterinaria Peludos:

- Creación e implementación de Planeación Estratégica.
- Elaboración de un presupuesto para adquisición de equipos con diversas fuentes de apalancamiento.
- Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos estados financieros con sus análisis.
- Crear e implementar una política de recursos humanos (salarios, incentivos, vacaciones, capacitaciones, entre otras).
- Buscar una ubicación más accesible para la veterinaria.

Por último, se detallan las estrategias de supervivencia. La empresa busca a través de ellas eliminar o reducir la posibilidad de que una debilidad interna pueda favorecer o alimentar una amenaza externa. Como lo que busca la empresa es sobrevivir a un mercado fuerte y agresivo, entonces la organización debe resistir a ello aun sabiendo que no tiene todas las fortalezas que se requieren.

Se analizaron y desarrollaron las siguientes estrategias de supervivencia:

- Establecer un servicio de post venta para retener y atraer clientes.
- Vigilar la salud financiera mediante los estados financieros.
- Establecer controles de costos y gastos a través de indicadores.

- Establecer un Plan de Marketing.

Llegado este punto, en donde ya se han desarrollado todos los tipos de estrategias ofensivas, defensivas de re orientación y de supervivencia se procedió, en conjunto con la gerencia y personal clave de la veterinaria, a exhaustivas reuniones para analizar e identificar aquellas que, por razones financieras, estratégicas o de tiempo de ejecución eran las más viables para la empresa.

Se identificaron las siguientes estrategias que fueron definidas como prioritarias:

- Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios.
- Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos estados financieros.
- Desarrollo de herramientas de Gestión de Talento Humano.
- Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.
- Establecer un Plan de Marketing.

Debido a que la especialidad del equipo consultor es Administración de Negocios, no fue posible desarrollar la estrategia de formalizar la contabilidad de la empresa y la generación de los respectivos estados financieros de control, pero

sí fue viable y factible trabajar y desarrollar el resto de las estrategias identificadas y consensuadas con la gerencia de la empresa.

Para cada una de las estrategias a desarrollar se tomó la decisión de que la mejor herramienta de gestión era la que ofrecía la vía de proyectos.

El por qué se tomó esta decisión se puede responder desde el punto de vista de la definición misma de proyecto que, de acuerdo con Yamal Chamoun es “Un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único” (Chamoun, 2002, p. 27).

Desde esa perspectiva queda claro que, al ser la adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios, una de las estrategias principales, y por ser producto o servicio único, la herramienta a utilizar es la de proyectos.

Para poder trabajar con proyectos, es necesario abordar el tema desde un punto de vista profesional y siguiendo los lineamientos de la Administración Profesional de Proyectos (APP) que dicta, que todo proyecto debe ser ilustrado o esquematizado a través de un Project Charter.

A continuación, se muestra ilustración de reunión realizada para determinación y validación de las estrategias. Fecha 15 de noviembre de 2019

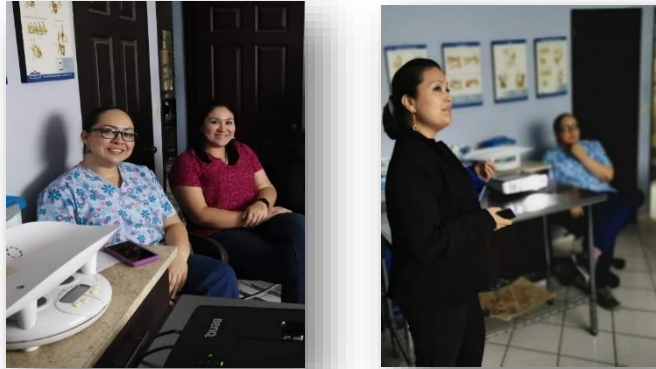


Ilustración 21, Validación de Estrategias

2.3.4 KPI'S y Metas.

Los indicadores estratégicos o KPI's es la herramienta que nos permiten controlar el desempeño numérico de los objetivos estratégicos planteados para Veterinaria Peludos.

No podemos hablar de indicadores si no hablamos también de "Meta" que sería el objetivo numérico específico del objetivo estratégico y que medimos de forma periódica.

En el caso de Veterinaria Peludos se estableció que las metas se evaluarán de forma trimestral y con una fecha específica de finalización para cumplir con la meta trazada.

2.3.5 Proyectos

¿Qué es un proyecto?

“Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Chamoun, 2002, p. 27). La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos.

Cuando se definieron las estrategias en conjunto con la empresaria se procedió a elaborar proyectos asociados los cuales son:

Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios.

- Adquisición de Equipo Tecnológico

Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos Estados Financieros.

- Contratación de Servicios Contables

Desarrollo de herramientas de Gestión de Talento Humano.

- Diseño y elaboración de herramientas de Gestión del Talento Humano

Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.

- Diseño y elaboración de modelos de negocios por servicios con metodología CANVAS

Establecer un Plan de Marketing

- Diseño de One Page Marketing Plan

2.3.5.1 Modelo de Project Charter

Los proyectos antes mencionados se realizaron por medio de la herramienta Project Charter, la cual se estructura de la siguiente manera:

Empresa:

Nombre del Proyecto:

Asociado a Estrategia:

Fecha de última modificación del Project Charter:

El Project Charter comienza con datos generales: nombre de la empresa, nombre oficial que se le dará al proyecto y cuál es la estrategia de donde se origina.

1-Objetivo:

El objetivo se refiere a cuál es el fin y las necesidades que cubrirá la realización del proyecto además de los entregables.

2-Alcance:

En este apartado se confirma cuáles serán los entregables del proyecto, estableciendo criterios de aceptación para dar la validación a los entregables finales.

3-Entregables:

Los entregables finales del proyecto se detallan en esta sección, están relacionados con la anterior, pero en este apartado se especifica cómo se entregarán al final del proyecto.

4-Duración del Proyecto (en días hábiles):

Todo proyecto debe tener un determinado intervalo de realización, esta parte se detalla en días hábiles, adicionalmente se le realiza un cronograma de trabajo, en el cual se amplía las actividades con su avance, él se agrega como Anexos según estrategia que son 2,3,4,5 y 6.

5- Organigrama del Proyecto:

En esta sección se designa la línea de autoridad y toma de decisiones, se debe incluir a todas las personas dentro de la organización que se verán involucradas con la realización del proyecto.

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Se otorga la autoridad al gerente del proyecto, el cargo que actualmente ocupa y se detalla que tipo de decisiones puede tomar para llevar a buen término el proyecto.

7- Prerrequisitos Para Ejecutar el Proyecto

Se detalla todo lo que debe estar solventado o lo que se debe hacer para poner en marcha el proyecto.

8- Beneficios del Proyecto

Se menciona lo que la empresa ganará al realizar el proyecto ya sean factores tangibles o intangibles.

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

Siempre hay factores o condiciones que hace que el proyecto no se lleve a cabo, estas pueden ser internas o externas y en esta sección se detallan.

10- Riesgos Asociados al Proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítico, 3- No impacto)

La matriz de riesgo consiste en visualizar factores que puedan incidir en el proyecto a realizar, por lo que se adelantan a gestionar esos riesgos y garantizar el desarrollo total del proyecto.

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Es el encargado que define el proyecto además asegura que los objetivos, alcances y entregables están de acuerdo con lo que se estableció.

2.3.5.2 Project Charter de Adquisición de Equipo Tecnológico

PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del Proyecto: Adquisición de Equipo Tecnológico

Asociado a Estrategia: Adquisición de equipos especializados para
brindar servicios complementarios

Fecha de última modificación del Project Charter:

Se define el nombre del proyecto: Adquisición de Equipo Tecnológico, esta necesidad surge del análisis del entorno en el cual se vio la oportunidad de mejora de brindar más servicios de los que actualmente Veterinaria Peludos ofrece a sus clientes, la estrategia asociada es “Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios”.

1-Objetivo: Adquirir equipo tecnológico para ampliar los servicios
veterinarios que la empresa brinda.

El objetivo que se busca con el proyecto es brindar más servicios complementarios a través de la adquisición de equipo tecnológico.

2-Alcance:

Adquirir e instalar:

-Equipo de Ultrasonografía

-Equipo de Cirugía

- Equipo de Laboratorio

-Equipo de Limpieza Dental

El proyecto busca no solo la adquisición del equipo, sino también, su instalación, Veterinaria Peludos mantiene una alianza con otra veterinaria para la elaboración de servicios de ultrasonografía y de laboratorio, pero con la ejecución de este proyecto, se busca que la veterinaria no subcontrate estos servicios, ya que al realizarlos ellos, acortan el tiempo de espera de los pacientes por los resultados, pues ya no se tendrían que desplazar a dejar las muestras o llevar a las mascotas, por lo que percibirán mayores ingresos.

El servicio de limpieza dental se lleva acabo, pero se desea mejorar la instrumentación actual para optimizar tiempos de realización y facilidad de la labor.

Para brindar el servicio de cirugía, se busca implementar equipo que permita realizar las intervenciones quirúrgicas de una manera más eficiente buscando la recuperación más rápida de las mascotas, entre las cuales están equipo de anestesia inalada, monitor cardiaco, electrocauterio y oxígeno.

3-Entregables:

- Equipo de Ultrasonografía instalado
- Equipo de Cirugía instalado
- Equipo de Laboratorio instalado
- Equipo de Limpieza Dental instalado

Para finalizar el proyecto los entregables deberán describir los equipos que se encuentran instalados en Veterinaria Peludos y aprobados por el Sponsor.

4-Duración del Proyecto (en días hábiles): 222

Ver detalle en cronograma de trabajo

En esta sección se tomaron los siguientes factores para proyectar el tiempo de realización del proyecto los cuales fueron:

- Formalización de la contabilidad para poder solicitar fuente de apalancamiento.
- Tiempo de aprobación de préstamo.

El cronograma de este apartado cuenta con las siguientes actividades y tiempos.

- Recolección de información sobre los equipos requeridos por la veterinaria
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.

- Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
- Fecha de inicio 21/11/2019, Fecha de compromiso 02/12/2019, Fecha de Finalización 02/12/2019.
- Duración (Días Hábiles) 2.
- Estatus: Cumplido.
- Cotización de Equipos con diferentes proveedores (3)
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 03/12/2019, Fecha de compromiso 05/12/2019, Fecha de Finalización 05/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 3.
 - Estatus: Cumplido.
- Evaluación de propuestas por proveedores
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 06/12/2019, Fecha de compromiso 08/12/2019, Fecha de Finalización 08/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 2.
 - Estatus: Cumplido.
- Selección de proveedor de equipo tecnológico

- Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
- Responsable: Equipo Consultor.
- Fecha de inicio 09/12/2019, Fecha de compromiso 09/12/2019, Fecha de Finalización 12/12/2019.
- Duración (Días Hábiles): 3.
- Estatus: Cumplido.
- Elaboración de presupuesto de inversión total.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 13/12/2019, Fecha de compromiso 16/12/2019, Fecha de Finalización 16/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 3.
 - Estatus: Cumplido.
- Despliegue de presupuesto a Gerencia General y Comercial.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 16/12/2019, Fecha de compromiso 16/12/2019, Fecha de Finalización 16/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 2.

- Estatus: Cumplido.
- Aprobación de presupuesto de inversión por la gerencia
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 18/12/2019, Fecha de compromiso 18/12/2019, Fecha de Finalización 20/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 2.
 - Estatus: Cumplido.
- Adquirir e instalar equipo de ultrasonografía.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Recurso financiero y recurso humano de la empresa.
 - Responsable: Gerente General y Proveedor del equipo.
 - Fecha de inicio 03/1/2020, Fecha de compromiso 03/1/2020, Fecha de Finalización.
 - Duración (Días Hábiles):
 - Estatus: No realizado.
- Adquirir e instalar equipo de cirugía.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Recurso financiero y recurso humano de la empresa.
 - Responsable: Gerente General y Proveedor del equipo.

- Fecha de inicio 03/1/2020, Fecha de compromiso 30/6/2020, Fecha de Finalización.
 - Duración (Días Hábiles):
 - Estatus: No realizado.
- Adquirir e instalar equipo de laboratorio.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Recurso financiero y recurso humano de la empresa.
 - Responsable: Gerente General y Proveedor del equipo.
 - Fecha de inicio 03/1/2020, Fecha de compromiso 30/6/2020, Fecha de Finalización.
 - Duración (Días Hábiles):
 - Estatus: No realizado.
- Adquirir e instalar equipo de limpieza dental.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Recurso financiero y recurso humano de la empresa.
 - Responsable: Gerente General y Proveedor del equipo.
 - Fecha de inicio 03/1/2020, Fecha de compromiso 30/6/2020, Fecha de Finalización.
 - Duración (Días Hábiles):
 - Estatus: No realizado.
- Capacitación a los usuarios de los equipos.

- Recursos utilizados: Gerente General, Recurso financiero y recurso humano de la empresa.
- Responsable: Proveedor del equipo.
- Fecha de inicio 03/1/2020, Fecha de compromiso 30/6/2020, Fecha de Finalización.
- Duración (Días Hábiles):
- Estatus: No realizado.

5- Organigrama del Proyecto

- Gerente del Proyecto
- Usuarios de los equipos adquiridos

Al ser una empresa con una estructura simple y que el empresario toma las decisiones estratégicas en carácter de gerente general, es la encargada de finalizar el proyecto y decidir sobre las capacitaciones que recibirán los nuevos usuarios.

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, Gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden: aprobación de cotizaciones, aprobación del proyecto y autorización de compra del equipo.

La empresaria es la encargada de la toma de decisiones relevantes con respecto al proyecto, teniendo hasta la fecha las decisiones de aprobación de cotizaciones y presupuesto para la compra de equipo.

7- Prerrequisitos para Ejecutar el Proyecto

- Conocer los recursos económicos con los que se cuenta
- Identificar fuentes de financiamiento o apalancamiento para la adquisición de los equipos

Para llevar a buen término el proyecto se necesita que la contabilidad este formalizada para ser sujetos a créditos, ya que las instituciones bancarias solicitan estados financieros.

8- Beneficios del Proyecto

- Benéficos económicos
- Posicionamiento de la marca
- Diversificación de servicios
- Satisfacción del cliente

Veterinaria Peludos busca incrementar no solo beneficios económicos, también mejorar su posicionamiento, esto se logrará diversificando más sus

servicios e innovando los que ya posee con nuevo equipo e instrumentación, todo esto en busca de brindar satisfacción a sus clientes actuales y atraer nuevos.

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con capital y o fuentes de financiamiento para la adquisición del equipo.
- Que el equipo se encarezca durante el transcurso del proyecto
- Problemas de importación

Para el proyecto de Adquisición de Equipo Tecnológico, se han tomado algunas consideraciones que al cumplirse detendrían su realización estos son, no contar con el capital o fuentes de financiamiento, que la inversión incremente demasiado debido al encarecimiento del equipo en el tiempo, que se necesite solventar los prerrequisitos o si se opta por la importación, que esta tenga algún inconveniente al ingresar al país.

Riesgos Asociados al Proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1- Desastre, 2- Crítico, 3- No impacto)
Variación de precios	20%	2
Falta de garantía de productos	5%	1

El sponsor del proyecto es la gerente general ya que la empresa tiene una estructura simple y ella es la encargada de la toma de decisiones estratégicas y operativas más importantes.

Para la matriz de riesgos se consideraron dos amenazas, las cuales son la variación de precios en los diferentes equipos que es un riesgo del 20% teniendo un impacto crítico, la segunda amenaza podría ser la falta de garantía de los equipos por lo que se considera un riesgo de 5% con impacto de desastre, ya que si el equipo llega a fallar no se podría buscar la manera de cambiar o reparar.

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

El anexo 2, que lleva el Project Charter es el presupuesto de los equipos ya seleccionados por la gerencia general los cuales detallamos a continuación:

Concepto	Especificaciones	Proveedor	Costo Unitario	Cantidad	Total
Equipo de Ultrasonografía	DP-30VET digital ultrasound diagnostic imagyn system Veterinary micro - convex array transducer, 35C20EA UMT-200 Mobile Trolley	SEAGRI	\$5.500,00	1	\$6.215,00
Equipo de Cirugía	Equipo de anestesia unidad principal Circuito de recirculación Vaporizador	SEAGRI	\$3.900,00	1	\$4.407,00
	Monitor de signos vitales adulto	SEAGRI	\$2.525,00	1	\$2.853,25

Concepto	Especificaciones	Proveedor	Costo Unitario	Cantidad	Total
	Electrocauterio Marca: BOVIE, Modelo DERM 102.	S.T. MEDIC	\$988,25	1	\$988,25
	Depósito de cilindro de oxígeno hospitalario 23 P.C.	INFRASAL	\$81,00	1	\$91.64
Equipo de Laboratorio	Equipo de Bioquímica CATALYTS ONE	SODIVET	\$8.500,00	1	\$8.500,00
	Analizador hematológico, Centrifuga para Vet- autoread	SODIVET	\$5.500,00	1	\$5.500,00
Equipo de Limpieza Dental	Ultrasonido Dental, Marca: WOODPACKER	S.T. MEDIC	\$381,56	1	\$381,56
INVERSIÓN TOTAL PRESUPUESTADA PARA ADQUISICIÓN DE EQUIPO CON IVA INCLUIDO					\$28.936,70

Tabla 9, Presupuesto para adquisición de equipo (Fuente: Equipo Consultor)

2.3.5.3 Project Charter de Contratación de Servicios Contables.

PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos Nombre del Proyecto: Contratación de Servicios Contables Asociado a Estrategia: Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos Estados Financieros Fecha de última modificación del Project Charter:

La necesidad de este proyecto surgió con el estudio interno que se realizó con la herramienta de diagnóstico, siendo un área de oportunidad, sin embargo,

como equipo especializado en Administración de Negocios, no fue posible desarrollar en su totalidad esta estrategia, por tal razón se les recomienda la Contratación de Servicios Contables. La estrategia asociada a este proyecto es “Formalizar la Contabilidad de la Empresa con sus Respectivos Estados Financieros”.

1-Objetivo: Contratar los Servicios de un Profesional para Formalizar la Contabilidad de la Empresa

Veterinaria Peludos comenzó a crecer con el tiempo y su contabilidad no se encuentra formalizada, sin embargo, la empresa realiza declaraciones de IVA, Pago a Cuenta y Renta anual, pero se requiere que, para realizar una mejora, se deben elaborar estados financieros y tener una contabilidad bien estructurada, que será realizada por un contador externo.

2-Alcance:

- Contratación de servicios profesionales de un contador

La propuesta de contratación de servicios contables se sugiere ya que la empresa no cuenta con una estructura financiera definida, por tal razón desconocen cuáles son sus costos, ingresos, egresos y ganancias.

3-Entregables:

- Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo) por periodo.
- Análisis de los principales indicadores financieros
- Gestión de las obligaciones tributarias (IVA, Pago a Cuenta y Retenciones)

Se recomienda que los entregables que debe generar el contador para tener un análisis financiero real de la veterinaria deben ser: estados financieros (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo), análisis de los principales indicadores financieros (ROI, ROE, ROA, EBITDA Costos, Margen Neto, Nivel de Endeudamiento), gestión de las obligaciones tributarias (IVA, Pago a Cuenta y Retenciones).

4-Duración del proyecto (en días hábiles): 7

Ver detalle en cronograma de trabajo

El cronograma de este apartado cuenta con las siguientes actividades y tiempos.

- Cotización de servicios externos de contabilidad (3 Cotizaciones).
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.

- Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
- Fecha de inicio 21/11/2019, Fecha de compromiso 23/11/2019, Fecha de Finalización 22/11/2019.
- Duración (Días Hábiles): 1.
- Estatus: Cumplido.
- Evaluación de Ofertas.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 10/12/2019, Fecha de compromiso 11/12/2019, Fecha de Finalización 02/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 2.
 - Estatus: Cumplido.
- Selección de proveedor.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 12/12/2019, Fecha de compromiso 02/12/2019, Fecha de Finalización 02/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 2.
 - Estatus: Cumplido.
- Comunicar a la oferta ganadora la decisión.

- Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
- Responsable: Gerente General.
- Fecha de inicio 12/12/2019, Fecha de compromiso 02/12/2019, Fecha de Finalización 02/12/2019.
- Duración (Días Hábiles): 2.
- Estatus: Cumplido.
- Presentación a gerencia del proveedor y entrega de documentación
 - Recursos utilizados: Gerente General, proveedor de servicios de contabilidad, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Proveedor de servicios de contabilidad.
 - Fecha de inicio 29/11/2019, Fecha de compromiso 02/12/2019, Fecha de Finalización 02/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 2.
 - Estatus: En proceso.

5- Organigrama del Proyecto

- Gerente del Proyecto
- Gerente Administrativo
- Contador Externo.

Las personas claves para el desarrollo de este proyecto son: La gerente general, ya que es quien aprueba las ofertas de los servicios contables y junto

con la gerencia administrativa brindarán al contador elegido, toda la documentación que esté necesitara para realizar los entregables solicitados.

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación de cotizaciones y contratación del profesional responsable.

Veterinaria Peludos es una empresa con una estructura simple y es por ello que las decisiones las toma el empresario en calidad de gerente general estas decisiones son la aprobación de cotizaciones y la contratación del contador.

7- Prerrequisitos para Ejecutar el Proyecto

- Realizar al menos tres cotizaciones por los servicios requeridos
- Disponibilidad financiera para la contratación

Los requisitos previos para la realización de este proyecto son la realización de al menos 2 cotizaciones de servicios contables, explicando los entregables que se requieren y el contar con la disponibilidad de recursos para contratar al profesional que realizara la labor.

8- Beneficios del Proyecto

- Toma de decisiones con base a información relevante
- Análisis financiero con base a estados financieros
- Control de ingresos y gastos
- Información oportuna de utilidades
- Disponibilidad documental para gestionar financiamientos bancarios

Los beneficios que Veterinaria Peludos obtendrá con este proyecto serán la toma de decisiones efectiva y un mayor control con el registro de ingresos y gastos.

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con presupuesto o disponibilidad financiera para contratar los servicios contables

La condición para no realizar este proyecto será no contar con el presupuesto para la contratación de los servicios contables.

10- Riesgos Asociados al Proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítica, 3-No impacto)
El no contar con una contabilidad conlleva las siguientes amenazas:	El no contar con una contabilidad conlleva los siguientes riesgos:	
Desconocimiento de Costos mensuales	99%	2
Desconocimiento de Ingresos mensuales	99%	2
Desconocimiento de Utilidades	99%	2

La matriz de riesgo de este proyecto tiene tres amenazas las cuales son el desconocimiento de los costos mensuales que se ha estimado en 99% de riesgo, generando un impacto crítico, ya que al desconocerlos no se puede saber si con los precios actuales de servicios y productos se generan ingresos o perdidas. La siguiente amenaza es el desconocimiento de ingresos mensuales, otorgando un riesgo de 99% con un impacto crítico que se genera al ignorar la cantidad real de ingresos mensuales de la veterinaria, la última amenaza es la relación entre ingresos y costos que es la utilidad, el desconocimiento de ella produce un riesgo de 99% que acarrea un impacto crítico, ya que no pueden explicar el comportamiento del negocio en cifras.

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

El sponsor para este proyecto es la gerencia general porque es quien autoriza y toma la toma de decisiones.

El presupuesto máximo de inversión para llevar el registro de contabilidad formal es de \$250.00 mensuales IVA incluido.

2.3.5.4 Project Charter de Contratación de Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano.

PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del Proyecto: Diseño y Elaboración de Herramientas de Gestión del Talento Humano
--

Asociado a la Estrategia: Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano

Fecha de última modificación del Project Charter:
--

El área de Recursos Humanos fue parte de las oportunidades de mejora que se encontraron con la aplicación de la herramienta de diagnóstico, el empresario expreso la necesidad de solventar esta área con una Acción Clave

de Éxito complementaria y se creó la estrategia “Diseño y Elaboración de Herramientas de Gestión del Talento Humano”

1-Objetivo: Desarrollar herramientas de Gestión del Talento Humano que permitan mejorar y tener un clima laboral sostenible con los diferentes actores de la empresa.

La gestión del talento humano es una parte fundamental para el crecimiento organizacional de las empresas, para Veterinaria Peludos es vital la implementación de estas herramientas ya que les permite tener un control de las actividades y tareas que realizan sus empleados beneficiando la operatividad de la empresa.

2-Alcance:

Diseño y elaboración de:

- Manual de Bienvenida
- Código de Ética
- Manual Descriptor de Puestos
- Herramienta de Evaluación del Desempeño

El alcance de este proyecto es diseñar y elaborar herramientas de gestión del talento humano para Veterinaria Peludos, buscando mejorar el clima laboral al definir el código de ética y manual descriptor de puestos.

3-Entregables:

- Manual de Bienvenida desarrollado
- Código de Ética desarrollado
- Manual de Puestos y Funciones desarrollado
- Herramienta de Evaluación del Desempeño desarrollado

Los entregables del proyecto son los manuales en físico, la herramienta de evaluación en formato digital y la realización de la socialización de todos ellos, a los miembros de la empresa.

4-Duración del Proyecto (en días hábiles): 23

Ver detalle en cronograma de trabajo

El cronograma de este apartado cuenta con las siguientes actividades y tiempos.

- Diagnóstico de organigrama actual y responsabilidades por puestos de trabajo
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable equipo: Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 02/12/2019, Fecha de compromiso 06/12/2019, Fecha de Finalización 05/12/2019.

- Duración (Días Hábiles):5.
 - Estatus: Cumplido.
- Diseño de Manual de Bienvenida
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 07/12/2019, Fecha de compromiso 10/12/2019, Fecha de Finalización 10/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 3.
 - Estatus: Cumplido.
- Diseño de Código de Ética
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 07/12/2019, Fecha de compromiso 10/12/2019, Fecha de Finalización 10/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 3.
 - Estatus: Cumplido.
- Diseño de Manual de Puestos.
 - Recursos utilizados Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.

- Fecha de inicio 03/12/2019, Fecha de compromiso 11/12/2019, Fecha de Finalización 12/12/2019.
- Duración (Días Hábiles): 9
- Estatus: Cumplido.
- Presentación a Gerencia General de entregables.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 12/12/2019, Fecha de compromiso 12/12/2019, Fecha de Finalización 13/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 1
 - Estatus: Cumplido.
- Despliegue de entregables a colaboradores.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 17/12/2019, Fecha de compromiso 18/12/2019, Fecha de Finalización 20/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 3.
 - Estatus: Cumplido.

5- Organigrama del Proyecto

- Gerente del Proyecto
- Gerente Administrativo
- Usuarios de los instrumentos desarrollados

En el proyecto se involucrarán todos los colaboradores de la empresa.

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación e implementación de los manuales con el personal de la empresa y de la herramienta de evaluación del desempeño.

Los manuales fueron hechos en conjunto con la gerencia general, aprobando su contenido y colaborando a facilitar los talleres de socialización.

7- Prerrequisitos para Ejecutar el Proyecto

- Aprobación de manuales de parte de la gerencia general
- Aprobación de herramienta de evaluación del desempeño

El único prerequisite que el proyecto tiene es la aprobación de la gerencia general de los manuales y herramienta de evaluación del desempeño.

8- Beneficios del Proyecto

- Sostenibilidad de un buen clima laboral
- Mejora de la motivación laboral
- Aumento de la productividad
- Mejora de la comunicación interna

Veterinaria Peludos, obtendrá diversos beneficios al socializar los manuales y a poner en práctica la evaluación del desempeño, ya que se tendrá un marco de referencia para la realización de funciones de cada integrante, su conducción ética dentro de la empresa y lineamientos generales.

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con la aprobación de los manuales y herramienta de evaluación del desempeño.
- No socialización de las herramientas con los colaboradores

Las condiciones para que el proyecto se suspenda es no contar con la aprobación de contenido de los manuales y herramienta de evaluación del

desempeño por parte de la gerencia general y no realizar las socializaciones de los mismos.

10- Riesgos Asociados al Proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítica, 3- No impacto)
No contar con la aprobación de los instrumentos de gestión del talento humano	10%	3

La matriz de riesgos señala amenaza al no contar con la aprobación de las herramientas de gestión del talento humano, generando un riesgo del 10 por ciento.

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Presentamos presupuesto de la inversión que Veterinaria Peludos hubiera realizado por la ejecución del proyecto.

- Presupuesto de inversión:
 - (a) \$ 50.00 por hora de consultoría.
 - (b) 3 horas por cada día de trabajo.
 - (c) 14 días de diseño y elaboración de las herramientas de gestión del talento humano.

- (d) 1 consultor para diseñar 3 herramientas

Presupuesto de inversión (a) x (b) x (c) x (d) = \$ 50.00 x 6 x 14 x 1
= \$ 2,100.00.

2.3.5.5 Project Charter de Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.

PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del Proyecto: Diseño y elaboración de modelos de negocios por servicios con metodología CANVAS

Asociado a la Estrategia: Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.

Fecha de última modificación del Project Charter:

La búsqueda de diversificación de los servicios que actualmente ofrece Veterinaria Peludos determino que son necesarios nuevos equipos e instrumentación, para mejorar su posicionamiento. Para que exista un impulso de crecimiento de la empresa, se necesita un modelo de negocios.

1-Objetivo: Diseñar y elaborar modelo de negocio por servicios con metodología CANVAS, para generar propuesta de valor.

La generación de un modelo de negocio para los diferentes servicios que Veterinaria Peludos busca adquirir, detallados en el Project Charter de Adquisición de equipos tecnológicos, necesitaran una herramienta que les permita definir con claridad cómo van a ofrecer estos nuevos servicios, a quienes se los van a ofrecer y buscar su propuesta de valor, para ello se realiza un modelo CANVAS para cada equipo.

2-Alcance:

Diseño y elaboración de modelos de negocio utilizando la metodología

CANVAS:

- Servicios de Ultrasonografía
- Servicios de Cirugía
- Servicios de Laboratorio
- Servicios de Limpieza Dental

Se diseñó y elaboro los modelos de negocio para cada servicio antes descrito y se encuentran detallados en la sección 2.3.6 Modelo de Negocios

3-Entregables:

CANVAS desarrollados:

- Servicios de Ultrasonografía

- Servicios de Cirugía
- Servicios de Laboratorio
- Servicios de Limpieza Dental

Los entregable del proyecto se encuentran adjuntos en el anexo 5

4-Duración del Proyecto (en días hábiles): 17

Ver detalle en cronograma de trabajo

El cronograma de este apartado cuenta con las siguientes actividades y tiempos.

- Recolección de información sobre los productos y/o servicios a desarrollar.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 21/11/2019, Fecha de compromiso 25/11/2019, Fecha de Finalización 25/11/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 4.
 - Estatus: Cumplido.
- Evaluación de los productos y/o servicios

- Recursos utilizados Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
- Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
- Fecha de inicio 26/11/2019, Fecha de compromiso 28/11/2019, Fecha de Finalización 29/11/2019.
- Duración (Días Hábiles): 3.
- Estatus: Cumplido.
- Diseño de Modelos de Negocios a través de la herramienta CANVAS (Ultrasonografía, Cirugía, Limpieza Dental y Equipo Tecnológico)
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 02/12/2019, Fecha de compromiso 06/12/2019, Fecha de Finalización 07/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 5.
 - Estatus Cumplido.
- Presentación a Gerencia General de los modelos de negocio para evaluación.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.

- Fecha de inicio 09/12/2019, Fecha de compromiso 09/12/2019, Fecha de Finalización 09/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 1.
 - Estatus: Cumplido.
- Despliegue de Modelo de Negocio por producto y servicio ya revisado a Gerencia General y Gerencia Comercial.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 11/12/2019, Fecha de compromiso 11/12/2019, Fecha de Finalización 11/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles) 1.
 - Estatus: Cumplido.
- Despliegue de Modelo de Negocio por producto y servicio a los colaboradores de las diferentes áreas involucradas.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 13/12/2019, Fecha de compromiso 13/12/2019, Fecha de Finalización 13/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 1.
 - Estatus: Cumplido.

- Aprobación de modelos de negocios
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 16/12/2019, Fecha de compromiso 16/12/2019, Fecha de Finalización 16/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 4.
 - Estatus: Cumplido.

5- Organigrama del Proyecto

- Gerente del Proyecto
- Usuarios

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación de modelos de negocios, socialización e implementación

7- Prerrequisitos para Ejecutar el Proyecto

- Determinar servicios o productos que requieren desarrollo de modelo de negocios

8- Beneficios del Proyecto

- Definición de la propuesta de valor que se ofrecerá al cliente
- Estructura lógica de las operaciones necesarias para ofrecer el servicio o producto

Entre los beneficios que obtendrá la empresa se encuentra definición de quienes son los clientes a los que se quiere llegar con la propuesta de valor de cada servicio, saber la estructura de costos y fidelizar a los clientes teniendo claro cuáles son sus ventajas competitivas en el mercado.

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

No contar con la aprobación de los modelos de negocio

Ya que el modelo de negocios es realizado por el equipo consultor con la participación activa de la empresaria y posteriormente se realiza su socialización, no hay condiciones para suspender su ejecución.

10- Riesgos Asociados al Proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto Desastre, Crítico, 3- impacto)	(1- 2- No
No encontrar proveedores locales	5%	2	

El riesgo asociado al proyecto es no contar con proveedores de los equipos tecnológicos antes mencionados, el riesgo se considera del 5% con un impacto critico en el desarrollo del mismo.

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Se presenta presupuesto de la inversión que Veterinaria Peludos hubiera realizado por la ejecución del proyecto.

- Presupuesto de inversión:
 - (a) \$ 50.00 por hora de consultoría
 - (b) 8 horas de diseño de cada modelo de negocio
 - (c) 4 modelos de negocio
 - (d) 1 consultor para diseñar cada modelo de negocio
 - Presupuesto de inversión (a) x (b) x (c) = \$ 50.00 x 8 x 4 = \$
1,600.00

2.3.5.6 Project Charter de Diseño de One Page Marketing Plan por Producto o Servicio.

PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del Proyecto: Diseño de One Page Marketing Plan por Producto o Servicio

Asociado a la Estrategia: Establecer un Plan de Marketing

Fecha de última modificación del Project Charter:

La creación de un plan de marketing es importante para proporcionar claridad y dirección sobre la distribución de recursos y complementa al modelo de negocios de cada nuevo servicio.

1-Objetivo: Diseñar One Page Marketing Plan por Productos y Servicios

Se proporcionará un plan de marketing ágil y flexible que incluya los componentes principales y busque la efectividad para la promoción de los nuevos servicios.

2-Alcance:

Diseño de One Page Marketing Plan de los siguientes servicios:

- Servicios de Ultrasonografía

- Servicios de Cirugía
- Servicios de Laboratorio
- Servicios de Limpieza Dental

3-Entregables:

One Page Marketing Plan de los siguientes servicios:

- Servicios de Ultrasonografía desarrollado
- Servicios de Cirugía desarrollado
- Servicios de Laboratorio desarrollado
- Servicios de Limpieza Dental desarrollado

Los entregables del proyecto se encuentran adjuntos en el Anexo 6.

4-Duración del Proyecto (en días hábiles): 11

Ver detalle en cronograma de trabajo

El cronograma de este apartado cuenta con las siguientes actividades y tiempos.

- Evaluación de necesidades a partir de Elaboración de Project Charter

- Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
- Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
- Fecha de inicio 02/12/2019, Fecha de compromiso 03/12/2019, Fecha de Finalización 03/12/2019.
- Duración (Días Hábiles): 2.
- Estatus: Cumplido.
- Determinación de servicios veterinarios.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 04/12/2019, Fecha de compromiso 04/12/2019, Fecha de Finalización 04/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 1.
 - Estatus: Cumplido.
- Diseño de Plan de Marketing a través de la herramienta One Page Marketing Plan, para cada servicio de los proyectos.
 - Recursos utilizados Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor, Gerente General.
 - Fecha de inicio 05/12/2019, Fecha de compromiso 11/12/2019, Fecha de Finalización 11/12/2019.

- Duración (Días Hábiles): 6.
 - Estatus: Cumplido.
- Presentación a Gerencia General del Plan de Marketing para evaluación y mejoras.
 - Recursos utilizados: Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 12/12/2019, Fecha de compromiso 12/12/2019, Fecha de Finalización 12/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 1.
 - Estatus: Cumplido.
- Despliegue del Plan de Marketing a Gerencia General para implementación.
 - Recursos utilizados Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet.
 - Responsable: Equipo Consultor.
 - Fecha de inicio 13/12/2019, Fecha de compromiso 13/12/2019, Fecha de Finalización 13/12/2019.
 - Duración (Días Hábiles): 1.
 - Estatus: Cumplido.

5- Organigrama del Proyecto

- Gerente del Proyecto
- Personal que ofrece los servicios

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones

puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación, socialización y ejecución de los planes de marketing

7- Prerrequisitos para Ejecutar el Proyecto

- Priorizar los servicios que requieren desarrollo de One Page Marketing Plan

8- Beneficios del Proyecto

- Posicionamiento de marca
- Mejores resultados de venta

- Fidelización de clientes
- Ampliación de la cuota de mercado

Otro beneficio que el proyecto aportará será aclarar hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de marketing para obtener mejores resultados.

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con la aprobación de los One Page Marketing Plan de los diferentes servicios

Las condiciones de suspensión del proyecto en este caso no aplican ya que el One Page Marketing Plan, es realizado por el equipo consultor con la aprobación de la empresaria.

10- Riesgos Asociados al Proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítica, 3- No impacto)
No contar con la aprobación del One Page Marketing	10%	3

La matriz de riesgos señala la amenaza de no contar con la aprobación del One Page Marketing, generando un riesgo del 10%.

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Presentamos presupuesto de la inversión que Veterinaria Peludos hubiera realizado por la ejecución del proyecto.

- Presupuesto de inversión
 - (a) \$ 50.00 por hora de consultoría
 - (b) 6 horas de cada One Page Marketing Plan
 - (c) 4 One Page Marketing Plan de cada servicio
 - (d) 1 consultor para diseñar cada modelo de negocio
 - Presupuesto de inversión (a) x (b) x (c) = \$ 50.00 x 6 x 4 = \$ 1,200.00

Todos los Project Charter se encuentran en los Anexos 2,3,4,5 y 6

2.3.6 Modelo de Negocios

A partir de los Project Charter generados en la sección anterior (2.3.5. Project Charter) se identificaron diversos proyectos, cuatro para ser específicos, mediante los cuales Veterinaria Peludos busca generar una estrategia ofensiva con la que adquirirá equipos especializados para brindar servicios complementarios a sus clientes actuales y potenciales.

El proyecto consiste en adquirir e implementar equipos especializados que sirven para que la veterinaria brinde nuevos servicios con valor agregado.

Los equipos adquirir son los siguientes:

- Equipo de Ultrasonografía
- Equipo de Cirugía
- Equipo de Laboratorio
- Equipo de Limpieza Dental

Adicionalmente, cada uno de ellos formará parte de los servicios que generarán valor para la empresa y, por tanto, representan un modelo de negocio a seguir.

Tomando en cuenta que un modelo de negocio describe la forma en que la empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 14) se requiere la generación de un modelo independiente de negocio para cada uno de los equipos y los servicios que ellos proporcionan.

Para lograr tener claridad sobre los modelos de negocio de cada uno de los servicios, se hizo uso de la herramienta CANVAS, la cual es una matriz que contiene 9 elementos de entrada de información descritos más adelante en la sección 2.4.

Se hicieron múltiples reuniones con el personal y la gerencia de la veterinaria en conjunto con el equipo consultor para el llenado de la herramienta

y así poder tener suficiente información para que el CANVAS quedara con la mejor claridad posible y funcionara correctamente. Su funcionamiento se valida desde el momento en que indica todos los elementos concernientes al modelo de negocio particular.

El modelo de negocio utilizando la herramienta CANVAS para el Equipo de Ultrasonografía se detalla de la siguiente manera:

Como primer elemento se tiene que conocer el segmento de mercado al que se va a llegar. Una de las claves para identificar a cuál segmento del mercado se va a llegar, es tener bien claro que la empresa “No es todo, para todos” y que el nicho de mercado que se quiere debe ser siempre acotado por diversos tipos de razones, que pueden ser, género, edad, raza, capacidad económica, ubicación geográfica, grado académico, religión, entre otros.

Sabiendo esta premisa, se identificó que el segmento al que se quiere llegar con el servicio de ultrasonografía es “Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan el área metropolitana de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga mejor vida”

Posteriormente se procede al segundo cuadro de la matriz, en la que se definió cual sería la propuesta de valor de ese servicio. “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad

es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”. (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 22)

La propuesta de valor quedó definida de la siguiente manera: Los servicios de ultrasonografía son un complemento de estudios abdominales y torácicos y permiten una mejor evaluación de nuestros pacientes. Para ello utilizamos instrumentos de última generación de gran precisión.

El tercer elemento de la matriz son los canales. Al hablar de canales nos referimos a “Los canales de comunicación, distribución y venta; establecen el contacto entre la empresa y sus clientes”. (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 26)

En el caso de la Veterinaria Peludos, se hizo la siguiente selección de canales:

- Redes Sociales.
- Telemarketing.
- Medios de comunicación masiva: radio.
- Página Web de Peludos.
- APP LEAL.
- Panfletos.
- Encuestas de satisfacción semestral.
- Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios.

- Servicios de ultrasonografía en veterinaria.

Pasamos ahora al cuarto elemento que es la relación con clientes. Este tema se refiere a lo siguiente: Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada y pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Para la veterinaria las relaciones con clientes quedaron definidas de la siguiente manera:

A través de:

- Telemarketing a base de datos en CRM.
- Consultas en clínica veterinaria.
- APP LEAL.
- Redes Sociales.
- Medios de comunicación masiva: radio.
- Página Web.
- Participación en eventos.
- Campañas en empresas e instituciones.

Se procede ahora con la definición del quinto elemento del CANVAS el cual consiste en la fuente de ingresos.

Cuando se habla de fuente de ingresos se refiere al “Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios es necesario restar los gastos a los ingresos)” (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 30)

Las fuentes de ingresos para la empresa quedaron definidas de la siguiente forma:

- Efectivo.
- Tarjeta de crédito/débito.

Para la sexta parte de la matriz CANVAS tenemos el tema de los recursos clave de la empresa.

¿Qué son los recursos clave con los que cuenta la empresa? Para responder a esta pregunta se recurre (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 34) quién dice que “Los recursos clave son aquellos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos”.

Dicho esto, se definieron para la veterinaria cuáles serían esos recursos clave y fueron detallados de la siguiente manera:

- Personal veterinario especializado en ultrasonografía de mascotas.
- Equipo de Ultrasonografía.
- Utensilios Veterinarios.
- Recursos Tecnológicos (software, hardware).
- Recursos económicos para adquisición de equipo y utensilios.
- Sitio Web Peludos.
- App Leal.
- Gerente Administrativa.
- Especialista (outsourcing) de Marketing Digital.
- Content Manager.
- Community Manager.
- Diseñador Gráfico.
- Programador de Sitio Web.
- Software CRM.

Posteriormente se procede con el llenado de la información concerniente a las actividades clave. ¿Qué son las actividades clave? Estas actividades son “Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos”. (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 36)

Con el concepto anterior en mente se procede a determinar cuáles son las actividades clave para la veterinaria y se detallan así:

- Servicio de Ultrasonografía.
- Procesos de Mercadeo y Ventas.
- Gestión del CRM.
- Servicio Veterinario.
- Atención al Cliente.
- Servicio Post Venta.

A continuación, se realiza la octava parte del CANVAS que consistente en las Asociaciones Clave. Dichas asociaciones clave “Son alianzas creadas por las empresas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones” (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 38).

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Competición: Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Los socios claves de la empresa son:

- Proveedores de equipos veterinarios.
- Canales masivos de comunicación: radio.
- APP LEAL.
- Alianzas con empresas y/o instituciones gubernamentales.
- SOLUCERSA (empresa de outsourcing de servicios de personal).

Por último y como noveno paso, se define cuál será la estructura de costes del modelo de negocio para el servicio en cuestión.

En este módulo se “Describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado”. (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 40)

El modelo de costos de Veterinaria Peludos es el siguiente:

- Publicidad en redes sociales.
- Salarios.
- Depreciación de equipo.
- Mantenimiento de equipos.
- Arrendamiento de local.
- Pago de servicios varios (agua, luz, Internet).

Con el llenado del noveno elemento constituyente del CANVAS se da por completo el modelo de negocio para el servicio de ultrasonografía.

Se procede con el modelo de negocio del servicio de cirugía, el cual, básicamente es bastante similar al de ultrasonografía en siete de sus nueve componentes, con la única diferencia de su propuesta de valor y sus recursos clave, la cual dice así:

El Servicio de Cirugía (general, de urgencias, esterilización de perras y gatas, castración de perros y gatos) que poseemos, cuenta con equipo de anestesia inhalatoria y monitor cardíaco para que las mascotas tengan a disposición la mejor tecnología y excelente personal calificado para efectuar intervenciones de calidad.

Los recursos clave para el servicio de cirugía son los siguientes:

- Personal veterinario especializado en anestesia inhalada.
- Equipo para anestesia inhalada.
- Utensilios veterinarios.
- Recursos tecnológicos (software, hardware).
- Mobiliario.
- Recursos económicos para adquisición de equipo y utensilios.
- Sitio Web de Peludos.
- App Leal.
- Especialista (outsourcing) de Marketing Digital.
- Community Manager.
- Content Manager.

- Diseñador Gráfico.
- Programador sitio Web.
- Software CRM.

El modelo de negocio para la Limpieza Dental también tiene elementos comunes con los anteriores modelos de servicios, pero difiere en los siguientes elementos:

Propuesta de Valor: Al igual que sus dueños, las mascotas requieren de atención dental al menos una vez al año para tener una vida larga y saludable; para ello disponemos de un equipo humano y tecnológico de primer nivel con capacidad para brindar el servicio en nuestra clínica veterinaria.

Recursos Clave:

- Personal veterinario especializado en limpieza dental para mascotas.
- Equipo de Limpieza Dental.
- Utensilios Veterinarios.
- Recursos Tecnológicos (software, hardware).
- Recursos económicos para adquisición de equipo y utensilios.
- Sitio Web Peludos.
- APP LEAL.
- Especialista (outsourcing) de Marketing Digital.

- Content Manager.
- Community Manager.
- Diseñador Gráfico.
- Programador de Sitio Web.
- Software CRM.

Y para finalizar tenemos el modelo de negocio para el Servicio de Laboratorio el cual, como en los anteriores casos es diferente en los siguientes elementos del CANVAS:

Propuesta de Valor:

Atendemos de manera integral la salud de tu mascota con equipo especializado y personal calificado que garantiza un correcto diagnóstico, planificación de tratamientos y control de enfermedades de tu mascota a través de analítica de Hematología y Química Sanguínea

Recursos Clave:

- Equipo de Hematología y de Química Sanguínea.
- Licenciado en Laboratorio Clínico.
- Recursos tecnológicos (Software, Hardware).
- Mobiliario.
- Recursos económicos para adquisición de equipo de laboratorio.
- Sitio web PELUDOS.

- APP LEAL.
- Especialista (outsourcing) en Marketing Digital.
- Community Manager.
- Content Manager.
- Diseñador Gráfico.
- Programador Sitio Web.
- Software CRM.

Los Modelos de Negocios se encuentran en los Anexos 2,3,4,5 y 6

2.3.7 Plan de Marketing de 1-página

Posteriormente a la elaboración de cada uno de los modelos de negocio correspondientes a los nuevos servicios propuestos, según la estrategia ofensiva identificada en el FODA, se procede con el desarrollo de un Plan de Marketing para cada uno de los modelos de negocios.

Dicho Plan de Marketing es el apoyo al Plan de Ventas y al Modelo de Negocio ya que coordina todos los esfuerzos de marketing.

Para la elaboración del Plan de Marketing se hizo uso de la herramienta “Plan de Marketing de 1-página” y que proporciona, al igual que el CANVAS, una matriz que visualmente permite identificar cada uno de los elementos del Plan de Marketing de una forma más sencilla y fácil de seguir.

Como en las anteriores herramientas, FODA, PEST, 5 Fuerzas de Porter, Project Charter, Estrategias y CANVAS, se contó con el apoyo invaluable de la gerencia de la veterinaria ya que ellos proporcionaron el conocimiento de mercado y la experiencia para poder plasmar cada una de las ideas y soluciones incorporadas en el modelo de marketing.

Para comenzar, un Plan de Marketing de 1-página consta de 9 elementos, subdivididos en grupos de 3, y la razón de ello es que la herramienta contempla 3 grandes áreas que suceden en el Marketing.

La conceptualización completa de la herramienta la podemos ver con más detalle en el apartado 2.4, pero a grandes rasgos, la primera área que abarca es el “Antes”, que es cuando el cliente potencial de la empresa y sus servicios aún no conoce o no sabe nada acerca de la organización o de los productos que ofrece y podría adquirir.

Para llamar la atención de ese cliente potencial, que en inglés se denomina “Leads”, se recurre a tres herramientas del marketing; la primera y más importante es saber cuál es el mercado objetivo, o segmento de mercado al que se quiere llegar.

Un segundo elemento es la propuesta de valor, que se describió ampliamente en el segmento anterior (2.3.6.) y que manifiesta la solución que la empresa propone al cliente para sus problemas específicos.

Por otra parte, se verifica el área del canal de marketing, en el cual se define cómo o de qué manera habrá comunicación con los clientes potenciales y cómo se conquistarán hacia la oferta que la empresa presenta hasta lograr “Fidelizar” (engagement).

Reunidos esos tres elementos se logra tener una visión clara de hacia quién, cómo y de qué manera vamos a llegar a esos clientes potenciales.

Una vez que hemos llamado la atención de esos clientes potenciales, el siguiente reto que tiene la empresa es convertirlos en clientes, que realicen su primera compra de los productos o servicios que la empresa, en este caso, la Veterinaria Peludos, ofrece.

Para convertir esos clientes potenciales a reales, la herramienta del 1-page Marketing Plan propone tres grandes áreas que están agrupadas bajo la premisa “Durante”, haciendo referencia a lo que sucede y a lo que la empresa debe hacer para capturar al cliente y hacer que consuma nuestros productos y/o servicios.

La primera área de ese segmento “Durante” lo constituye el sistema de captura de clientes potenciales para lo cual se tiene que pensar, en conjunto con la gerencia y personal clave de la veterinaria, la forma en que vamos a llamar la atención de ese cliente potencial para atraparlo y retenerlo.

Lograr ese objetivo es marketing puro, atracción y captación de clientes mediante ciertas tácticas que serán descritas más adelante.

Siguiendo ese lineamiento se obtiene el segundo elemento que conforma el “Durante” y es el área de “Sistema de alimentación de clientes potenciales” y es a través de ella que la veterinaria motiva al cliente a comprar sus productos y/o servicios.

Conseguirlo, es un reto que se puede cumplir también utilizando marketing táctico, y con el cual alimentamos el deseo del cliente mediante testimonios y ejemplos para que se vea atraído hacia nuestra propuesta de valor.

El tercer y último elemento que conforma el “Durante” es el de la estrategia de monetización, la cual es muy importante y básicamente es la que le permite a la veterinaria tener un flujo de caja, que al final, junto con ser rentable, es uno de los objetivos claves del negocio.

Para monetizar, es decir, generar dinero a través de las compras de los clientes, ahora sí, ya fijos, se recurre a diferentes técnicas de manera tal que sea fácil convertir el deseo de los clientes en realidad para ellos y para la compañía.

Ya casi se completa el formato, queda por llenar las últimas tres áreas que conforman al “Después”. ¿a qué se refiere el “Después”? respuesta: se hace referencia a las acciones que se van a seguir y ejecutar para que la empresa, en este caso Veterinaria Peludos retenga esos clientes que acaba de captar, y no

solamente eso, sino que, además, los convierta en embajadores y voceros de la empresa a través de sus experiencias con los productos y servicios que la veterinaria les proporcione.

La primera área del “Después” es la “Experiencia de servicio” y que no es otra cosa más que lo que el cliente percibe a nivel de satisfacción y calidad sobre los productos y servicios que adquirió a la veterinaria.

También se recurre, como en los casos y áreas anteriores, a tácticas de marketing y el apoyo de un software de CRM que nos permite darle seguimiento a nuestros clientes, conocer su opinión, brindarles apoyo y, sobre todo, a darles el seguimiento para que se vea enganchado a la empresa y sus productos de tal manera, que se convierta en un cliente frecuente.

La segunda área del segmento “Después” es la que contiene las estrategias de fidelización y recompra, que como su mismo nombre lo indica, permite a la organización, retener a los clientes y convertirlos en un consumidor frecuente.

Algunas de las estrategias de marketing que se utilizan puede incluir, estrategia de precios, promociones, y otras que tienen que ver con el marketing digital.

Para finalizar solo queda por definir la última parte que es la “Estimulación de referencias” y mediante la cual la empresa convierte al cliente real en un

cliente vocero, en un cliente “influenciador” (utilizando vocabulario de marketing digital), que no solamente está satisfecho con los productos y servicios que recibió de la compañía, para el caso, Veterinaria Peludos, sino que ahora busca, motivarlo por su gran satisfacción con la empresa y productos que ofrece.

Esta parte es de suma importancia porque convierte al cliente real en un ente multiplicador, en un atrayente de nuevos clientes potenciales que, a su vez, tarde o temprano, se convertirán en clientes reales, creando un círculo virtuoso que hace crecer a la empresa exponencialmente.

Para lograr lo que parece el reto más difícil de todos, la empresa hace uso de la estimulación al cliente a través de diferentes tácticas y herramientas de marketing que pueden incluir social media, redes sociales, entre otras.

Una vez que se tiene la claridad de cómo se va llenar la herramienta se procede en conjunto con la gerencia y personal clave, al llenado de cada uno de los planes de marketing de 1-página.

El primer Plan de Marketing de 1-página es el que respalda al Modelo de Negocio del Servicio de Ultrasonografía, y que se completará según los pasos y procedimientos descritos anteriormente.

Se inicia con el área del “Antes” y con sus respectivas áreas que se detallan a continuación:

- Mercado Objetivo: Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.
- Propuesta de Valor: Los servicios de ultrasonografía son un complemento de estudios abdominales y torácicos y permiten una mejor evaluación de nuestros pacientes. Para ello se utilizará instrumentos de última generación de gran precisión.
- Canales de Marketing:
 - Redes Sociales.
 - Telemarketing.
 - Medios de comunicación masiva: radio.
 - Página Web de Peludos.
 - APP LEAL.
 - Panfletos.
 - Encuestas de satisfacción semestral.
 - Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios.
 - Servicios de ultrasonografía en veterinaria.

Se ha completado la primera área de la herramienta; se procede entonces con la segunda área constituida por el “Durante”.

- Sistema de Captura de Clientes Potenciales: Se realiza a través de los siguientes elementos
 - Campañas en Redes Sociales: Facebook, Instagram, email, YouTube, Página Web.
 - Campañas de promoción en empresas e instituciones.
 - Campañas de telemarketing.
- Sistema de Alimentación de Clientes Potenciales; Para generar interés y motivar al cliente a adquirir el servicio se recurre a:
 - Mostrar testimonios a través de redes sociales como Facebook e Instagram y página web con los beneficios y la tecnología que se utiliza.
 - Contenidos de impacto y fácil comprensión sobre el servicio en redes sociales.
- Estrategias de Monetización; Para monetizar el servicio se utilizan las siguientes herramientas:
 - Link orientado hacia página web de la empresa colocado en las redes sociales Facebook e Instagram y mediante el cual se pueden efectuar citas con fechas y horas concretas.

- Cupones de descuento y/o promociones con otros servicios presentados en la clínica al momento de presentarse a consulta veterinaria.
- Citas por llamada telefónica.
- Precio del servicio será 5% abajo del líder de la categoría para lograr posicionamiento.
- Precio 10% arriba del precio más bajo de mercado para no deteriorar el margen.
- Cupones de descuento al hacer la reserva de consulta veterinaria a través de redes sociales y página web - 5% de descuento.
- Descuentos por celebración de días especiales: Black Friday, aniversario de la veterinaria, día de la mascota (10% de descuento).
- Generar expectativa a través de promociones en redes sociales y medios de comunicación masiva como televisión y radio (programas y horarios específicos).

Prácticamente se ha llenado más de la mitad de la herramienta, y solamente queda por definir las áreas que componen al segmento del “Después” que sucede cuando ya tenemos al cliente real y la compañía busca retenerlo, fidelizarlo y convertirlo en fan e influenciador.

- Experiencia de Servicio: Brindamos este servicio de valor agregado a través de:
 - Contenido de calidad en los posteos realizados en Facebook e Instagram.
 - Ubicación del local en zona estratégica y con amplio estacionamiento.
 - APP PELUDOS con diseño llamativo, simple y funcional.
 - Colores vivos y alegres visualmente (en base a catálogo de colores de la empresa).
 - Muebles y accesorios con estilo moderno y cómodos en salas de espera.
 - Espacio suficiente en área de consulta con limpieza impecable.
 - Música ambiental relajante en la clínica.
- Estrategias de Fidelización y Recompra: La estrategia de precios y posicionamiento es la siguiente:
 - Precios 5% debajo de los del líder de la categoría con una relación calidad-precio indiscutible utilizando tecnología superior y recurso humano calificado.
 - Conveniencia y confort.
 - Responsabilidad y ética profesional.

- Eventos caninos anunciados vía redes sociales y en medios de comunicación como televisión y/o radio, ferias, entre otros.
- Seguimiento post venta vía telefónica y/o email.
- Webinar online.
- Encuestas de satisfacción.
- Estimulación de referencias; La estimulación se realiza mediante las siguientes tácticas:
 - - Videos y posteos testimoniales.
 - - Calificación de servicio en APP y redes sociales a través de los comentarios.
 - - Incentivos vía descuentos por referencias.

Se ha completado con éxito el primer Plan de Marketing de 1-página por lo que se puede proceder a los siguientes planes que involucran a los restantes tres Modelos de Negocio.

El segundo Modelo de Negocio es el de Limpieza Dental por lo que se hace el llenado de la herramienta.

Se pudo observar que, a excepción de la propuesta de valor, el resto de los elementos y áreas resultaron comunes al Plan de Marketing de 1-página de ultrasonografía, así que se detalla la propuesta:

- Al igual que sus dueños, las mascotas requieren de atención dental al menos una vez al año para tener una vida larga y saludable; para ello, disponemos de un equipo humano y tecnológico de primer nivel con capacidad para brindar el servicio a domicilio o en nuestra clínica veterinaria.

En el caso del Plan de Marketing de 1-página para el Servicio de Cirugía la propuesta de valor queda de la siguiente manera:

- Propuesta de Valor: El servicio de cirugía (general, de urgencias, esterilización de perras y gatas, castración de perros y gatos) que poseemos, cuenta con equipo de anestesia inhalatoria y monitor cardíaco para que las mascotas tengan a disposición la mejor tecnología y excelente personal calificado para efectuar intervenciones de calidad.

Solo queda por elaborar y llenar el Plan de Marketing de 1-página correspondiente al Modelo de Negocio de Equipo de Laboratorio y cuya propuesta de valor se definió de la siguiente forma:

- Propuesta de Valor: Atendemos de manera integral la salud de tu mascota con equipo especializado y personal calificado que garantiza un correcto diagnóstico, planificación de tratamientos y

control de enfermedades de tu mascota a través de analítica de hematología y química sanguínea.

Con un trabajo en equipo impecable, la experiencia y el apoyo del equipo gerencial se ha logrado finalizar el proceso de elaboración del Plan de Marketing utilizando la herramienta del Plan de Marketing de 1-página.

La matriz del One Page Marketing Plan se encuentra en Anexo 5.

2.3.8 Road Map u Hoja de Ruta

El Road Map es la herramienta que permite, de forma gráfica, mostrar de manera clara y precisa, las estrategias que la empresa ha ejecutado y/o planea hacerlo en un período de tiempo que se considera de mediano a largo plazo.

A continuación, se representa de manera gráfica:

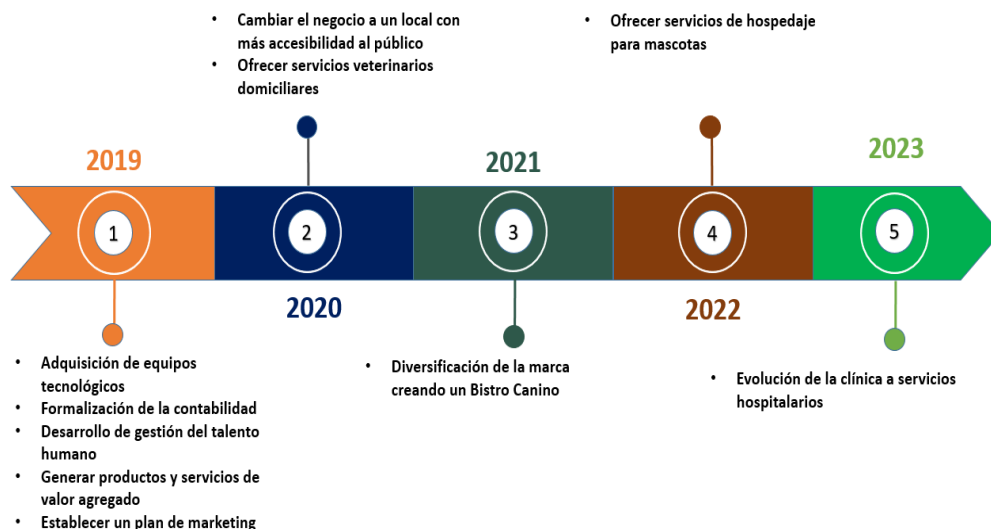


Ilustración 22, Road Map (Fuente: Equipo Consultor)

2.3.9 Acción Clave Éxito Complementaria

2.3.9.1 Manual de Puestos y Funciones

Como aporte al crecimiento de Veterinaria Peludos en el área de Estructura Organizacional, se elaboró un Manual de Puestos y Funciones (ver Anexo 4), que apoyará a la gestión interna a normalizar los procesos administrativos y operativos de la empresa.

Crear este manual nace de la necesidad de tener definidas las actividades que debe desempeñar cada empleado de la veterinaria ya que no se encontraban establecidas por escrito, ocasionando falta de control de las tareas que se realizan y debido a ello no se evalúa el desempeño de los colaboradores.

El manual se desarrolló en conjunto con la empresaria ya que se fue definiendo el contenido, a través de una serie de sesiones se fue elaborando la presentación general del manual, objetivo general, objetivos específicos, alcance, organigrama, identificación de los cargos responsabilidades del puesto y habilidades y destrezas.

Los puestos de trabajo que se definieron en el manual son 8, los cuales se detallan a continuación:

- Gerencia General.
- Gerente Administrativa.
- Asistente Administrativa.

- Médico Veterinario.
- Auxiliar Veterinario.
- Estilista de Grooming.
- Motorista de domicilio.
- Vigilante.

Crear el Manual de Puestos y Funciones, le permite a Veterinaria Peludos contar con una herramienta que les ayudará a perfilar y evaluar al aspirante sus competencias, habilidades y destrezas y en el caso del talento humano que ya pertenece a la empresa se podrá identificar si cumplen con las responsabilidades asignadas.

2.3.9.2 Organigrama

Para la elaborar el organigrama se reestructuraron puestos y niveles jerárquicos debido a que ya no existen en la empresa, por tal razón se implementó el organigrama de tipo vertical.

Al planificar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos. El organigrama de Veterinaria Peludos tiene como objetivo presentar, de forma clara y objetiva la estructura jerárquica de la empresa, ya que ayudará a la división interna y reducirá barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y futuros socios.

La estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza y dimensión, de acuerdo con el tamaño de Veterinaria Peludos, se inicia el

organigrama, desde la gerencia general, hasta llegar a los demás cargos que existen en la empresa, es necesario que todos los colaboradores conozcan el nivel jerárquico en el que se ubican ya que esto ayudara a tener una mejor planificación, interacción y comunicación entre las demás áreas.

A continuación, se presenta esquema de organigrama:

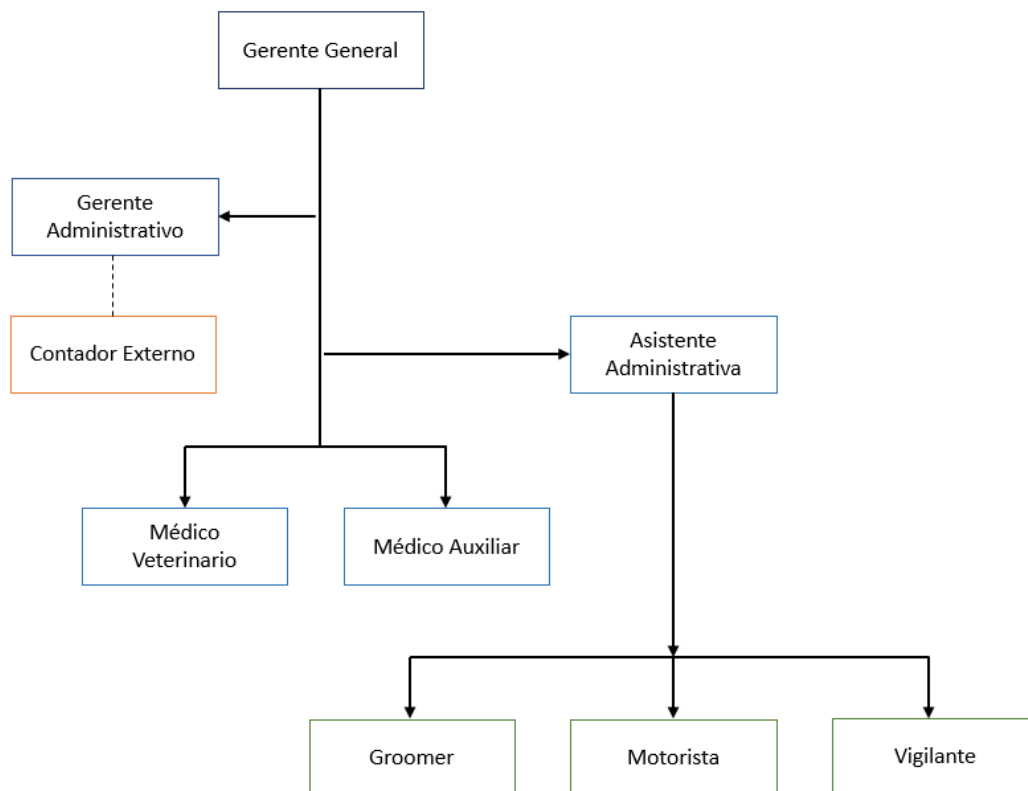


Ilustración 23, Organigrama de Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor)

2.3.9.3 Manual de Bienvenida

La Elaboración del Manual de Bienvenida se realiza con el propósito de que Veterinaria Peludos posea una herramienta de gestión que le facilite integrar a nuevos empleados a la empresa.

Para determinar el contenido del manual se entrevistó a la empresaria para solicitarle información relevante de sus inicios y sobre las políticas y normas que deseaba fueran implementadas, además se le solicito apoyo con la elaboración de la carta de bienvenida ya que por medio de ella se dirige directamente a todos sus colaboradores y les hace saber que ellos son fundamentales para el desarrollo de Veterinaria Peludos.

Seguidamente como equipo consultor, se realiza el desarrollo del manual el cual se estructura de la siguiente forma:

- Carta de Bienvenida: Expresa las palabras que dirige la Gerencia General de Veterinaria Peludos a sus empleados.
- Historia de la empresa: Historia de los inicios de Veterinaria Peludos.
- Misión, Visión y Valores: Se describe el marco filosófico de la empresa.
- Políticas y Normas de la Compañía: Descripción de las principales políticas (Asistencia, puntualidad, uso del uniforme, código de imagen corporativa, respeto a los compañeros, teléfonos celulares, permisos, incapacidades, ingreso de vendedores, uso de equipo de oficina, reglamento de uso de carnet institucional.

- Estructura Organizativa: Se presentan los cargos que existen en Veterinaria Peludos por área administrativa, finanzas y operativa.
- Organigrama: Presentación de esquema del organigrama.
- Instalaciones: Imágenes ilustrativas de las instalaciones de la empresa.
- Ubicación: Mapa ilustrativo que detalla la dirección y ubicación de Veterinaria Peludos.
- Directorio: Información de contacto de las personas claves de la empresa.
- Servicios: Detalle de los servicios que se ofrecen en Veterinaria Peludos.
- Política Salarial y de Compensación: Descripción de la forma de pago de salarios y prestaciones de ley.
- Jornada Laboral e Incentivos: Descripción de los horarios de trabajo, días festivos y vacaciones.
- Derechos y Obligaciones del Personal: Descripción de los derechos y obligaciones.

Lo anteriormente descrito se puede leer a detalle en el Anexo 4.

2.3.9.4 Manual de Código de Ética

El desarrollo del código de ética se hace con el propósito de hacer efectivos los valores éticos de Veterinaria Peludos, mediante el respeto y cumplimiento del manual se estimula y fomenta la cultura organizacional.

Para realizar el manual se tomaron en cuenta los valores que se definieron con la empresaria en el taller de marco estratégico, estos valores fueron

elaborados con el fin de que cada empleado los viva, sienta y ponga en práctica no solo internamente si no también con los agentes externos.

La empresaria colaboró con el mensaje de bienvenida y externa el compromiso y la importancia de tener una conducta y comportamiento que reafirme la voluntad de ser mejores.

El contenido del manual puede encontrarse en el Anexo 4.

2.3.9.5 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa.

La herramienta elaborada va alineada con la cultura organizacional, el proceso abarca desde el cumplimiento de misión, visión, valores y las competencias laborales de los cargos.

El formato del instrumento que servirá para evaluar el desempeño (Ver el anexo 4), se socializo con la gerencia general de Veterinaria Peludos, se le explico el contenido y áreas a evaluar.

2.3.9.6 Implementación y Socialización de Acciones Claves de Éxito

El proceso que se ha llevado a cabo para la sensibilización del recurso humano que labora en Veterinaria Peludos, fue mediante la implementación talleres de socialización de esta manera se interactuó directamente con las gerencias y los colaboradores de la empresa.

El plan de Implementación y Socialización se describe en el siguiente cuadro:

Apartado	Descripción
Socialización del Marco Filosófico	Mediante taller de socialización del marco filosófico se compartió con el personal, la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, haciendo que los empleados se involucraran mediante preguntas tales como: ¿Está de acuerdo con el pensamiento organizacional que proviene de la misión, visión, valores y objetivos? ¿Sus valores en el área personal están relacionados a los de la empresa?, ¿Esta dispuesto a colaborar en desarrollar la visión de la empresa? aunque desconocían la razón de ser por escrito de Peludos, las respuestas fueron favorables, ya que la mayor parte de empleados tienen antigüedad en la empresa y han vivido la evolución por la que ha transcurrido la veterinaria.

Apartado	Descripción
Socialización del Organigrama	El organigrama se presentó a las gerencias y personal, mediante el taller de socialización, ahí se les explicó cómo está estructurado el nivel jerárquico de los cargos y él porque es importante conocerlo, ya que, por medio de él, se alinea la división del trabajo y los canales de mando.
Socialización de Manual de Puestos y Funciones y Herramienta para Evaluación del Desempeño.	Al presentar a los empleados el manual de puestos y funciones, se les pregunto si las responsabilidades descritas las ejecutaban, sorprendidos respondieron SI, ya que las realizaban, pero no sabían el nombre real de cada actividad, por lo que se les hizo énfasis que eran personas eficientes y eficaces ya que cumplían con lo asignado. La gerencia se ha comprometido a aplicar el manual a cada nuevo integrante y a evaluar las competencias a través de la herramienta proporcionada, con el fin de promoverlos e incentivarlos, con esto

Apartado	Descripción
	les desarrollara motivación y deseo de querer hacer mejor su trabajo.
Socialización de Manual de Bienvenida	El Manual de Bienvenida se realizó con la intención de que la gerencia tenga una herramienta integrativa para que los nuevos aspirantes conozcan quien es Veterinaria Peludos, sus políticas, normas, política salarial, entre otras; sin embargo, se socializo con los empleados, ya que es la primera vez que se realiza un manual de este tipo, por tal razón desconocían su contenido, ahora se encuentran informados y expectantes ya que deben cumplir con lo descrito.
Socialización de Manual de Código de Ética	Socializar el Código de Ética fue de suma importancia ya que la empresa necesitaba que los empleados se identificaran con los valores, debido a que existía un clima organizacional tenso, al momento de la socialización se les pregunto a los empleados si compartían el

Apartado	Descripción
	sentir de los valores y si estaban en la disposición del cumplimiento, respondiendo que SI. Con esto se logra que en Veterinaria Peludos se fomente un clima y ambiente laboral de respeto y empatía.

A continuación, se muestran ilustraciones de los talleres de socialización e implementación de los manuales y herramienta de evaluación del desempeño. Taller de implementación y socialización de Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa con la empresaria y empleado de Veterinaria Peludos. Fecha: 17 de diciembre de 2019.



**Ilustración 24, Taller 1 de
Socialización con Personal**

Taller de implementación y socialización de Manual de Código de Ética, a la empresaria y empleados de Veterinaria Peludos. Fecha: 19 de diciembre de 2019.



**Ilustración 25, Taller 2 de
Socialización con personal**

Taller de implementación y socialización de Manual de Bienvenida y Manual de Puestos y Funciones a la empresaria y empleados de Veterinaria Peludos. Fecha: 20 de diciembre de 2019



**Ilustración 26, Taller 3 de
Socialización con personal**

2.3.9.7 Actas de Aprobación

Al concluir el proceso de elaboración de los talleres de marco estratégico misión, visión, valores, taller para aprobación de objetivos estratégicos, taller para

aprobación de estrategia, taller para aprobación de cuadro de mando integral y mapa estratégico, taller para aprobación de organigrama, manual de puestos y funciones, manual de bienvenida y manual de código de ética, se procedió con la socialización de los mismos, este proceso se realizó durante la fase de implementación ya que esto servirá como una guía para el proceso de mejora continua que se implemente en la empresa, al realizar cada una de las actualizaciones cuando sea necesario, con el fin de ser cada vez más eficientes.

Para comprobación de la Acción Clave de Éxito se elaboraron las diferentes actas de aprobación para contar con la firma y respaldo de las autoridades máximas de Veterinaria Peludos. El marco filosófico, cuadro de mando integral, mapa estratégico con indicadores KPI'S, organigrama, manuales y herramienta de evaluación del desempeño, han sido entregados al empresario de forma digital para su continuo cumplimiento, ya que son los que deben dar el primer paso en la gestión del cambio, dando el ejemplo al recurso humano y motivarles a implementarlo en sus actividades laborales.

Las actas de aprobación se encuentran en anexo 8 al presente informe.

Presentación Avance Acción
Clave de Éxito

Fecha: 13 de diciembre de 2019.



Ilustración 27, Avance de Acción Clave de Éxito

Presentación Acción Clave de
Éxito Finalizada. Fecha: 16 de
diciembre de 2019.



Ilustración 28, Acción Clave de Éxito Finalizada

2.3.10 Impacto Económico de la Consultoría.

Impacto Económico Veterinaria Peludos			
Productos desarrollados	Días	Horas	Costo
Plan Estratégico	30	56	\$ 2,800.00
Desarrollo de Project Charter	8	24	\$ 1,200.00
Desarrollo de CANVAS	11	32	\$ 1,600.00
Desarrollo de One Page Marketing	11	24	\$1,200.00
Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano: - Manual de Bienvenida - Código de Ética - Manual Descriptor de Puestos	14	42	\$ 2,100.00
Desarrollo de Herramienta de Evaluación del Desempeño	2	5	\$ 250.00
Total			\$ 9,150.00

Tabla 10, Detalle de Inversión que el empresario ahorro por consultoría (Fuente: Equipo Consultor)

2.4 Fundamentación Teórica de la Acción Clave de Éxito

Para poder comprender a detalle la Acción Clave de Éxito es importante conocer cada uno de los conceptos que están detrás de ella y así tener claridad en cada una de las acciones y procesos que se realizaron y que buscan brindar a Veterinaria Peludos, herramientas potentes que les permitan desarrollarse y crecer dentro del competitivo segmento de las veterinarias.

La Acción Clave de Éxito definida a partir de un análisis profundo y detallado de la empresa, consiste en la Creación e Implementación de una Planeación Estratégica, alineada, con el Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano.

2.4.1 Conceptualización

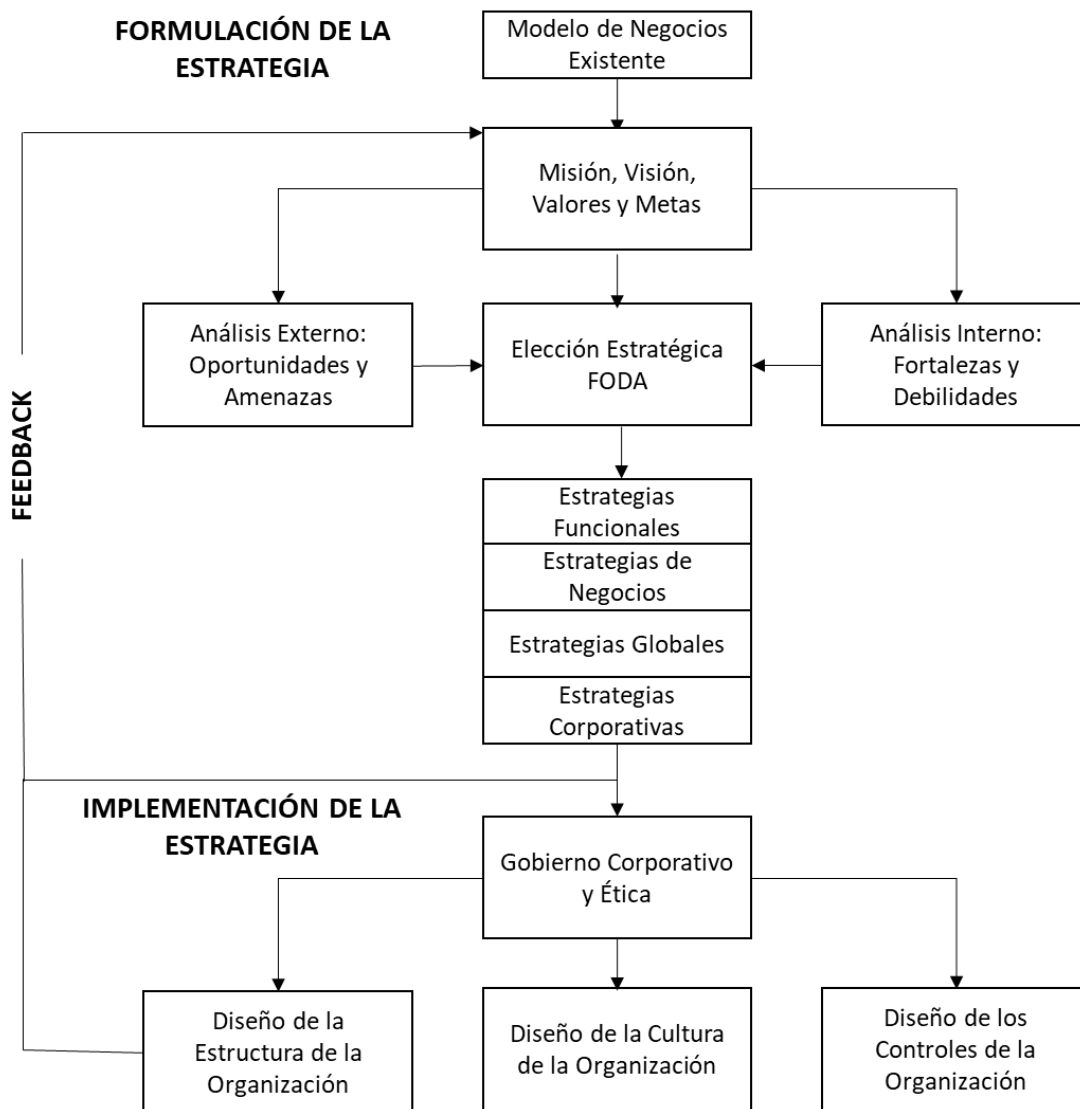


Ilustración 29, Proceso de Planeación. Fuente: (Schilling, 2015)

A partir de la ilustración 24 se desarrolla el proceso de la planeación estratégica cuyos conceptos e importancia como Acción Clave de Éxito se definirán a continuación:

Modelo de Negocio: Es la forma en que los administradores piensan que se deben integrar las estrategias de la compañía en un todo congruente, permitiéndole tener ventaja competitiva y una rentabilidad y un crecimiento de utilidades superiores. (Schilling, Hill y Jones, 2015, p. 32).

Un modelo de negocio abarca todo lo concerniente a la forma en que una compañía:

- Escogerá a sus clientes.
- Definirá y diferenciará los productos que ofrece.
- Creará valor para sus clientes.
- Adquirirá y conservará a sus clientes.
- Producirá bienes o servicios.
- Reducirá costos.
- Llevará esos bienes y servicios al mercado.
- Organizará las actividades dentro de la compañía.
- Configuraré sus recursos.
- Logrará y mantendrá un nivel elevado de rentabilidad.
- Hará crecer su negocio a lo largo del tiempo.

También es muy importante la definición de la palabra que describe la Acción Clave de Éxito:

Estrategia: “Es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 4).

“Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa”. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 4). Para lograr integrar todos los aspectos esenciales que conforman una estrategia competitiva se puede hacer uso de una herramienta denominada “La rueda de la ventaja competitiva” (Porter, 2017, p. xxiv)



Ilustración 30, Rueda de ventaja competitiva. Fuente: (Porter, 2017)

En el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía, que son la definición más amplia de cómo desea competir y sus objetivos específicos, tanto económicos como de otra índole. Los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplir las metas.

A semejanza de la rueda, los rayos (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán; deben conectarse entre sí, o la rueda no girará.

Dentro de ese marco teórico en el cual definimos el proceso de planeación estratégica, estrategia y la ventaja competitiva se arrancó el proceso de la Acción Clave de Éxito que debe desarrollarse e implementarse en la Veterinaria Peludos.

2.4.2 Proceso de Planeación Estratégica

Una vez que se ha definido cuáles son los procesos por seguir para la planeación estratégica, se procede con la definición del modelo de negocio a seguir por parte de la veterinaria, junto con su misión, visión, valores y metas.

Para esto se procede con reuniones intensas en las que la gerencia en conjunto con el personal clave de los procesos define cuál es el modelo de negocio a seguir tomando en cuenta que se busca tener una ventaja competitiva en el mercado.

Logrado ese objetivo, se comienza con la definición de los siguientes elementos claves, comenzando por la misión de la empresa, que no es otra cosa que la descripción de qué es lo que hace la compañía, a qué se dedica.

Conocido el propósito, objetivo o razón de ser de la compañía, se procede con la declaración de la visión de la empresa, es decir, cómo se ve la empresa en el futuro, con objetivos audaces pero alcanzables.

En ese momento, ya se conoce qué hace la empresa y cómo se ve en el futuro, pero eso por sí mismo no basta, es necesario colocar un precedente sobre la forma en que la empresa hará los negocios, y esto es muy importante debido a que no todo es válido en los negocios y es muy importante la forma en que se harán.

Para ello se necesita definir ciertos valores institucionales, que serán el marco sobre el cual la empresa, entendiendo como una organización constituida por personas, va a regirse.

“Los valores de una compañía establecen la conducta que deben tener sus administradores y empleados, cómo deben hacer los negocios y qué tipo de organización deben crear para ayudar a la empresa a alcanzar su misión”. (Schilling, Hill y Jones, 2015, p. 15).

Ya que se tienen definidas la misión, visión y valores de la empresa la dirigencia de la organización procede al establecimiento de las metas a efectuar, estas deben cumplir con algunos requisitos lo cuales son:

- Precisas y medibles.
- Cruciales e importantes.

- Deben ser alcanzables.
- Específicas en cuanto al tiempo para alcanzarlas.

Con esto ya se tiene el primer componente de la planeación estratégica y su marco de acción, por lo que se procede con el análisis de los factores internos y externos en los cuales se desempeña la empresa.

Para la realización de ese análisis se recurre a la herramienta conocida como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

2.4.3 Análisis FODA

“Su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades”. (Schilling, Hill y Jones, 2015, p. 17).

Los administradores comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles e identifican después el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva. Estas estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

- Estrategias Funcionales: Orientadas a mejorar la efectividad de las operaciones.
- Estrategias de Negocios: Dirigidas al posicionamiento en los mercados.

- Estrategias Globales: Cómo ampliar operaciones fuera del país de origen.
- Estrategias Corporativas: En qué negocios participar, cómo ingresar a ellos, entre otros.

Para poder desarrollar la herramienta del FODA, también es imprescindible que se haga un análisis de todo el entorno de la empresa, con lo cual se busca tener identificados todos los actores que giran en torno a la empresa y los movimientos de mercados que la afectan.

Una forma de identificar esas fuerzas y elementos que interactúan en el entorno de la empresa es a través del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Los elementos que la constituyen son:

1. Ingreso de nuevos competidores al mercado
2. Rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Productos sustitutos

Esta herramienta nos ayuda a tener claridad sobre el entorno competitivo, pero, adicionalmente, existen otros factores externos que también afectan a la empresa y que deben ser considerados más ampliamente.

Existen elementos tecnológicos, políticos, sociales y tecnológicos que también influyen en el accionar de la empresa y que deben ser analizados, identificados y tomados en cuenta para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

“Existen elementos macroeconómicos que afectan el bienestar de la empresa porque perturban al de la nación o la economía regional de una organización y que se reflejan en el siguiente esquema”: (Schilling, Hill y Jones, 2015, p. 70)

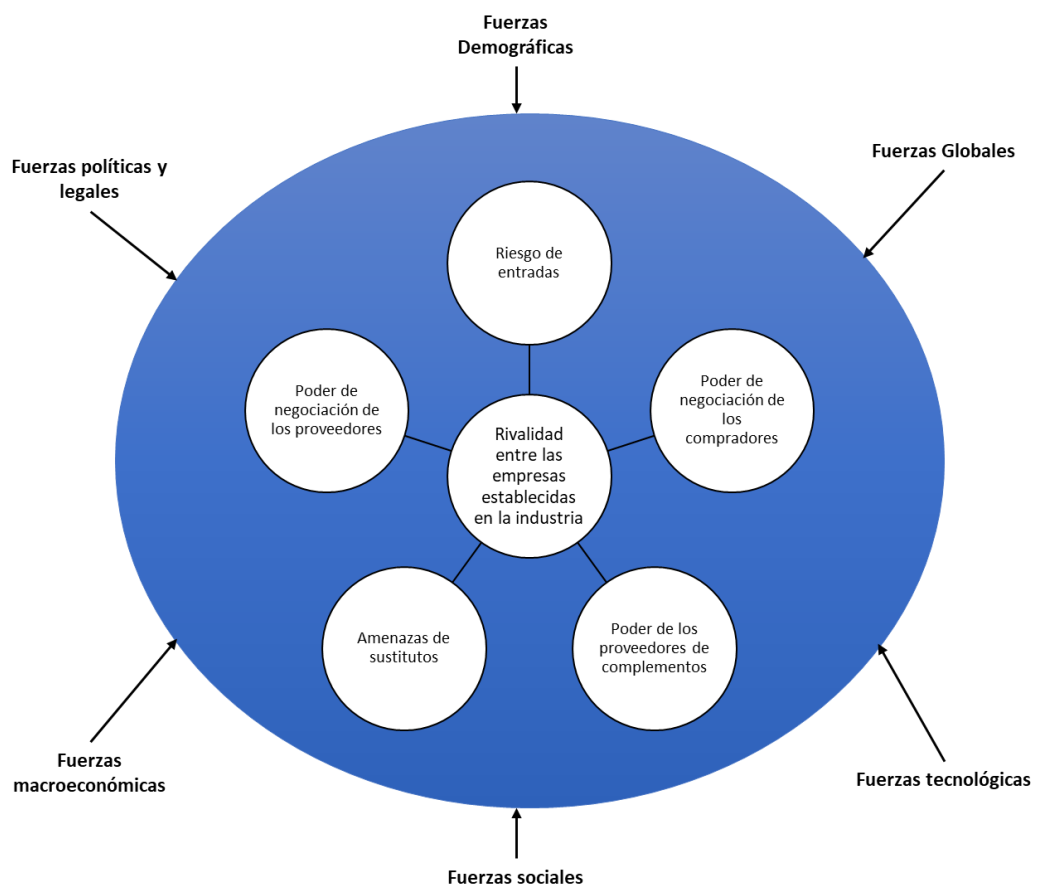


Ilustración 31, Elementos Macroeconómicos. Fuente: (Schilling, 2015)

Al llegar a esta etapa se ha concluido con el análisis de todo el entorno que rodea a la empresa y se puede proceder con el siguiente paso que no es otro que el FODA.

Para ello se sigue la metodología de reuniones con los administradores, propietarios y personal clave de la organización, quienes conocen a fondo cada uno de los procesos que se siguen por lo que es más fácil identificar las fortalezas, las áreas de oportunidad, las amenazas y debilidades que se puedan tener.

Con la claridad que las anteriores herramientas han proporcionado, se procede con la evaluación de las diferentes estrategias que puedan brindar ventajas competitivas a la empresa y que realmente tengan un impacto positivo en los resultados a corto, mediano y largo plazo de la organización.

En el caso de la Veterinaria Peludos se hizo el análisis pertinente y se hizo el llenado del siguiente formato para el FODA.

2.4.4 Implementación de la Estrategia

Con la finalización del FODA y el análisis de los actores y factores macroeconómicos se da por finalizada la etapa de la formulación de las estrategias y se puede proceder a la etapa en donde deben ejecutarse las estrategias definidas. A esta etapa se le llama Implementación de la Estrategia.

Para implementar las estrategias se procedió con la generación de Project Charter para cada una de ellas ya que es a través de esa herramienta que se define cómo administrar un proyecto.

Con el propósito de tener mayor claridad, la definición de proyecto es la siguiente: conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único. Algunas características de un proyecto son:

Temporal: Todo proyecto tiene un comienzo y un fin determinado, un tiempo delimitado y una duración cuantificable.

“Único: Cada proyecto posee características y funciones específicas que serán gradualmente desarrolladas y le confieren la cualidad de único, pues, aunque se hagan cosas en serie, es seguro que algunas circunstancias varíen”. (Chamoun, 2002, p. 27).

2.4.5 KPI'S y Metas

Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

En su sentido más amplio, los KPI proporcionan la información sobre el desempeño más significativa que permite a las organizaciones (o sus stakeholders) comprender si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. “De esta manera, unos indicadores de desempeño bien

diseñados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está donde debería estar”. (Rocancio, 2018) .

Meta: “Las metas estratégicas incluyen objetivos grandes a nivel organizacional a los que se desea llegar. Estos son utilizados para hacer operativa la misión de la empresa. Estas ayudan a proporcionar una dirección a cómo la organización puede cumplir los objetivos más altos de la jerarquía organizacional” (Acsendo, 2019)

Se definieron como involucrados a organizaciones y personas, que serán afectadas o beneficiadas por el desarrollo del proyecto:

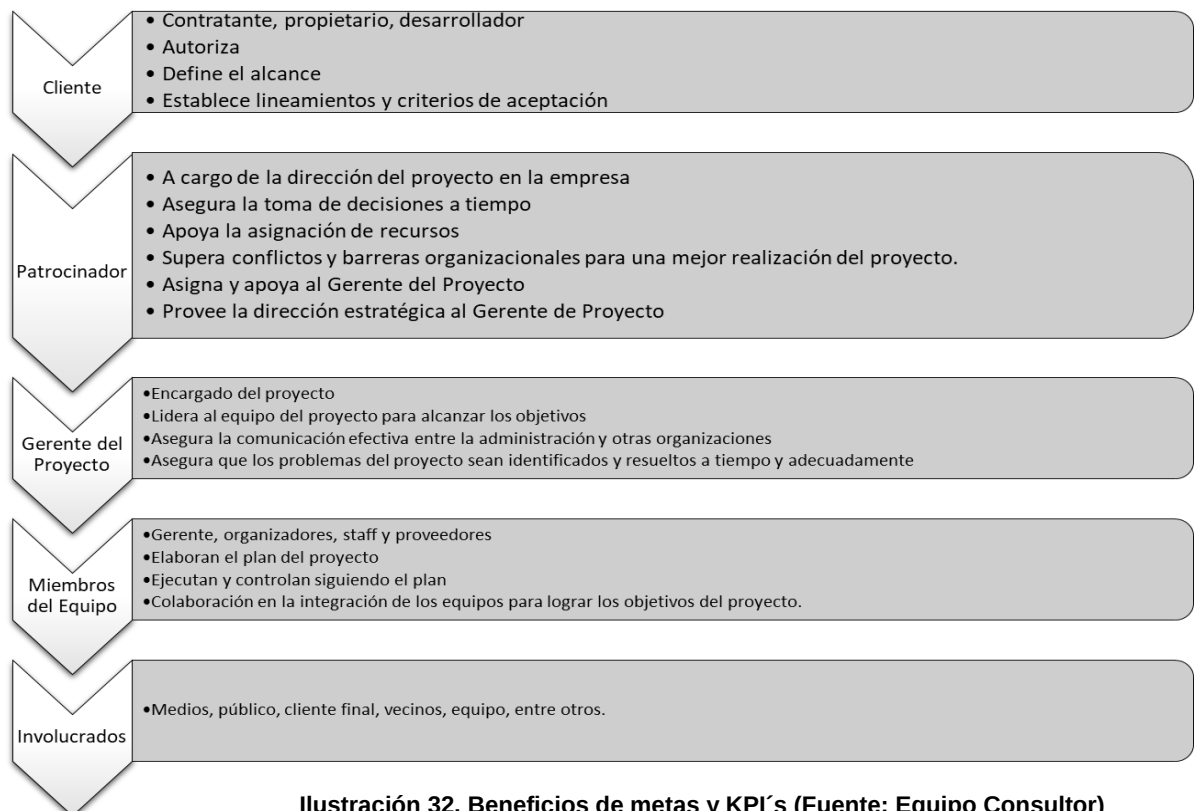


Ilustración 32, Beneficios de metas y KPI's (Fuente: Equipo Consultor)

Todo proyecto sigue una serie de pasos que conforman un ciclo de mejora continua tal como lo describió Deming y otros expertos de la calidad, que se detallan e ilustran de la siguiente manera:

Inicio: Establecer la visión del proyecto, la misión por cumplir y sus objetivos

Planeación: Desarrollar un plan que ayude a prever el cómo cumpliremos los objetivos.

Ejecución: Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar el equipo y ejecutar las acciones requeridas.

Control: Comparar lo ejecutado o real contra lo planificado.

Cierre: Conclusiones, documentos finales del proyecto, lecciones aprendidas entre otros.

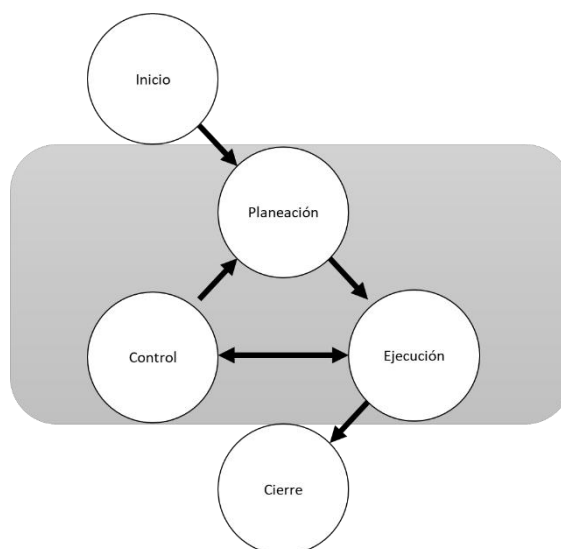


Ilustración 33, Ciclo de mejora continua. Fuente: (Chamoun, 2002)

Siguiendo este ciclo de mejora continua, se garantiza que cualquier proyecto que se ponga en marcha tendrá muchas posibilidades de éxito.

Posteriormente, ya sabiendo quiénes serán los actores que intervendrán en el proyecto y el ciclo a seguir en el mismo, se procede con la creación de los Project Charter para cada una de las estrategias definidas en la acción clave de éxito.

Un Project Charter es un modelo o formato en el que se definen los pasos y a seguir y que apoya la definición de los proyectos, además permite el análisis de entregables y tareas; apoya la toma de decisiones, permite una visión global y asigna claramente prioridades.

¿Qué incluye un Project Charter?

- El título o idea central.
- Las ramas entregables o subalternas.
- Las sub ramas, sub entregables, hasta el nivel que se desee desglosar o analizar.

“Este se utiliza durante el bosquejo de ideas a lo largo del proyecto y al elaborar las siguientes herramientas y documentos: Charter, expectativas, definición de entregables, análisis de riesgos, entre otros”. (Chamoun, 2002, p. 45).

Para tal efecto se utiliza el formato incluido en los anexos: 2,3,4,5 y 6

También es necesario tener en cuenta las áreas a considerar en la Administración Profesional de Proyectos en la elaboración del Project Charter como se describe en la siguiente ilustración:

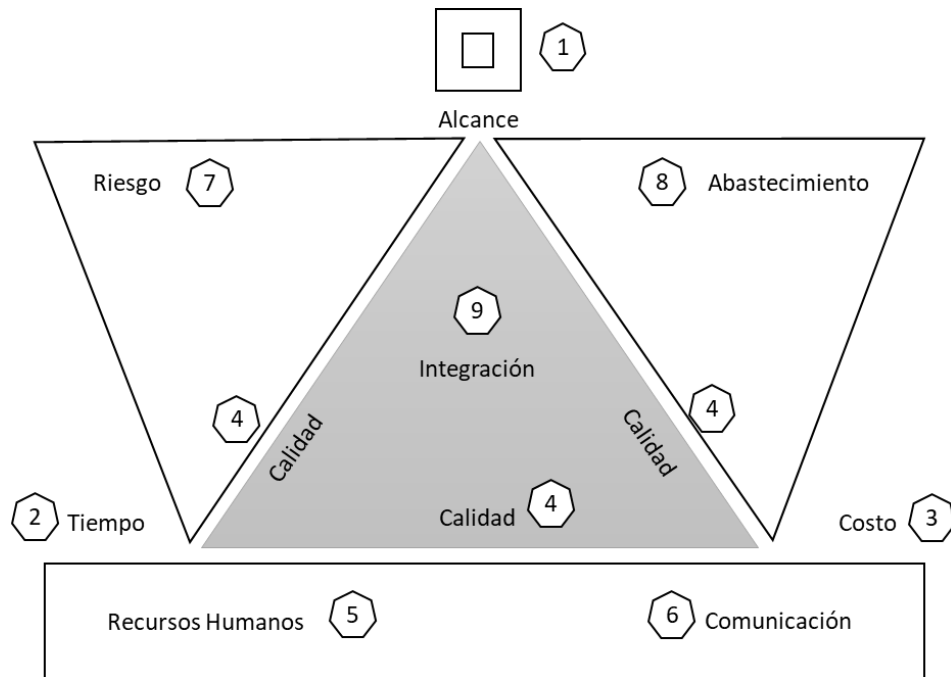


Ilustración 34, Modelo a escala de Project Charter. Fuente: (Chamoun, 2002)

2.4.6 Modelo de Negocio y Plan de Marketing

Para poder definir los proyectos a ejecutar primero se deben considerar cuáles serán los productos o servicios según las estrategias definidas en el FODA.

Cada uno de esos productos o servicios requieren tener un modelo de negocio. Su definición es la siguiente: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 14).

Para perfilar ese modelo de negocio para cada uno de los productos o servicios se hace uso de la herramienta denominada CANVAS la cual permite diseñar el modelo a través de una matriz que contiene los siguientes elementos:

- Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Propuesta de Valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con Clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de Ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos Clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...
- Actividades Clave: ...mediante una serie de actividades clave.
- Asociaciones Clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

- Estructura de Costes: “Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes”. (Irizarri, 2019, p.11). (Presentación en PDF).

La matriz CANVAS con los modelos de negocios puede verse en el anexo cinco.

Cada uno de los modelos de negocio de los servicios que la empresa va implementar para generar valor agregado y propuestas de valor hacia los clientes van respaldados con su respectivo plan de mercadeo.

Un plan de Marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicio. (Kotler y Keller, 2006, p. 43).

De la misma manera que se utiliza la herramienta de CANVAS para ilustrar el modelo de negocio para cada uno de los productos o servicios, existe una herramienta para ilustrar de manera compacta y entendible todos los elementos del plan de marketing. Dicha herramienta se llama Plan de Marketing de una Página, o por su denominación en inglés “1-Page Marketing Plan”.

El plan de marketing de 1-página, es una herramienta que ayuda a crear elementos claves de una campaña de respuesta directa para el negocio de manera rápida y fácil. La herramienta es una matriz que consta de 9 partes en donde quedan reflejados las tres grandes fases del proceso de marketing.

Dichas fases son las siguientes:

- Antes: Se llaman a las personas que están en la fase de “Antes” como “Posibles”. Al principio de dicha fase los “Posibles” no saben ni que existe la empresa. La culminación exitosa de esa fase resulta en el “Posible” sabiendo quién es la empresa y mostrando interés.
- Durante: Se denomina a las personas que están en la fase como “Prospectos”. Al principio de la misma los prospectos han indicado algo de interés en la oferta de la empresa. La culminación exitosa de ella resulta en el “Posible” comprando en el negocio por primera vez.
- Después: “Se denomina a las personas en esta fase “Clientes”. En un principio de la etapa “Después” los clientes ya han comprado a la empresa. Esta fase nunca se acaba y, cuando se ejecuta correctamente, da por resultado un círculo virtuoso donde el cliente compra repetidas veces y es tan fan de los productos o servicios de la empresa, que la recomiendan constantemente a nuevos “Posibles””. (Dib, 2019, p. 28).

Con la herramienta del Plan de Marketing de 1-Página se da por finalizado el proceso de Planeación Estratégica, ya que, en conjunto con el resto de herramientas, iniciando desde el FODA, pasando por el Modelo de Negocio y el Project Charter, se tienen todos los recursos, instrumentos y herramientas para implementar las estrategias y las ventajas competitivas que llevarán a la empresa a una gestión exitosa del negocio con los indicadores necesarios para poder darle seguimiento en tiempo real a cada uno de los elementos en el corto, mediano y largo plazo.

2.4.7 Conceptualización de Road Map u Hoja de Ruta

“La hoja de ruta o Road Map por su denominación en inglés, remite el plan de acción a seguir que muestra una secuencia detallada de pasos a modo de cronograma temporal de tareas para lograr un fin específico”. (Definición, 2015)

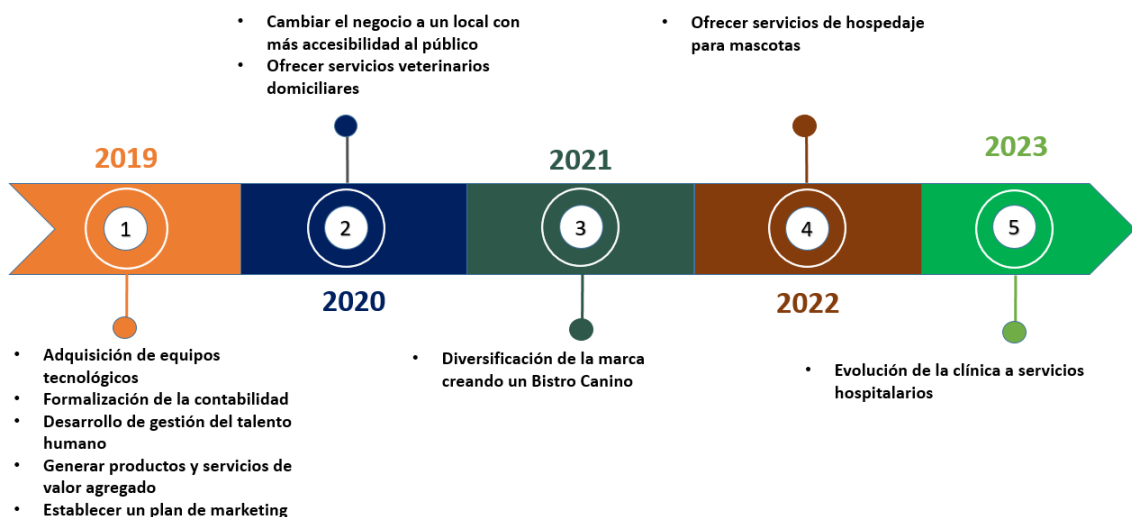


Ilustración 35, Hoja de ruta Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor)

2.4.8 Herramientas de Gestión del Talento Humano

Anteriormente se desarrolló la conceptualización de la Acción Clave de Éxito principal consistente en la Planeación Estratégica para Veterinaria Peludos, pero también, se hizo necesario implementar una herramienta de Gestión del Talento Humano, porque es un área de oportunidad que resaltó durante la etapa de llenado de la herramienta diagnóstico para determinar la acción clave.

Entre los elementos a trabajar se encuentran los siguientes:

- Estructura Organizacional – División del Trabajo

Bajo ese escenario se comienza definiendo qué es estructura organizacional.

Según Henry Mintzberg, “Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en otro”, por lo que, a partir de esa idea determina que las características de las organizaciones permiten clasificarlas dentro de agrupaciones naturales o configuraciones. (Mintzberg, 2012, p. 26)

Mintzberg también define la estructura de la organización como “El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas”. (Mintzberg, 2012, p. 26).

Para saber cómo funcionan las organizaciones se debe saber, cómo atraviesan las organizaciones los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión.

Mintzberg señala que “Toda organización consta de cinco partes fundamentales”: (Mintzberg, 2012, p. 45)

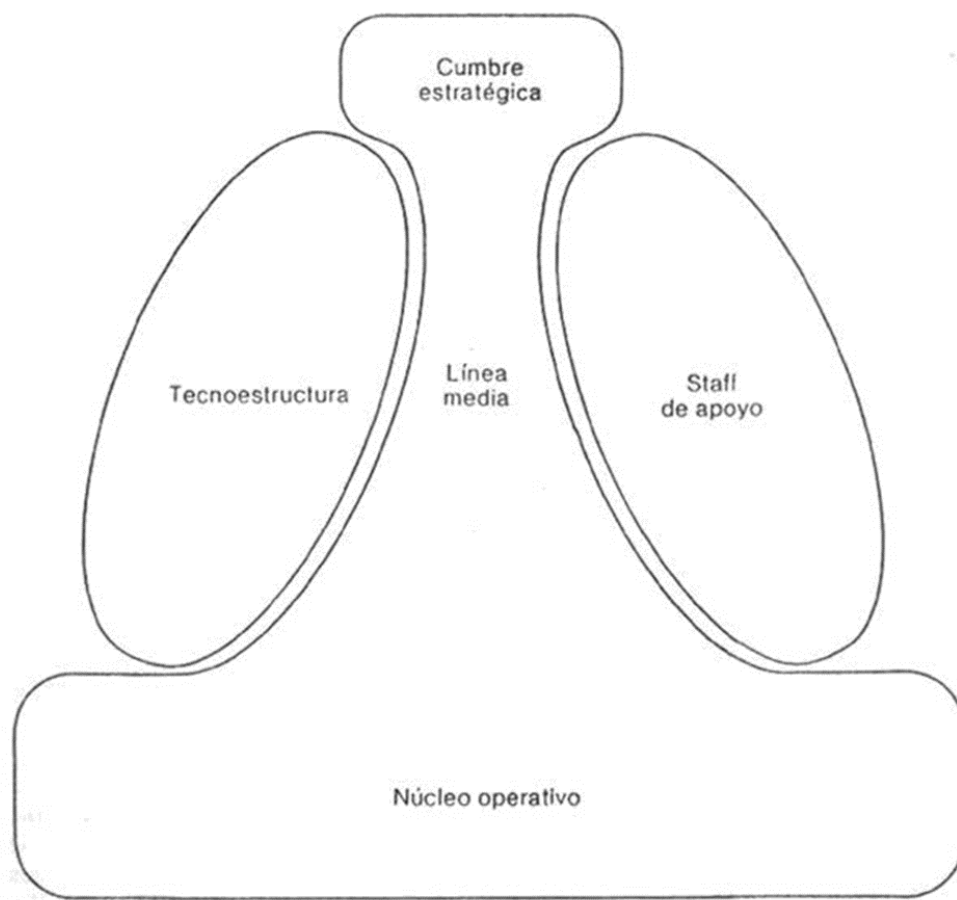


Ilustración 36, Cinco Partes Fundamentales de la organización. Fuente: (Mintzberg, 2012)

Con la base del logotipo se encuentra el núcleo de operaciones, dentro del cual los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización: las tareas

de input, proceso, output y apoyo directo relacionadas con la producción de servicios o productos.

Justo encima se puede observar al componente administrativo, dividido en tres partes. En primer lugar, se localiza a los directivos, divididos a su vez en dos grupos: los que ocupan el estrato superior de la jerarquía constituyen, junto con su staff personal, el ápice estratégico; los que se sitúan por debajo de éstos, vinculando dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen la línea media. A su izquierda se sitúa la tecno estructura, donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analíticas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno. Por último, añadimos un quinto grupo, el staff de apoyo, que figura a la derecha de la línea media, y que respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía directa, es decir, a parte del flujo fundamental de trabajo operativo. (Mintzberg, 2012, p. 45).

2.4.9 Estructura y Configuración Organizacional

Actualmente la estructura organizacional de la Veterinaria Peludos tiene un diseño del tipo centralizada vertical con características de estructura artesanal y simple.

Cuando se habla de una estructura centralizada, Mintzberg la define como “Una organización en donde todo el poder de decisión se centra en un único punto, esencialmente en manos de un solo individuo”. (Mintzberg, 2012, p. 218)

Por otra parte, es del tipo centralizada vertical (Tipo A) porque el poder de decisión está en manos de un solo individuo, quién es el directivo situado en la cumbre de la jerarquía lineal, el director general. Dicho individuo retiene tanto el poder formal como el informal, tomando personalmente todas las decisiones importantes y coordinando su ejecución mediante la supervisión directa. Siente poca necesidad de compartir su poder con los miembros del staff, los directivos de línea media y los operadores.

Se ilustra de la siguiente manera:



Ilustración 37, Tipo A, Centralización vertical y horizontal. Fuente: (Mintzberg, 2012)

Adicionalmente la estructura y diseño organizacional de la veterinaria presenta una forma artesanal porque según la descripción ofrecida por Filley y House (1969, 1976) de las organizaciones más jóvenes y pequeñas, en la etapa artesanal existe un solo grupo y su organización es de carácter informal. Puede hallarse en él una división natural del trabajo, basada en las habilidades

artesanales, pero sin estar claramente marcada, y los trabajos pueden intercambiarse con facilidad.

La mayor parte de la coordinación se consigue recurriendo a la normalización de las habilidades (el resultado de una preparación mediante el aprendizaje), siendo coordinadas las interdependencias restantes mediante la adaptación mutua entre los artesanos.

Al haber poca normalización de los procesos de trabajo o de los outputs, es escasa la necesidad de una tecnoestructura, por lo que el componente administrativo de la organización artesanal es pequeño y no elaborado, abarcando a unos cuantos directivos que trabajan junto con los operarios.

También se puede decir que es simple la estructura de Veterinaria Peludos, porque se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, de una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Presente poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. Es principalmente orgánica.

En la estructura simple, la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general,

constituyendo por consiguiente el ápice estratégico, la parte central de la organización; de hecho, la estructura consiste a menudo en poco más que un ápice estratégico, de una sola persona y un núcleo de operaciones orgánico como se ilustra a continuación:

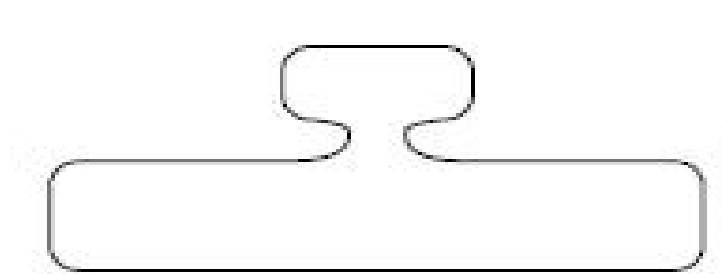


Ilustración 38, Estructura simple. Fuente: (Mintzberg, 2012)

2.4.10 Política de Recursos Humanos

Con el objetivo de apoyar a Veterinaria Peludos se les crearon y desarrollaron las siguientes herramientas:

- Código de Ética.
- Manual de Bienvenida.
- Manual de puestos y funciones.

“El código de ética fija las normas de comportamiento de las personas dentro de la organización y constituye una normativa interna de cumplimiento obligatorio”. (Definición.de, 2019)

“El Manual de Bienvenida es una guía breve para nuevos empleados con información muy útil sobre la empresa a la que se incorporan y su objetivo principal es facilitar una rápida adaptación a la compañía”. (González, 2018)

Sobre el Manual de Puestos y Funciones se define como “Una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también, sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto”. (Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, 2013)

Con esas tres herramientas de gestión de recurso humano la empresa puede ahora contar con instrumentos potentes para administrar y apoyar a su recurso humano desde que inicia la empresa hasta su día a día.

2.5 Plan de Implantación de la Acción Clave de Éxito

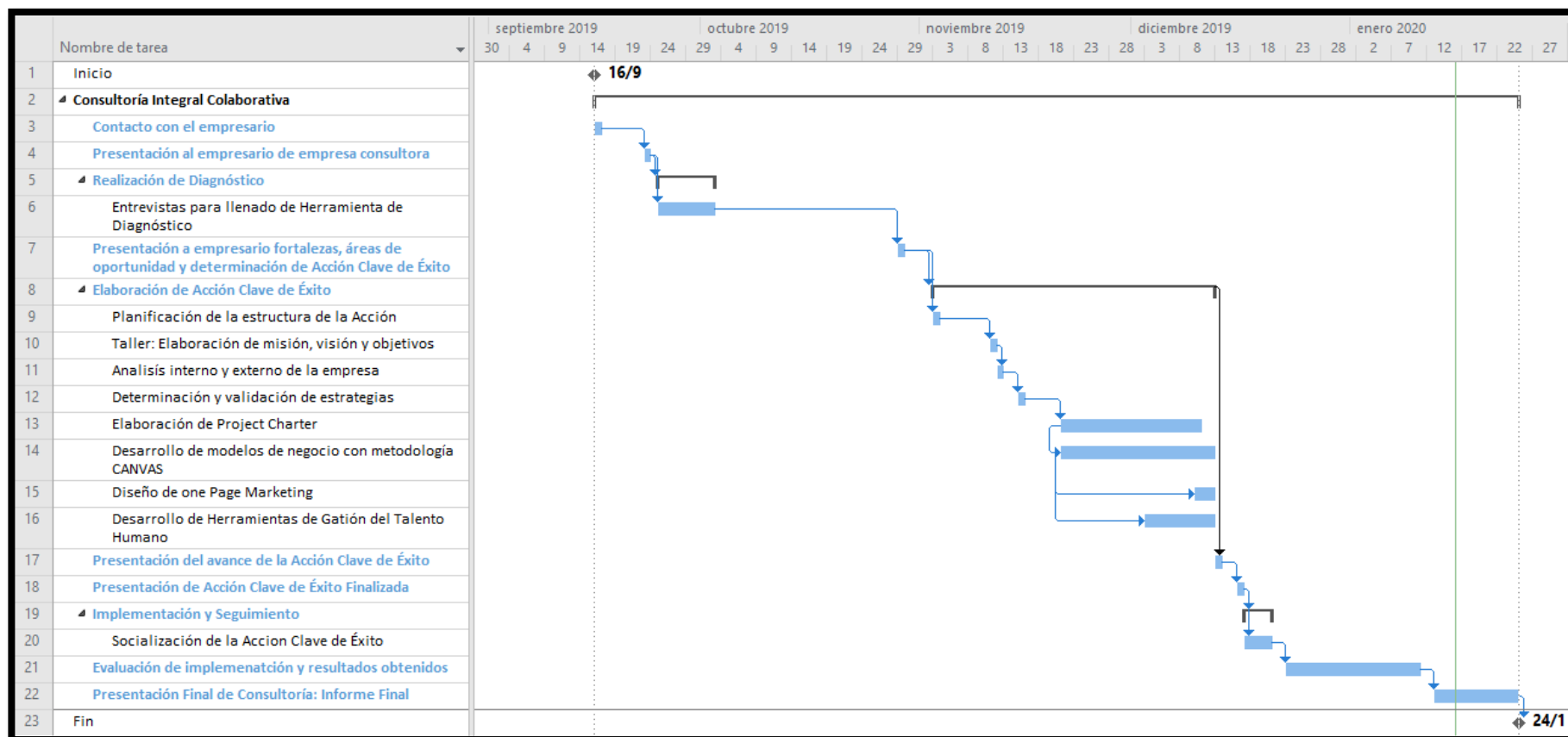
Con el objetivo principal de desarrollar de manera exitosa la intervención de la Acción Clave de Éxito a Veterinaria Peludos, se elaboró un plan de trabajo que considera el desarrollo de todas las acciones que han hecho posible la presente Consultoría Integral Colaborativa.

El referido documento sirvió de guía para ir ejecutando paso a paso el proceso de la solución propuesta, además se asignaron actividades, responsabilidades, recursos y fechas para garantizar un cumplimiento íntegro.

El plan fue ejecutado en su totalidad y participo el equipo consultor, la empresaria y sus colaboradores. Se realizaron visitas, entrevistas, llamadas telefónicas, intercambio de mensajes por medio de WhatsApp, con el objetivo de mantener una comunicación efectiva con los involucrados y así poder compartir información que enriqueciera la experiencia de esta consultoría y se logaran cumplir los alcances y metas formuladas.

A continuación, se presenta el plan de trabajo desarrollado para ejecutar las Acciones Claves de Éxito y la representación gráfica en el Diagrama de Gantt.

Diagrama de Gantt de implantación de Acción Clave de Éxito



III. Parte: Resultados Implementación Acción Clave de Éxito.

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 23 de septiembre al 20 de diciembre de 2019.

3.1 Acción Clave de Éxito

3.1.1 Elaboración e Implementación de Plan Estratégico

1ª Área intervenida: Dirección Estratégica.

1ª Área intervenida: Dirección Estratégica.

Sub área intervenida: Misión - Visión - Objetivos Estratégicos.

2ª Área intervenida: Dirección y Liderazgo.

Sub área intervenida: Instrumentos de Gestión.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Al hacer la evaluación con la herramienta de diagnóstico se determinó que la empresa no contaba con la definición por escrito de misión, visión, valores y objetivos estratégicos, por lo tanto, desconocían su razón de ser y el rumbo a seguir a nivel organizacional.	Se formalizo el marco estratégico a través de un taller realizado con la empresaria, lo que ayudo a dar inicio la planeación estratégica, ya que, a partir de ahí se empezaron a generar las diferentes herramientas y componentes para la ejecución de del Plan Estratégico implementado. Ahora la organización se administra desde una dirección estratégica, cuenta con identidad y ello facilita la determinación de sus objetivos estratégicos, entre otros elementos.	Aprobación de la elaboración e implantación de los elementos que conforman el Plan Estratégico: • Misión • Visión • Valores • Objetivos Estratégicos • Estrategias • Proyectos (Project Charter) -Presupuestos -Cronogramas de Cumplimiento • Modelo de Negocio (CANVAS) • Plan de Marketing (One Page Marketing)

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
		Incluyendo, además: • Matriz RACI • Hoja de Ruta Ver anexos 1,2,3,4, 5 y 6
Posteriormente, se continuo con las evaluaciones de las grandes áreas de la empresa y como resultado se identificó la ausencia de Instrumentos de Gestión que les facilitara la toma de decisiones; asimismo se evidenció que la empresa no contaba con información relevante para decidir sobre la	Se desarrolló e implementó el Cuadro de Mando Integral, alineado con un Mapa Estratégico, que permitirá tener controladas y gestionadas las 4 perspectivas de la empresa que son: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La aplicación de estos instrumentos, ayudará a la empresaria	Elaboración de: • Cuadro de Mando Integral • Mapa de Procesos • Indicadores claves de desempeño KPI Ver anexo 1

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
viabilidad del desarrollo proyectos de inversión, por tal razón, la toma de decisiones era compleja, ya que no contaban con una herramienta que les permitiera evaluar la ejecución de las mismas, comprometiendo la operatividad de la empresa.	a medir el desempeño del negocio y los efectos de las acciones ejecutadas.	

3.1.2 Elaboración e Implementación de Organigrama y Manual de Puestos y Funciones

3ª Área Intervenida: Estructura Organizacional

Sub área intervenida: División del Trabajo

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Ausencia de Herramientas de Gestión del Talento Humano. Al no tener formalizadas ni definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal, se desarrollaban de forma desorganizada, por lo tanto, no se podía tener un control del rendimiento de los empleados.	Se formalizó a través de un Organigrama la posición jerárquica de los puestos que existen en la empresa, así mismo se desarrolló el Manual de Puestos y Funciones que define las actividades y responsabilidades que debe cumplir cada empleado en el cargo establecido. Además, se incluyó el Código de Ética para crear un clima laboral empático, lleno de respeto y valores, así mismo se creó un Manual de Bienvenida, que servirá para la correcta inducción del nuevo empleado a la empresa, y para evaluar el desempeño del personal	Se desarrollaron y socializaron los siguientes instrumentos para gestionar el talento humano: • Organigrama • Manual de Puestos y Funciones • Herramienta de Evaluación del Desempeño • Manual de Bienvenida • Código de Ética Ver anexo 4

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	se elaboró una herramienta que permitirá medir el rendimiento de todos los colaboradores para futuros incentivos, promociones y capacitaciones.	

CONCLUSIONES DEL EQUIPO CONSULTOR

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado a la Veterinaria PELUDOS:

PELUDOS nace hace doce años como resultado del sueño de la Doctora Karla Figueroa, quién, con mucho esfuerzo, paciencia, dedicación, con todas las enseñanzas adquiridas a través de sus prácticas veterinarias en diversas empresas de la categoría, y con lo sólidos conocimientos profesionales de su carrera, tomó la decisión de poner su propia veterinaria.

La Doctora en el transcurso de todo este tiempo, ha contado con el apoyo invaluable de su familia, quién desde un inicio la apoyó y lo siguen haciendo hasta la fecha.

Han sido años de aprendizaje y en los que, como todo negocio que inicia, ha tenido sus altas y sus bajas, pero siempre han salido adelante a pesar de las adversidades y de la dura competencia en el sector.

Hace un año, la Doctora Figueroa, pensando siempre en la mejora de sus procesos y con la finalidad de ayudar a que la veterinaria crezca y se desarrolle con las mejores herramientas administrativas disponibles, buscó apoyo en la Universidad Tecnológica de El Salvador, para que, a través de sus reconocidos programas de asesoría empresarial, pudiera obtener toda la ayuda posible en las áreas de oportunidad que presentaba la empresa.

Es así, como nuestro equipo asesor conoció a la Doctora y arrancamos con el proceso de la Consultoría Integral Colaborativa y cuyas conclusiones exponemos:

A través del uso de diversas herramientas, entre las cuales está un cuestionario completo que abarca todas las áreas de la empresa, se determinaron las siguiente fortalezas y áreas de oportunidad dentro de la veterinaria:

Áreas de Fortaleza	
Áreas	Sub Áreas
• Dirección Estratégica	• Historia de la empresa
• Análisis del Entorno	• Alianzas
• Mercadeo y Ventas	• Precio
• Producción y Operaciones	• Análisis de Proveedores
• Innovación Tecnológica	• Tecnologías de la Información.

Tabla 11, Áreas de Fortalezas. (Fuente: Equipo Consultor)

Adicionalmente, durante la fase de diagnóstico, se identificaron cinco áreas de oportunidad para las cuales el equipo consultor propuso algunas soluciones con el objetivo de fortalecerlas y crear alternativas viables para reforzar y desarrollar a la veterinaria. Dichas áreas se describen a continuación:

Áreas de Oportunidad	
Áreas	Sub Áreas
Dirección Estratégica	- Misión - Visión - Objetivos Estratégicos
Dirección y Liderazgo	Instrumentos de Gestión
Mercadeo y Ventas	Relación con Clientes
Mercadeo y Ventas	Producto
Estructura Organizacional	División del Trabajo
Recursos Humanos	Política de Personal

Tabla 12 Áreas de Oportunidad. (Fuente: Equipo Consultor)

Tomando en consideración lo anterior, se le expuso a la empresaria un desglose de las soluciones que presentan la mejor factibilidad y cuyo impacto hará que la empresa crezca y se desarrolle, garantizando con ello su supervivencia y la mejora continua. Le fueron planteadas a la empresaria un total

de cuatro áreas de oportunidad las cuales se presentan en el siguiente cuadro y que constituyeron la base para determinar la que se denomina “Acción Clave de Éxito”:

Áreas de Oportunidad	
Áreas	Sub Áreas
• Dirección Estratégica	• Misión y Visión
• Dirección Estratégica	• Objetivos Estratégicos
• Dirección y Liderazgo	• Instrumentos de Gestión
• Estructura Organizacional	• División del Trabajo
• Recursos Humanos	• Política de Personal

Tabla 13, Áreas de oportunidad intervenidas. (Fuente: Equipo Consultor)

Con ese resumen de áreas de oportunidad, la empresaria determinó que la Acción Clave de Éxito es la siguiente:

- **Área - Dirección Estratégica, sub área – Misión y Visión**
- **Área – Dirección Estratégica, sub área – Objetivos Estratégicos**

Consistirá en la elaboración de la misión, visión y valores de la empresa, los cuales constituyen el marco filosófico que toda empresa debe poseer y que marcan la pauta sobre la razón de ser de la empresa, qué hace, cómo lo hace y hacia dónde quiere llegar; todo esto basado en valores que garanticen una ejecución apegada a los principios morales, éticos y legales que rigen a toda empresa exitosa.

Todos los elementos antes mencionados fueron creados, desarrollados, socializados e implementados mediante reuniones constantes entre la empresaria, sus colaboradores y el equipo asesor.

Posteriormente, se procedió con el desarrollo de la siguiente área de oportunidad:

- **Área – Dirección Estratégica, Sub área – Objetivos Estratégicos.**
- **Área – Dirección y Liderazgo, Sub área – Instrumentos de Gestión.**

Para la elaboración de los Objetivos Estratégicos se hizo uso de una de las mejores herramientas que marcan las Best Practices (Mejores Prácticas) de Gestión, como es el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard como es conocida en inglés.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite gestionar los objetivos estratégicos, visualmente y mediante indicadores claves de desempeño (KPI's por siglas en inglés).

Los objetivos estratégicos a su vez son el marco teórico mediante los cuales la empresa, en este caso la veterinaria PELUDOS, determina cuáles son sus metas por cumplir en determinado período de tiempo y que garanticen que la organización sea sostenible y rentable para sus accionistas.

Dicho marco teórico fue definido en conjunto con la empresaria, personal clave de la veterinaria y el grupo consultor; se definieron cuatro, a saber:

1. Rentabilidad del negocio.
2. Desarrollo de nuevos productos y servicios de valor agregado.
3. Adquisición de Equipos Veterinarios Especializados.
4. Administración del Desempeño.

Por sí mismos, los objetivos estratégicos no serían más que un marco teórico, pero se convierten en elementos de gestión cuando se les asignan estrategias y metas numéricas y acotadas en el tiempo.

Para determinar las estrategias que acompañarán a los objetivos estratégicos, se hizo uso de otras herramientas de gestión, entre las cuales se detallan las siguientes:

- Análisis del Entorno PEST
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter y
- FODA

Las primeras dos herramientas, marcan el entorno macroeconómico y el sector o categoría en que la empresa se desempeña y el FODA nos permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa (interna) así como las amenazas y oportunidades (externa).

Con todos esos elementos identificados se procede al levantamiento de estrategias que permitan a la empresa afrontarlos de la mejor manera posible y convertirlas en elementos que la empresa utilice para su beneficio.

Todos estos recursos, van alineados con el marco filosófico de la empresa, es decir, con su misión, visión y valores empresariales.

A partir del análisis anterior se evaluaron y determinaron diversas estrategias, de entre las cuales el empresario eligió las siguientes para su implementación:

1. Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos Estados Financieros con sus análisis y proyectos a ejecutar.
2. Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.
3. Establecer un Plan de Marketing.

4. Adquisición de Equipos Especializados para brindar servicios complementarios.
5. Desarrollo de Herramientas de Gestión de Capital Humano.

Al definir las estrategias y sabiendo que están alineadas con los objetivos estratégicos y el marco filosófico de la empresa (misión, visión, valores) resta solamente el definir las metas y los indicadores claves que deben ser acotados para su realización en un período de tiempo definido según puede verse en el anexo 1.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de las estrategias definidas y el control de las mismas a través de los indicadores claves permitirán a la veterinaria PELUDOS garantizar sus sostenibilidad, viabilidad y rentabilidad, desarrollando al máximo sus capacidades y haciendo un uso eficiente y eficaz de sus recursos; se garantiza, asimismo, la rentabilidad del negocio para satisfacción de su propietaria la Doctora Karla Figueroa.

ACCIÓN COMPLEMENTARIA

Durante la etapa de diagnóstico de la veterinaria, se identificaron otras áreas que también revisten relevancia para la empresa y que sirven de apoyo para la Gestión Estratégica de la organización.

Se planteó a la empresaria la oportunidad de apoyarle con esas áreas con el objetivo de brindarle más herramientas y recursos para la gestión exitosa de la

veterinaria y se llegó al acuerdo de desarrollarlas en conjunto con la Acción Clave de Éxito.

Dichas áreas son las siguientes:

- **Área – Estructura Organizacional, sub área: División del Trabajo.**

Con el tema de la División del Trabajo se determinó que la mejor herramienta de apoyo es la creación e implementación de un organigrama que permita a la Gerencia identificar claramente la cadena de mando dentro de la veterinaria PELUDOS y los puestos de trabajo con los que actualmente se cuenta.

Un organigrama bien estructurado garantiza una correcta ejecución de todos los planes, estrategias y proyectos al identificar de manera gráfica los puestos y roles de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Adicionalmente al organigrama y para definir las actividades y roles de los miembros de la organización, se crearon e implementaron perfiles y descriptores de puesto que son las herramientas que permiten tener claridad sobre los requisitos técnicos y/o profesionales que deben cumplir cada uno de los colaboradores dependiendo del puesto para el que ha sido designado. Asimismo, describen las actividades y recursos con los que cuentan cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo.

Y, por último, con respecto al tema de Política de Personal se crearon e implementaron, en conjunto con la Gerencia y los colaboradores clave de la veterinaria, las siguientes herramientas de Gestión del Recurso Humano:

1. Código de Ética.
2. Manual de Bienvenida.
3. Administración del Desempeño.

El Código de Ética, es como su nombre lo indica, un compendio de los valores de la empresa y en donde se definen claramente cada uno de ellos y su relación con las actividades de la organización.

Los valores que se desarrollaron mediante reuniones con la empresaria y sus colaboradores clave son los siguientes:

- Pasión.
- Respeto.
- Excelencia.
- Compromiso.
- Lealtad.

Posteriormente se creó, socializó e implementó un Manual de Bienvenida que sirve como herramienta para que cualquier colaborador nuevo que ingrese a la empresa tenga claridad sobre el quehacer de la empresa, la conozca, se sienta familiarizado y le ayude a tener un sentido de pertenencia con ella.

Por último, se creó, socializó e implementó una herramienta para la Administración del Desempeño, que permite a la Gerencia evaluar al personal en áreas clave de su trabajo, con total apego a los valores de la empresa y alineados con los objetivos de la organización.

Dicha herramienta, que se encuentra en el anexo 4 ayuda a evaluar al personal con el objetivo de determinar las áreas de oportunidad y generar capacitaciones específicas y ayudar al desarrollo y crecimiento de todos los colaboradores.

La implementación de la Acción Clave de Éxito para Veterinaria Peludos, contribuye a la generación de valor y en la obtención de ventaja competitiva por diferenciación en las siguientes áreas:

- Servicios: Lograr diferenciación en servicios significa, que la veterinaria podrá contar no solamente con servicios mejorados, sino también, con servicios innovadores y de valor agregado, con lo cual se garantiza que la empresa fortalecerá su posición en el sector y ganará cuota de mercado generando volumen de ventas y rentabilidad.
- Recurso Humano: Con la implementación de la acción complementaria la empresa retendrá personal calificado, que a su vez brindará servicios eficientes y eficientes, generando productividad para el negocio.

RECOMENDACIONES DEL EQUIPO CONSULTOR

- Se sugiere un completo seguimiento y control de los objetivos estratégicos, las estrategias, los indicadores clave, las metas y los períodos de tiempo de ejecución de estos definidos en el presente trabajo, ya que con ello se garantiza la sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo de la organización.
- Ejecutar los proyectos de inversión en equipos especializados y que son la base para el desarrollo de servicios de valor agregado que forman parte a su vez de una estrategia de diferenciación. Esto es muy importante porque genera una ventaja competitiva en un sector con competidores muy agresivos y cuya estrategia principal es el precio.
- Se recomienda la creación, desarrollo e implementación de estrategias de marketing digital que permitan a la empresa la captación de clientes potenciales y abrir nuevos canales de atención y comunicación con ellos. Esto permitirá también monetizar y rentabilizar las redes sociales, algunas de las cuales solamente muestran contenido promocional pero que no generan datos o información de los usuarios.
- También es clave para la organización el seguimiento de la herramienta de la Administración del Desempeño ya que con ello minimizará la rotación de personal, creará un mejor ambiente

laboral para todos los colaboradores, permitirá la capacitación y el desarrollo de estos con la consiguiente mejora del nivel de desempeño y garantizará la calidad de los servicios que ellos brindan a los clientes de la veterinaria.

- Realizar encuestas de satisfacción trimestrales para conocer de primera mano los que los clientes piensan y sienten de los servicios y/o productos recibidos por parte de la veterinaria y tomar con ello las medidas necesarias para la mejora continua. También ayudará a gestionar mejor a los clientes y permitirá a la organización entrar en un círculo virtuoso de calidad y eficiencia que garantice la satisfacción, la fidelización y el retorno de estos.
- Se propone que todos los datos e información obtenidos a través de los medios digitales y de las encuestas de satisfacción pueden ser canalizados y gestionados a través del software de CRM VILLA NUBE que la empresa ya posee y explotar con ello todo el potencial de la herramienta.
- Es muy importante el tema de la formalización de la contabilidad porque ello permitirá a la Gerencia la correcta y eficaz gestión financiera de la empresa. Los Estados Financieros básicos y los indicadores financieros clave permiten una visualización periódica de la situación de la empresa y tomar con ellos las medidas correctivas y preventivas de una forma oportuna.

Referencias

- Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, (ANDA). Gobierno de El Salvador, (2013). *Introducción y objetivos de puestos*. Recuperado de <http://www.anda.gob.sv/wp-content/uploads/2015/05/Introduccion-y-objetivos-de-puestos-2013.pdf>
- Acsendo. (2019). *¿Qué son las metas estratégicas?*. Recuperado de <http://soporte.acsendo.com/es/support/solutions/articles/42000037534--qué-son-las-metas-estratégicas->
- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). Mexico, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos: La guía*. México, D. F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Definición.de. (2010). *Código de ética*. Recuperado de <https://definicion.de/codigo-de-etica/>
- Definición. (2015). *Definición hoja de ruta*. Recuperado de <https://definicion.mx/hoja-de-ruta/>
- Dib, A. (2019). *El plan de marketing de 1-página*. Florida, Estados Unidos: Successwise.

- González, A. (04 de diciembre del 2018). Cómo elaborar un manual de bienvenida [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://binternational.net/elaborar-manual-bienvenida-whitepaper/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (7ª ed.). México, D. F., México: Cengage Learning.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12ª ed.). México, D. F., México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Planeta.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona, España: Planeta.
- Porter, M. E. (2017). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). México, D. F., México: Patria.
- Roncancio, G. (30 de noviembre del 2018). ¿Qué son indicadores de gestión? [Entrada en el blog]. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>

Schilling, M. A., HILL, C. W. y Jones, G. R. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11ª ed.). México, D. F., México: Cengage Learning.

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1, Pasos de la Consultoría Integral Colaborativa. Fuente: Equipo Consultor	29
Ilustración 2, Presentación de Equipo Consultor.....	34
Ilustración 3, Empresarias, Representante de CENTROMYPE y Equipo Consultor	34
Ilustración 4, Entrevista para diagnóstico.....	34
Ilustración 5, Entrevista para diagnóstico.....	35
Ilustración 6, Entrevista para diagnóstico.....	35
Ilustración 7, Entrevista de diagnóstico	35
Ilustración 8, Presentación Fortalezas, Oportunidades y selección de Acción Clave de Éxito	36
Ilustración 9, Presentación Fortalezas, Oportunidades y selección de Acción Clave de Éxito a empresaria e invitados.....	36
Ilustración 10, Representación gráfica de Acción Clave de Éxito (Fuente: Equipo Consultor).....	43
Ilustración 11, Socialización y conceptualización de Plan Estratégico ...	45

Ilustración 12, Misión Veterinaria Peludos. (Fuente: Equipo Consultor)	46
Ilustración 13, Visión Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor) ..	47
Ilustración 14, Valores Veterinaria Peludos. Fuente: Equipo Consultor .	49
Ilustración 15, Taller de elaboración de Marco Filosófico	51
Ilustración 16, Estructura de Balanced Scorecard y Mapa Estratégico(Fuente: Equipo Consultor).....	53
Ilustración 17, Matriz RACI (Fuente: Equipo Consultor).....	56
Ilustración 18, PEST de Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor)	57
Ilustración 19, Cinco Fuerzas de Porter (Fuente: Equipo Consultor)	58
Ilustración 20, Validación con la empresaria de Análisis del Entorno	60
Ilustración 21, Validación de Estrategias.....	66
Ilustración 22, Road Map (Fuente: Equipo Consultor)	136
Ilustración 23, Organigrama de Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor).....	139
Ilustración 24, Taller 1 de	146
Ilustración 25, Taller 2 de	147
Ilustración 26, Taller 3 de	147
Ilustración 27, Avance de Acción Clave de Éxito	149
Ilustración 28, Acción Clave de Éxito Finalizada.....	149
Ilustración 29, Proceso de Planeación. Fuente: (Schilling, 2015)	151
Ilustración 30, Rueda de ventaja competitiva. Fuente: (Porter, 2017)..	153

Ilustración 31, Elementos Macroeconómicos. Fuente: (Schilling, 2015).	158
Ilustración 32, Beneficios de metas y KPI's (Fuente: Equipo Consultor).....	161
Ilustración 33, Ciclo de mejora continua. Fuente: (Chamoun, 2002)....	162
Ilustración 34, Modelo a escala de Project Charter. Fuente: (Chamoun, 2002)	164
Ilustración 35, Hoja de ruta Veterinaria Peludos (Fuente: Equipo Consultor).....	168
Ilustración 36, Cinco Partes Fundamentales de la organización. Fuente: (Mintzberg, 2012)	170
Ilustración 37, Tipo A, Centralización vertical y horizontal. Fuente: (Mintzberg, 2012)	172
Ilustración 38, Estructura simple. Fuente: (Mintzberg, 2012)	174

Índice de Tablas

Tabla 1 Áreas de Oportunidad (Fuente Propia)	ii
Tabla 2 Información de la empresa (Fuente Propia)	1
Tabla 3 Análisis de Áreas de Oportunidad (Fuente Equipo Consultor).....	26
Tabla 4 Recomendaciones de Acciones Clave de Éxito (Fuente Equipo consultor).....	27

Tabla 5 Calificación de herramienta de diagnóstico.....	33
Tabla 6, Áreas de Oportunidad (Fuente Equipo Consultor)	41
Tabla 7, Áreas a intervenir en consultoría (Fuente Equipo Consultor).....	42
Tabla 8, FODA de Veterinaria Peludos(Fuente Equipo Consultor) ...	59
Tabla 9, Presupuesto para adquisición de equipo(Fuente Equipo Consultor).....	82
Tabla 10, Detalle de Inversión que el empresario ahorro por consultoría(Fuente Equipo Consultor).....	150
Tabla 11, Áreas de Fortalezas (Fuente Equipo Consultor)	185
Tabla 12 Áreas de Oportunidad (Fuente Equipo Consultor)	186
Tabla 13, Áreas de oportunidad intervenidas (Fuente Equipo Consultor).....	187

Anexos

MISIÓN

En Peludos sentimos pasión por los animales, creemos firmemente que ellos son un miembro más de las familias y nos ayudan a ser mejores personas, por tal razón atendemos con compromiso, amor y excelencia, a nuestros pacientes, con un equipo humano calificado, garantizando el completo bienestar y mejor calidad de vida de las mascotas.





VISIÓN

Ser un centro integral referente en el área metropolitana de San Salvador, para mejorar la calidad de vida de las familias, a través del bienestar de las mascotas, por medio del manejo, cuidado, atención y prestación de servicios médicos veterinarios, superando así las expectativas de los clientes.



VALORES

-  Pasión
-  Respeto
-  Excelencia
-  Lealtad
-  Compromiso





BALANCED SCORECARD Y MAPA ESTRATÉGICO

VETERINARIA PELUDOS



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MAPA ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	META	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Perspectiva Financiera	1) Rentabilidad del Negocio	Rentabilidad del Negocio	1) Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos Estados Financieros con sus análisis y proyectos a ejecutar	1) Margen Bruto sobre ventas 2) EBITDA sobre ventas vrs AA 3) ROE (Beneficio Neto después de impuestos) vrs AA	[35% - 40%] [10% - 15%] [10% - 12%]	Q2 2021 Q1 2021 Q1 2021
Perspectiva del Cliente	2) Desarrollo de nuevos productos y servicios de valor agregado	Desarrollo de nuevos productos	2) Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación 3) Establecer un Plan de Marketing	4) Ingresos por nuevos servicios y productos / total de ingresos	[15% - 20%]	Q4 2021
Perspectiva Interna	3) Adquisición de equipos veterinarios especializados	Adquisición de equipos veterinarios especializados	4) Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios	5) Productividad de equipos por mes (horas trabajadas)	[128 - 148]	Q4 2020
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	4) Administración del Desempeño	Administración del Desempeño	5) Desarrollo de herramientas de gestión de capital humano	6) Resultados de evaluación de personal trimestral	[3 - 5]	Q2 2020

Q1 = 1er TRIMESTRE

Q2 = 2do TRIMESTRE

Q3 = 3er TRIMESTRE

Q4 = 4to TRIMESTRE

AA = AÑO ANTERIOR

EBITDA = Earning Before Interests Taxes Depreciation & Amortization = Ingresos antes de intereses, impuesto, depreciación y amortización

ROE = Return Over Earnings = Retorno sobre Beneficios



2020

AA = AÑO ANTERIOR
MA = MES ANTERIOR
PPTO = PRESUPUESTO
EBITDA = Earning Before Interests Taxes Depreciation & Amortization = Ingresos antes de intereses, impuesto, depreciación y amortización
ROE = Return Over Earnings = Retorno sobre Beneficios



Anexo 2

Estrategia 1 Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios

- Project Charter
- Cronograma
- Cotizaciones
- Presupuesto
- Matriz RACI

PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del proyecto: Adquisición de Equipo Tecnológico

Asociado a Estrategia: Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios.

Fecha de última modificación del Project Charter:

1-Objetivo: Adquirir equipo tecnológico para ampliar los servicios veterinarios que la empresa brinda.

2-Alcance:

Adquirir e Instalar:

-Equipo de Ultrasonografía

-Equipo de Cirugía

-Equipo de Laboratorio

-Equipo de Limpieza Dental

3-Entregables:

- Equipo de Ultrasonografía instalado
- Equipo de Cirugía instalado
- Equipo de Laboratorio instalado
- Equipo de Limpieza Dental instalado

4-Duración del proyecto (en días hábiles): 222

Ver detalle en cronograma de trabajo

5- Organigrama del proyecto

- Gerente del Proyecto
- Usuarios de los equipos adquiridos

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, Gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación de cotizaciones, aprobación del proyecto y autorización de compra del equipo.

7- Prerrequisitos para ejecutar el proyecto

- Conocer los recursos económicos con los que se cuenta
- Identificar fuentes de financiamiento o apalancamiento para la adquisición de los equipos

8- Beneficios del proyecto

- Benéficos Económicos
- Posicionamiento de la Marca
- Diversificación de Servicios
- Satisfacción del Cliente

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con capital y o fuentes de financiamiento para la adquisición del equipo
- Que el equipo se encarezca durante el transcurso del proyecto
- Problemas de importación

10- Riesgos asociados al proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítico, 3- No impacto)
Variación de precios	20%	2
Falta de garantía de productos	5%	1

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Anexos

- Cronograma de trabajo
- Presupuesto de inversión

Proyecto



Proceso



Producto



No. Plan de Gestión: 1

Nombre del Plan de Gestión: Proyecto Adquisición de Equipo Tecnológico

Objetivo: Adquirir equipo tecnológico para ampliar los servicios veterinarios que la empresa brinda

Emitido por: Brighth Cortéz, Diana Gil, Iván Pérez, Gerardo Calles



Fecha	AVANCE
viernes, 29 de noviembre de 2019	58%
12	EN MEJORAS

12		7		No cumplidas		5		
No.	Actividad	Recursos	Responsable	Fecha inicio	Fecha de Compromiso	Fecha de Finalización	Duración (Días Hábiles)	Estatus
1	Recolección de información sobre los equipos requeridos por la veterinaria	Gerente General, Equipo Consultor, Lapto, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	21/11/2019	02/12/2019	02/12/2019	2	cumplido
2	Cotización de Equipos con diferentes proveedores (3)	Gerente General, Equipo Consultor, Lapto, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	03/12/2019	05/12/2019	05/12/2019	3	cumplido
3	Evaluación de propuestas por proveedor	Gerente General, Equipo Consultor, Lapto, Software, Internet	Equipo Consultor	06/12/2019	08/12/2019	08/12/2019	2	cumplido
4	Selección de proveedor de equipo tecnologico	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	09/12/2019	09/12/2019	12/12/2019	3	cumplido
5	Elaboración de Presupuesto de inversión total	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	13/12/2019	16/12/2019	16/12/2019	3	cumplido
6	Despliegue de Presupuesto a Gerencia General y Comercial	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	16/12/2019	16/12/2019	16/12/2019	0	cumplido
7	Aprobación de presupuesto de inversion por la Gerencia	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Gerencia General	18/12/2019	18/12/2019	20/12/2019	2	cumplido
8	Adquirir e instalar equipo de Ultrasonografía	Gerente General, Recurso Financiero y Recurso Humano de la Empresa	Gerencia General y Proveedor de Equipo	03/01/2020	30/06/2020			
9	Adquirir e instalar equipo de cirugía	Gerente General, Recurso Financiero y Recurso Humano de la Empresa	Gerencia General y Proveedor de Equipo	03/01/2020	30/06/2020			
10	Adquirir e instalar equipo de laboratorio	Gerente General, Recurso Financiero y Recurso Humano de la Empresa	Gerencia General y Proveedor de Equipo	03/01/2020	30/06/2020			
11	Adquirir e instalar equipo de limpieza dental	Gerente General, Recurso Financiero y Recurso Humano de la Empresa	Gerencia General y Proveedor de Equipo	03/01/2020	30/06/2020			
12	Capacitación a los usuarios de los equipos	Gerente General, Recurso Financiero y Recurso Humano de la Empresa	Proveedor de Equipo	01/07/2020	31/07/2020			

Cotizaciones de equipos.



San Salvador 2 de diciembre de 2019

ESTIMADA: VETERINARIA PELUDOS.

ATENCION A: DRA. KARLA FIGUEROA

Le deseamos éxitos en sus gestiones diarias. Por medio de la presente queremos poner a su disposición nuestros equipos de ultrasonografía.

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO
DP-30VET digital ultrasound diagnostic imaging system	1	\$5,500.00
Veterinary micro-convex array transducer, 35C20EA	1	\$ -
UMT-200 Mobile Trolley	1	\$ -
TOTAL IVA INCLUIDO		\$6,215.00

Condiciones generales:

- 12 meses de garantía por defectos de fábrica en unidad principal.
- Forma de pago: 50 % al confirma y 50% al entregar
- Entrega: 45 a 60 días.

Gracias por la oportunidad de ofrecerle este presupuesto, esperamos cumplir con sus expectativas y solventar así sus necesidades.

Atte. Jenifer Zelaya
7679-1236

SEAGRI, S.A DE C.V * Calle ppal. #313, Plazuela Ayala, San Salvador.
Teléfonos: 2221-3100 * 2221-3101
E-mail: seagri@live.com * Pagina web: www.seagri.net

San Salvador, 19 de octubre de 2019

ESTIMADA: VETERINARIA PELUDOS.

ATENCION A: DRA. KARLA FIGUEROA

Nos complace saludarles deseándoles éxitos en sus gestiones diarias. Así mismo por medio de la presente queremos poner a su disposición nuestros productos.

PRODUCTO	CANTIDAD	TOTAL
EQUIPO DE ANESTESIA UNIDAD PRINCIPAL	1	\$3,900.00
CIRCUITO DE RECIRCULACION	1	\$-
VAPORIZADOR	1	\$-
TOTAL		\$3,900.00
TOTAL IVA INCLUIDO		\$4,407.00

Condiciones generales:

- 10 meses de garantía por defectos de fábrica.
- Forma de pago: Contado
- Entrega: Inmediata

Gracias por la oportunidad de ofrecerle este presupuesto. Como siempre es para nosotros un gusto hacer negocios con usted.

Atte. Jenifer Zelaya
7679-1236

San Salvador, 19 de octubre de 2019

ESTIMADA: VETERINARIA PELUDOS.

ATENCION A: DRA. KARLA FIGUEROA

Nos complace saludarles deseándoles éxitos en sus gestiones diarias. Así mismo por medio de la presente queremos poner a su disposición nuestros productos.

PRODUCTO	CANTIDAD	TOTAL
MONITOR DE SIGNOS VITALES	1	\$2,525.00
TOTAL		\$2,525.00
TOTAL IVA INCLUIDO		\$2,853.25

Condiciones generales:

- 10 meses de garantía por defectos de fábrica.
- Forma de pago: Contado
- Entrega: Inmediata

Gracias por la oportunidad de ofrecerle este presupuesto. Como siempre es para nosotros un gusto hacer negocios con usted.

Atte. Jenifer Zelaya
7679-1236



Sala de Venta de Gases

San Salvador, 02 de Diciembre de 2,019

NRC.: 393-0
NIT.: 0614-220277-002-3

Señores: **VETERINARIA PELUDOS**

Con Atención a: **KARLA FIGUEROA**

Tenemos el agrado de presentarles nuestra siguiente cotización:

- 1 Depósito de Cilindro de Oxígeno Hospitalario 23 P.C
- 1 Carga de Oxígeno Hospitalario 23 P.C

	P. Unitario	P. Total
US \$	75,00 US \$	75,00
US \$	6,10 US \$	6,10
SUBTOTAL	US \$	81,10
13% IVA	US \$	10,54
TOTAL	US \$	91,64

Validez de oferta: **15 Días Hábiles Después de Recibida la Oferta**
Forma de pago: **Contado**
Tiempo de entrega: **Según Existencias de Oxígeno**
Lugar de entrega: **Sala de Venta de Gases, San Salvador**
Tipo de contribuyente: **Grande**
Sector Económico: **Industria**
Garantía: **No aplica**

NOTA: LOS CILINDROS SE ENTREGAN EN CALIDAD DE DEPÓSITO DE GARANTÍA, ESTOS SEGUIRÁN SIENDO PROPIEDAD DE INFRA DE EL SALVADOR, EL VALOR DE LOS DEPÓSITO SE DEVUELVE POR MEDIO DE UN CHEQUE NO NEGOCIABLE A NOMBRE DEL EL TITULAR DEL DEPÓSITO, ESTE VALOR PASADOS 90 DÍA PIERDE EL 13% DE IVA.

IMPORTANTE: AL MOMENTO DE ELABORAR LOS DEPÓSITOS SE HACEN DOS CCF, UNO POR LOS DEPÓSITOS DE GARANTÍA Y OTRO POR LAS RESPECTIVAS CARGAS DE LOS CILINDROS.

ELABORAR CHEQUE A NOMBRE DE: **INFRA DE EL SALVADOR S.A DE C.V.**
NO SE ACEPTAN BILLETES DE \$50 NI DE \$100 DOLARES

En espera de poder servirle, nos suscribimos de usted

Atentamente

Claudia de Velasco
Sala de Venta de Gases

Para consultas
Tel. 2-234-3298

Correo: cotizacion.gases@sv.infrasal.com



Escribanos a Nuestro WhatsApp al: 2234-3298

INFRASAL ES OXGASA
OXGASA ES INFRASAL



PBX: (503) 2234 3200
FAX: (503) 2225 8816
25 Av. Norte No.1080, San Salvador
(frente al Colegio Guadalupeano)
www.infrasal.com



San Salvador • Lourdes • Santa Ana • Zacatecoluca • Usulután • Santa Tecla • Sonsonate • La Unión • Apopa • San Miguel • Soyapango • Planta San Andrés • Planta San Bartolomé

SEÑORES:
EMAIL:
PRESENTE:

Por este medio presentamos, a su consideración y evaluación, oferta del siguiente equipo médico:

CANT	DESCRIPCION DEL EQUIPO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	ULTRASONIDO DENTAL Marca: WOODPACKER Origen: CHINA  ▪ Pieza de mano, Autoclavable desmontable. ▪ Seguimiento automático de frecuencia. ▪ 4 puntas intercambiables. Especificaciones Tecnicas: ▪ Frecuencia: 28kHz±3kHz ▪ Presion del agua: 0.1bar ~ 5bar (0.01MPa ~ 0.5MPa) ▪ Salida: 3W~20W ▪ Corriente: 110V/220 - 240V~ 50Hz/60Hz 150mA Dimensiones: 170mm×111mm×65mm, Peso: 0.75kg	\$ 381.56	\$ 381.56

Condiciones Generales:

PRECIOS	USD INCLUYEN IVA
FORMA DE PAGO	CONTRAENTREGA/ SEGÚN CLIENTE
CHEQUE A NOMBRE DE	S.T. MEDIC S.A. DE C.V.
REGISTRO	106101-1
NIT	0614-090598-101-1
CATEGORIA	MEDIANOS CONTRIBUYENTES
GARANTIA	UN AÑO DE GARANTÍA POR DESPERFECTOS DE FABRICA ADEMÁS, CONTAMOS CON NUESTROS TALLER DE BIOMÉDICA.
VALIDEZ DE OFERTA	15 DÍAS
TIEMPO DE ENTREGA	VER CADA ITEM
TRANSPORTE GRATIS	ZONA METROPOLITANA S.S.
TRANSPORTE FUERA DE S.S.	PREGUNTAR POR VALOR DE FLETE

En espera de salir favorecidos con su orden, nos suscribimos con cordial saludo
Atentamente,

S. T. MEDIC, S.A. DE C.V.

LIC. FRANCISCO ORTIZ

ADONAY PEREZ

San Salvador 02 de diciembre 2019

SEÑORES: VENTERINARIA PELUDOS SA DE CV
EMAIL:
PRESENTE: DIANA HILL

Por este medio presentamos, a su consideración y evaluación, oferta del siguiente equipo médico:

CANT	DESCRIPCION DEL EQUIPO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	ELECTROCAUTERIO, MARCA: BOVIE. MODELO: DERM 102. ORIGEN: USA. ENTREGA: INMEDIATO SUJETO A INVENTARIO DESCRIPCION: El desinfectante de alta frecuencia Derm 101 ofrece diez vatios de potencia monopolar, ajustables en incrementos de 1/10 de vatio, para desecar y fulgurar el tejido. La potencia se puede ajustar con la pieza de mano de control de potencia de 3 botones (A902) o con el selector giratorio de la unidad. La unidad cuenta con una gran pantalla LED brillante para una excelente visibilidad a través de la sala de procedimientos. Si se prefiere la activación del pedal durante el uso del Derm 101, simplemente enchufe el pedal de pedal A803 Bovie (se vende por separado) y active. No se requiere pieza de mano separada. Para el profesional que utiliza la electrocirugía bipolar, Bovie ofrece el Desmecador de Alta Frecuencia Derm 102 con 10 vatios de potencia bipolar, ajustable en incrementos de 1/10 de vatios. Para utilizar esta función se requiere el cable bipolar A827V *, una activación bipolar forcep * y pedal. El Derm 101 y el Derm 102 están listos para su uso. Las unidades vienen con un total de 18 consejos dérmicos desechables. Para el momento en que los practicantes utilicen los 18 electrodos, habrán pagado la unidad dos veces y generado ingresos para su práctica. DIMENSIONES Y PESO Altura 7.2 "(184mm) Ancho 2.7 "(69 mm) Longitud 8.2 "(208 mm) Peso <1,4 kg (<3 libras) CONEXION DE LA RED Voltaje principal: 100 - 240 VAC ± 10% Frecuencia principal: 50 - 60 Hertz Corriente principal: 320mA Máx. Consumo de energía: 28 VA LA SEGURIDAD Construcción básica: De acuerdo con EN 60601-1 Modo de Operación: Operación Intermitente Tipo de salida: TYPE BF Ciclo de trabajo: 10sec encendido / 30sec apagado Fusibles principales: T 400mAL, 250V	\$ 988.25	\$ 988.25



San Salvador 3 de diciembre de 2019

Modalidad: venta.

En atención a su solicitud, tenemos el agrado de presentar a su consideración nuestra siguiente cotización:

CANTID AD	DESCRIPCION	PRECI O
1	VetTest	\$5,500. 00
	Sin Centrifuga	
	Asesoría técnica	
TOTAL USD \$ con IVA:		\$5,500.00

Condiciones:

- Precio incluye IVA.
- Forma de pago: Efectivo, cheque, tarjeta de crédito, BAC Tasa cero.
- Cheque a nombre de: Soluciones Diagnosticas Veterinarias S.A de C.V.
- Plazo de instalación 1 días. Mientras el equipo este en el país.

Requisitos:

1. Mantenimiento general 2 veces al año
2. Adelanto de Pago para hacer el pedido del equipo. Una vez estando en el país el equipo se instala y se imparte capacitación sobre el uso del equipo.

Disposiciones de Financiamiento:

1. Prima, y lo restante Cuota divida en 3 meses, sin intereses.
2. Tasa cero BAC Credomatic hasta por 9 meses.

Atte. MVZ Rodrigo Rivas Sandoval

Cel. 79875113 – 63017895



San Salvador 3 de diciembre de 2019

Modalidad: venta.

En atención a su solicitud, tenemos el agrado de presentar a su consideración nuestra siguiente cotización:

CANTID AD	DESCRIPCION	PRECI O
1	CATALYTS ONE	\$8,500.00
	1 Vet Labstation (pantalla y CPU)	\$2,500.00
	Asesoría técnica	
TOTAL USD \$ con IVA:		\$11,000.00

Condiciones:

- Precio incluye IVA.
- Forma de pago: Efectivo, cheque, tarjeta de crédito, BAC Tasa cero.
- Cheque a nombre de: Soluciones Diagnosticas Veterinarias S.A de C.V.
- Plazo de instalación 1 días. Mientras el equipo este en el país.

Requisitos:

3. Mantenimiento general 2 veces al año
4. Adelanto de Pago para hacer el pedido del equipo. Una vez estando en el país el equipo se instala y se imparte capacitación sobre el uso del equipo.

Disposiciones de Financiamiento:

3. Prima, y lo restante Cuota divida en 6 meses, sin intereses.
4. Tasa cero BAC Credomatic hasta por 9 meses.

Atte. MVZ Rodrigo Rivas Sandoval

Cel. 79875113 – 63017895



San Salvador 3 de diciembre de 2019

Modalidad: venta.

En atención a su solicitud, tenemos el agrado de presentar a su consideración nuestra siguiente cotización:

CANTID AD	DESCRIPCION	PRECI O
1	Vetautoread (Hematología)	\$5,500. 00
	1 Centrifuga para Vet-autoread.	
	Asesoría técnica	
TOTAL USD \$ con IVA:		\$5,500.00

Condiciones:

- Precio incluye IVA.
- Forma de pago: Efectivo, cheque, tarjeta de crédito, BAC Tasa cero.
- Cheque a nombre de: Soluciones Diagnosticas Veterinarias S.A de C.V.
- Plazo de instalación 1 días. Mientras el equipo este en el país.

Requisitos:

5. Mantenimiento general y mantenimiento de Lámparas cada 3 meses.
6. Adelanto de Pago para hacer el pedido del equipo. Una vez estando en el país el equipo se instala y se imparte capacitación sobre el uso del equipo.

Disposiciones de Financiamiento:

5. Prima, y lo restante Cuota divida en 3 meses, sin intereses.
6. Tasa cero BAC Credomatic hasta por 9 meses.

Atte. MVZ Rodrigo Rivas Sandoval

Cel. 79875113 - 63017895

Presupuesto para la Adquisición de Equipo.



Proyecto: Adquisición de Equipos Veterinarios							
Concepto	Especificaciones	Proveedor	Costo Unitario	Cantidad	Inversión	Total	Observaciones
Equipo de Ultrasonografía	DP-30VET digital ultrasound diagnostic imagyn system Veterinary micro - convex array transducer, 35C20EA UMT-200 Mobile Trolley	SEAGRI	\$ 5.500,00	1	\$6.215,00	\$ 6.215,00	IVA incluido
Equipo de Cirugía	Equipo de anestesia unidad principal Circuito de recirculación Vaporizador	SEAGRI	\$ 3.900,00	1	\$4.407,00	\$ 4.407,00	IVA incluido
	Monitor de signos vitales adulto	SEAGRI	\$ 2.525,00	1	\$2.853,25	\$ 2.853,25	IVA incluido
	Electrocauterio Marca: BOVIE, Modelo DERM 102.	S.T. MEDIC	\$ 988,25	1	\$ 988,25	\$ 988,25	IVA incluido
	Deposito de cilindro de oxigeno hospitalario 23 P.C.	INFRASAL	\$ 81,10	1	\$ 91,64	\$ 91,64	IVA incluido
Equipo de Laboratorio	Equipo de Bioquímica CATALYTS ONE	SODIVET	\$ 8.500,00	1	\$8.500,00	\$ 8.500,00	IVA incluido
	Analizador hematológico, Centrifuga para Vet-autoread	SODIVET	\$ 5.500,00	1	\$5.500,00	\$ 5.500,00	IVA incluido
Equipo de Limpieza Dental	Ultrasonido Dental, Marca: WOODPACKER	S.T. MEDIC	\$ 381,56	1	\$ 381,56	\$ 381,56	IVA incluido
INVERSIÓN TOTAL PRESUPUESTADA PARA ADQUISICIÓN DE EQUIPO						\$ 28.936,70	



Matriz RACI para estrategia: Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios.

R	Ejecuta actividad
A	Autoriza, es el responsable final
C	Es consultado antes de tomar una decisión
I	Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad

Nombre de Estrategia:		Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios			
Puestos (Responsables)		- Ultrasonografía - Cirugia - Limpieza Dental - Laboratorio			
		Recepción	Instalación	Capacitación	Mantenimiento Preventivo
	Gerente General	R			A
	Proveedor		R		R
	Médico Auxiliar			R	



Anexo 3

Estrategia 2 Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos estados financieros

- Project Charter
- Cronograma
- Cotizaciones
- Matriz RACI



PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del proyecto: Contratación de Servicios Contables

Asociado a Estrategia: Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos Estados Financieros.

Fecha de última modificación del Project Charter:

1-Objetivo: Contratar los servicios de un profesional para formalizar la contabilidad de la empresa.

2-Alcance:

- Contratación de servicios profesionales de un contador

3-Entregables:

- Estados Financieros (Balance, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo)

por periodo.

- Análisis de los Principales Indicadores Financieros

- Gestión de las Obligaciones Tributarias (IVA, Pago a Cuenta y Retenciones)

4-Duración del proyecto (en días hábiles): 7

Ver detalle en cronograma de trabajo (Anexo 1)

5- Organigrama del proyecto

- Gerente del Proyecto
- Gerente Administrativo
- Contador Externo



6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, Gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación de cotizaciones y contratación del profesional responsable.

7- Prerrequisitos para ejecutar el proyecto

- Realizar al menos dos cotizaciones por los servicios requeridos
- Disponibilidad financiera para la contratación

8- Beneficios del proyecto

- Toma de decisiones con base a información relevante

- Análisis financiero con base a estados financieros
- Control de ingresos y gastos
- Información oportuna de utilidades
- Disponibilidad documental para gestionar financiamientos bancarios

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con presupuesto o disponibilidad financiera para contratar los servicios contables



10- Riesgos asociados al proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítica, 3-No impacto)
El no contar con una contabilidad conlleva las siguientes amenazas:	El no contar con una contabilidad conlleva los siguientes riesgos:	
Desconocimiento de costos mensuales	99%	2
Desconocimiento de ingresos mensuales	99%	2
Desconocimiento de utilidades	99%	2

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Anexos

- Cronograma de trabajo
- Presupuesto de inversión:
 - o \$ 250.00 mensuales IVA incluido.

Proyecto ☒ Proceso ☐ Producto ☐

No. Plan de Gestión: 2

Nombre del Plan de Gestión: Contratación de Servicios de Contabilidad

Objetivo: Contratar los servicios de un profesional para formalizar la contabilidad de la empresa

Emitido por: Brigith Cortéz, Diana Gil, Iván Pérez, Gerardo Calles



Fecha	AVANCE
viernes, 6 de diciembre de 2019	75%
	EN MEJORAS

4 Cumplidas				3	No cumplidas		1	
No.	Actividad	Recursos	Responsable	Fecha inicio	Fecha de Compromiso	Fecha de Finalización	Duración (días hábiles)	Estatus
1	Cotización de servicios externos de contabilidad (3 cotizaciones)	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	06/12/2019	09/12/2019	09/12/2019	2	Cumplido
2	Evaluación de ofertas	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	10/12/2019	11/12/2019	11/12/2019	2	Cumplido
3	Selección de Proveedor	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	12/12/2019	12/12/2019	12/12/2019	1	Cumplido
4	Presentación a Gerencia del proveedor y entrega de documentación	Gerente General, Proveedor de servicios de contabilidad, Laptop, Software, Internet	Proveedor de servicios de contabilidad	13/12/2019	13/12/2019		1	

San Salvador, 14 de enero de 2020.

**Señora
Karla Figueroa
Presente**

Estimada señora:

Reciba un cordial saludo, deseando éxitos en cada una de sus actividades, me complace someter a su consideración mi perfil Profesional.

Soy Profesional debidamente legalizado, enfocado a brindarle un servicio de calidad, en diferentes áreas, relacionadas con la rama contable, auditoria, impuestos, finanzas, consultaría, procesos administrativos, etc.

Mi filosofía se basa en ofrecer servicios profesionales, proporcionando a mi cliente, soluciones preventivas y correctivas de acuerdo a las necesidades de los mismos, con base a los problemas que puedan encontrarse en la ejecución del proceso contable-financiero.

Estoy seguro que cuento con el profesionalismo y la capacidad especialmente para asumir la responsabilidad de este importante trabajo, pues, mi experiencia profesional abarca el conocimiento necesario para desarrollarlo.

**Mis servicios se rigen por los
siguientes principios:**

Integridad	Trabajo en base a una relación personal con el cliente, basada en los Principios fundamentales y de calidad, realizando el trabajo de acuerdo a los requerimientos que rige la profesión de contaduría.
Independencia	Como Norma, respeto que en todos los trabajos que realizo, mantener total independencia, para así garantizar los estándares de calidad y ética que rigen a mi profesión.
Cuidado profesional	Mi política me exige en todo momento mantener un cuidado profesional al momento de proveer un servicio a mis clientes, así como integridad y objetividad absoluta en el manejo de los servicios de contabilidad, impuestos y otros.

Tel: +503-2529-5715, Cel: +503-6108-8619

Email: patriciazepeda_96@hotmail.com

**Comunicación
efectiva con
los socios y la
Administración**

La comunicación efectiva con la Administración de las entidades para abordar los asuntos relacionados con la prestación de mis servicios profesionales y la atención de sus problemas, así como ofrecer alternativas de solución es uno de los factores principales que me caracterizan.

1. Perfil Técnico y Profesional.

**Perfil Profesional
Licda. Patricia Torres**

Datos personales y generales

Mi nombre completo es: **Patricia Edith Torres Zepeda**

Como profesional independiente

Soy contador y auditor certificado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), para prestar servicios profesionales de Auditoría, contabilidad y consultorías, mi experiencia profesional en las áreas antes mencionadas lo he realizado para empresa de diversos sectores de la economía del país.

Datos profesionales

Estudios Realizados

Maestría : Finanzas Empresariales
Universidad José Matías Delgado

Universitarios: Licenciada en Contaduría Pública.
Universidad Tecnológica de El Salvador

Seminarios, cursos y talleres recibidos

- ♦ Participación en seminario-taller "Sistema Contable Bajo NIIF para PYMES" impartido por El Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), Febrero 2018.
- ♦ Participación en seminario-taller "Proceso de Adopción e Implementación de las NIIF para PYMES", impartido por El Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA), Enero 2017.
- ♦ Participación en seminario-taller "Auditoría Fiscal", impartido por la Dirección General de Impuestos Internos. Noviembre 2017.

Tel: +503-2529-5715, Cel: +503-6108-8619
Email: patriciazepeda_96@hotmail.com

- ♦ Diplomado en “Impuestos”, desarrollado por el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos, noviembre de 2017.
- ♦ Conferencia: “Cómo Prevenir el Fraude en los Negocios”, desarrollado en el Hotel Presidente, auspiciado por el Deloitte & Touche, el 25 de junio de 2017.
- ♦ Entre otros.

2. Naturaleza y Alcance del trabajo

- Llevar los Libros de IVA
- Registro de las operaciones contables (Elaboración de Partidas Contables)
- Registros Auxiliares para cuentas de efectivo y equivalente de efectivo, caja, bancos, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, propiedad planta y equipo, depreciaciones, crédito fiscal IVA, activos intangibles, cuentas y documentos por pagar a corto y largo plazo, gastos y todos los necesarios para el registro de la información contable.
- Conciliaciones Bancarias.
- Elaboración de Declaraciones de IVA, Pago a Cuenta, Renta y Alcaldía.
- Trámites en las dependencias del gobierno: Digestyc, CNR, Alcaldía, Ministerio de Trabajo, Hacienda, etc.
- Estados financieros Mensual y Anual (Balances y Estados de Resultados)
- Planillas de Sueldo, AFP, ISSS y Otras.
- Cálculos de Indemnizaciones, Vacaciones y Aguinaldos.
- Revisiones Esporádicas para verificar controles, procesos y existencias.

Todo es parte del siguiente proceso: PLANEACION, EJECUCION y EMISION DE REPORTES

3. Honorarios Profesionales y Forma de pago

Estimados señores:

Después de realizar investigación preliminar de la naturaleza y actividad de su empresa, les presentamos nuestra oferta económica de Servicios Profesionales de Contabilidad, descritos ampliamente en la Oferta Técnica anterior, estimando los Honorarios Profesionales mensuales sin IVA en las cantidades siguientes:

Tel: +503-2529-5715, Cel: +503-6108-8619
Email: patriciazepeda_96@hotmail.com

PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA POR SERVICIOS CONTABLES
AUDITORIA, CONSULTORIA Y ASESORIA EMPRESARIAL

OFERTA DE SERVICIOS EJERCICIO 2014	COSTO MENSUAL
Teneduría de libros de IVA (Compras y ventas)	\$50.00
Elaboración y presentación de declaración de IVA y Pago a cuenta.	\$50.00
Verificación de documentos, Elaboración de registros contables y Emisión de Estados Financieros	\$150.00
Total	\$250.00

Favor tomar nota que los honorarios por estos servicios, se facturan y cobran mensualmente.

Para cualquier información adicional requerida, favor comunicarse a los siguientes medios:

Celular 6108-8619
Correo electrónico patriciazepeda_96@hotmail.com
Patriciazepeda96@gmail.com

Tendré mucho gusto en ampliar el contenido de esta propuesta, si así lo estiman conveniente.

Atentamente,



Licda. Patricia Edith Torres Zepeda
Contador Público Certificado
Inscripción CVPCPA N° 8531

Tel: +503-2529-5715, Cel: +503-6108-8619
Email: patriciazepeda_96@hotmail.com

San Salvador, 14 de enero de 2020.

**Señora
Karla Figueroa
Presente**

Estimada señora Figueroa:

En atención a su requerimiento verbal nos complace someter a su consideración nuestra propuesta de Servicios Profesionales de contabilidad, para la empresa de nombre comercial Veterinaria Peludos, la cual Ud. Es propietaria.

Agradecemos la oportunidad de ofrecerles nuestros servicios profesionales y de ser parte del crecimiento de su empresa. De igualmente, confiamos en que los términos propuestos sean de su conformidad y con mucho gusto ampliaremos cualquier aspecto de esta propuesta a su solicitud.

Si ustedes están de acuerdo con los términos aquí incluidos, sírvase hacernos llegar la hoja de aceptación de los servicios de esta propuesta debidamente firmada.

Atentamente,



Licda. Patricia Edith Torres Zepeda
Contador Público Certificado
Inscripción CVPCPA N° 8531



Tel: +503-2529-5715, Cel: +503-6108-8619
Email: patriciazepeda_96@hotmail.com



LIC. JOSE ROBERTO TAMAYO QUINTANILLA
C. Sisimiles y Av. Los Girasoles No.190 Col. Miramonte, San Salvador, El Salvador C.A. Correo: rtamayov@yahoo.com, Tel. 2260-4825
AUDITORES Y ASESORES DE NEGOCIOS

San Salvador, 21 de enero de 2020.

Dra. Karla Figueroa
Propietaria de Veterinaria Peludos
Presente

Estimada Dra. Figueroa

Reciba un atento y cordial saludo, deseándole muchos éxitos en todas las actividades.

Nos complace presentar a su consideración oferta de Servicios para la creación de la sociedad. La oferta es dividida en dos áreas, atendiéndoles en la legal y organizativa de su empresa.

La parte legal comprende:

1. Elaboración de la escritura de Constitución
2. Inscripción en el Registro de Comercio
3. Elaboración y registro de Balance Inicial
4. Elaboración de escrito y tramite de Matrícula de Comercio
5. Elaboración de escrito y tramite de Matrícula de Establecimiento
6. Otros

Solvencias

Alcaldía

Seguro Social

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

AFP'S

Dirección General de Estadística y Censos

Ministerio de Hacienda

La parte organizativa comprende:

1. Elaboración de Estructura Organizativas
2. Elaboración del Sistema Contable con base a NIIF para PYMES

1 La inscripción Legal de la empresa incluye:

1.1 Objetivos

Armonizar la relación legal de la operación con el estado y la empresa privada de manera de garantizar la transparencia en las operaciones que se llevarán a cabo en cada una de las dependencias Gubernamentales.

1.2 Detalle del trabajo a realizar:

- ✎ Elaboración de Escritura de Constitución
- ✎ Registro de la Escritura de Constitución
- ✎ Legalización de Libros obligatorios para la sociedad:
 - Libro de Aumento y Disminución de Capital
 - Libro de Registro de Accionistas
 - Libro de Actas
 - Libro de Junta General de Accionistas
 - Libro Diario Mayor
 - Libro de Estados Financieros
 - Libros de Compras
 - Libros de Ventas a Contribuyentes
 - Libro de Ventas a Consumidor Final
- ✎ Elaboración y registro de Balance Inicial
- ✎ Elaboración de escrito y trámite de Matricula de Comercio
- ✎ Solvencias Fiscales
- ✎ Inscripción en Alcaldía de la Localidad
- ✎ Inscripción en Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- ✎ Inscripción en Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- ✎ Inscripción en AFP'S
- ✎ Inscripción en Dirección General de Estadística y Censos
- ✎ Registro en Ministerio de Hacienda
 - Emisión de NIT
 - Emisión de Tarjeta de Registro (NRC)
 - Autorización para la elaboración de documentos legales como facturas, créditos fiscales, notas de crédito, notas de débito etc.

2 Organización

2.1 Objetivos

Armonizar la administración con la parte legal con el estado y la empresa privada

2.2 Desarrollo de la Estructura Organizativa de la compañía para el manejo de personal.

2.3 Elaboración del Sistema Contable de acuerdo a la actividad a desarrollar por la sociedad y en base a NIIF para PYMES

- ✎ Elaboración de Sistema Contable en base a estructuras y necesidades que la compañía requiera
- ✎ Prueba en el sistema informático
- ✎ Autorización del Sistema Contable

3 Servicios de Asesoría

3.1 Objetivos

Organización, ordenamiento de las finanzas, actualización de la parte fiscal.

3.2 Asesoría en Finanzas

- ✎ Implementación de controles en: Ventas, Compras, Proveedores, Pago de Impuestos, Pagos de IVA, Salarios y otros
- ✎ Análisis de las Ventas versus Costos

- ☞ Revisión deudas con los bancos
- ☞ Análisis financiero mensual

3.3 Asesoría Fiscal

- ☞ Implementación de controles en:
 - Análisis del pago de Impuestos por las Ventas y las Compras
 - Análisis del pago de IVA
 - Análisis del pago de Impuestos de Pago a Cuenta y Renta

4 HONORARIOS

4.1 Los honorarios ofertados no incluyen IVA.

○ Elaboración e inscripción de escritura	\$ 500.00
○ Elaboración y autorización de Sistema Contable	\$ 500.00
○ Legalización de libros contables	\$ 250.00
○ Trámites en instituciones de Gobierno	\$ 750.00
TOTAL	\$ 2,000.00

4.2 Los honorarios mensuales para el registro de sus operaciones contables e IVA serían de. \$ 150.00 para iniciar

Para el mes de diciembre habría un incremento de \$150.00 por todos los trámites que implica en Instituciones de Gobierno, como Ministerio de Hacienda, CNR, Ministerio de Trabajo, Alcaldía Municipal etc.

5 FORMA DE PAGO

- ☞ 50% para iniciar el trabajo
- ☞ 50% contra entrega de informe del resultado de las inscripciones

6 CLAUSULAS ESPECIALES

6.1 Los honorarios no incluyen el pago de aranceles de ninguna índole

6.2 Los honorarios antes detallados corresponden para la constitución de una empresa

6.3 Para la creación de la empresa deben proporcionar

- ☞ DUI y NIT de los accionistas (de dos en adelante)
- ☞ Nombre de la empresa y nombre comercial
- ☞ Actividad
- ☞ Domicilio
- ☞ Porcentaje de las acciones
- ☞ Cheque certificado de al menos el 5% del capital a aportar

Atentamente,

Lic. José Roberto Tamayo Quintanilla
Contador Público, Reg. 2490.





LIC. JOSE ROBERTO TAMAYO QUINTANILLA
C. Sisimiles y Av. Los Girasoles No.190 Col. Miramonte, San Salvador, El Salvador C.A. Correo: rtamayov@yahoo.com, Tel. 2260-4825
AUDITORES Y ASESORES DE NEGOCIOS

San Salvador, 21 de enero de 2020.

Dra. Karla Figueroa
Propietaria de Veterinaria Peludos
Presente

Estimada Dra. Figueroa

Reciba un atento y cordial saludo, deseándole muchos éxitos en todas las actividades.

Nos complace presentar a su consideración oferta de Servicios para la transición de su negocio de persona natural a persona natural como comerciante social (Llevar contabilidad Formal). La oferta es dividida en dos áreas, atendiéndoles en la legal y organizativa de su empresa.

La parte legal comprende:

1. Inscripción en el Registro de Comercio
2. Elaboración y registro de Balance Inicial
3. Elaboración de escrito y tramite de Matricula de Comercio
4. Otros

Solvencias

Alcaldía

Seguro Social

Ministerio de Trabajo y Previsión Social

AFP'S

Dirección General de Estadística y Censos

Ministerio de Hacienda

La parte organizativa comprende:

1. Elaboración de Estructura Organizativas
2. Elaboración del Sistema Contable con base a NIIF para PYMES

1 La inscripción Legal de la empresa incluye:

1.1 Objetivos

Armonizar la relación legal de la operación con el estado y la empresa privada de manera de garantizar la transparencia en las operaciones que se llevaren acabo en cada una de las dependencias Gubernamentales.

1.2 Detalle del trabajo a realizar:

- Libro Diario Mayor
- Libro de Estados Financieros
- Libros de Compras

- Libros de Ventas a Contribuyentes
- Libro de Ventas a Consumidor Final
- ✎ Elaboración y registro de Balance Inicial
- ✎ Elaboración de escrito y tramite de Matricula de Comercio
- ✎ Solvencias Fiscales
- ✎ Inscripción en Alcaldía de la Localidad
- ✎ Inscripción en Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- ✎ Inscripción en Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- ✎ Inscripción en AFP'S
- ✎ Inscripción en Dirección General de Estadística y Censos

2 Organización

2.1 Objetivos

Armonizar la administración con la parte legal con el estado y la empresa privada

2.2 Desarrollo de la Estructura Organizativa de la compañía para el manejo de personal.

2.3 Elaboración del Sistema Contable de acuerdo a la actividad a desarrollar por la sociedad y en base a NIIF para PYMES

- ✎ Elaboración de Sistema Contable en base a estructuras y necesidades que la compañía requiera
- ✎ Prueba en el sistema informático
- ✎ Autorización del Sistema Contable

3 Servicios de Asesoría

3.1 Objetivos

Organización, ordenamiento de las finanzas, actualización de la parte fiscal.

3.2 Asesoría en Finanzas

- ✎ Implementación de controles en: Ventas, Compras, Proveedores, Pago de Impuestos, Pagos de IVA, Salarios y otros
- ✎ Análisis de las Ventas versus Costos
- ✎ Revisión deudas con los bancos
- ✎ Análisis financiero mensual

3.3 Asesoría Fiscal

- ✎ Implementación de controles en:
 - Análisis del pago de Impuestos por las Ventas y las Compras
 - Análisis del pago de IVA
 - Análisis del pago de Impuestos de Pago a Cuenta y Renta

4 HONORARIOS

4.1 Los honorarios ofertados serían así:

○ Elaboración y autorización de Sistema Contable	\$ 500.00
○ Legalización de libros contables	\$ 125.00
○ Tramites en instituciones de Gobierno	\$ 400.00
TOTAL	\$ 1,025.00

4.2 Los honorarios mensuales para el registro de sus operaciones contables e IVA serían de. \$ 125.00 para iniciar

Para el mes de diciembre habría un incremento de \$125.00 por todos los trámites que implica en Instituciones de Gobierno, como Ministerio de Hacienda, CNR, Ministerio de Trabajo, Alcaldía Municipal etc.

5 FORMA DE PAGO

- ☞ 50% para iniciar el trabajo
- ☞ 50% contra entrega de informe del resultado de las inscripciones

6 CLAUSULAS ESPECIALES

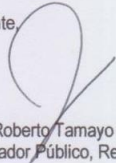
6.1 Los honorarios no incluyen el pago de aranceles de ninguna índole

6.2 Los honorarios antes detallados corresponden para la transición de persona natural a persona natural como comerciante social (Llevar contabilidad formal)

6.3 Para la transición deben proporcionar

- ☞ DUI y NIT del propietario
- ☞ Copia de Registro de IVA
- ☞ Libros de IVA debidamente legalizados
- ☞ Balance Inicial del negocio

Atentamente,



Lic. José Roberto Tamayo Quintanilla
Contador Público, Reg. 2490.





Matriz RACI para estrategia: Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos Estados Financieros.

Nombre de Estrategia:	Formalizar la contabilidad de la empresa con sus respectivos Estados Financieros.
------------------------------	--

R	Ejecuta actividad
A	Autoriza, es el responsable final
C	Es consultado antes de tomar una decisión
I	Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad

Puestos (Responsables)	FASES DEL PROYECTO: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES			
	Determinación de Requerimientos	Realización de Cotizaciones	Contratación	Elaboración de Contabilidad
Gerente General	R,A		A	
Contador				R
Grupo Consultor		R		



Anexo 4

Estrategia 3 Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano.

- Project Charter
- Cronograma
- Manual de Puestos y Funciones
- Herramienta de Evaluación del Desempeño
- Manual de Bienvenida
- Código de Ética
- Matriz RACI

PROJECT CHARTER



Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del proyecto: Diseño y elaboración de Herramientas de Gestión del Talento Humano.

Asociado a la estrategia: Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano

Fecha de última modificación del Project Charter:

1-Objetivo: Desarrollar herramientas de Gestión del Talento Humano que permitan mejorar y tener un clima laboral sostenible con los diferentes actores de la empresa.

2-Alcance:

Diseño y Elaboración de:

- Manual de Bienvenida
- Código de Ética

- Manual Descriptor de Puestos
- Herramienta de Evaluación del Desempeño

3-Entregables:

- Manual de Bienvenida desarrollado
- Código de Ética desarrollado
- Manual Descriptor de Puestos desarrollado
- Herramienta de Evaluación del Desempeño

4-Duración del proyecto (en días hábiles): 23

Ver detalle en cronograma de trabajo

5- Organigrama del proyecto

- Gerente del Proyecto
- Usuarios de los instrumentos desarrollados

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, Gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación e implementación de los manuales con el personal de la empresa y de la herramienta de evaluación.

7- Prerrequisitos para ejecutar el proyecto

- Aprobación de Manuales de parte de la gerencia general
- Aprobación de la Herramienta de Evaluación del Desempeño

8- Beneficios del proyecto

- Sostenibilidad de un buen clima laboral
- Mejora de la motivación laboral
- Aumento de la productividad
- Mejora de la comunicación interna

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con la aprobación de los manuales y Herramienta de Evaluación del Desempeño
- No socialización de las herramientas con los colaboradores

10- Riesgos asociados al proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítica, 3- No impacto)
No contar con la aprobación de herramientas del recurso humano	10%	3

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Anexos

- Cronograma de trabajo
- Presupuesto de inversión:



- (a) \$ 50.00 por hora de consultoría
- (b) 3 horas por cada día de trabajo
- (c) 14 días de diseño y elaboración de las herramientas de gestión del talento humano
- (d) 1 consultor para diseñar 3 herramientas

Presupuesto de inversión (a) x (b) x (c) x (d) = \$ 50.00 x 3 x 14 x 1 =

\$ 2,100.00

Proyecto ☒

Proceso ☐

Producto ☐

No. Plan de Gestión: 3

Nombre del Plan de Gestión: Diseño y elaboración de Herramientas de Gestión del Talento Humano

Objetivo: Diseñar y elaborar Herramientas de Gestión del Talento Humano que permitan mejorar y tener un clima laboral sostenido

Emitido por: Brigith Cortéz, Diana Gil, Iván Pérez, Gerardo Calles

Fecha: 05/12/19



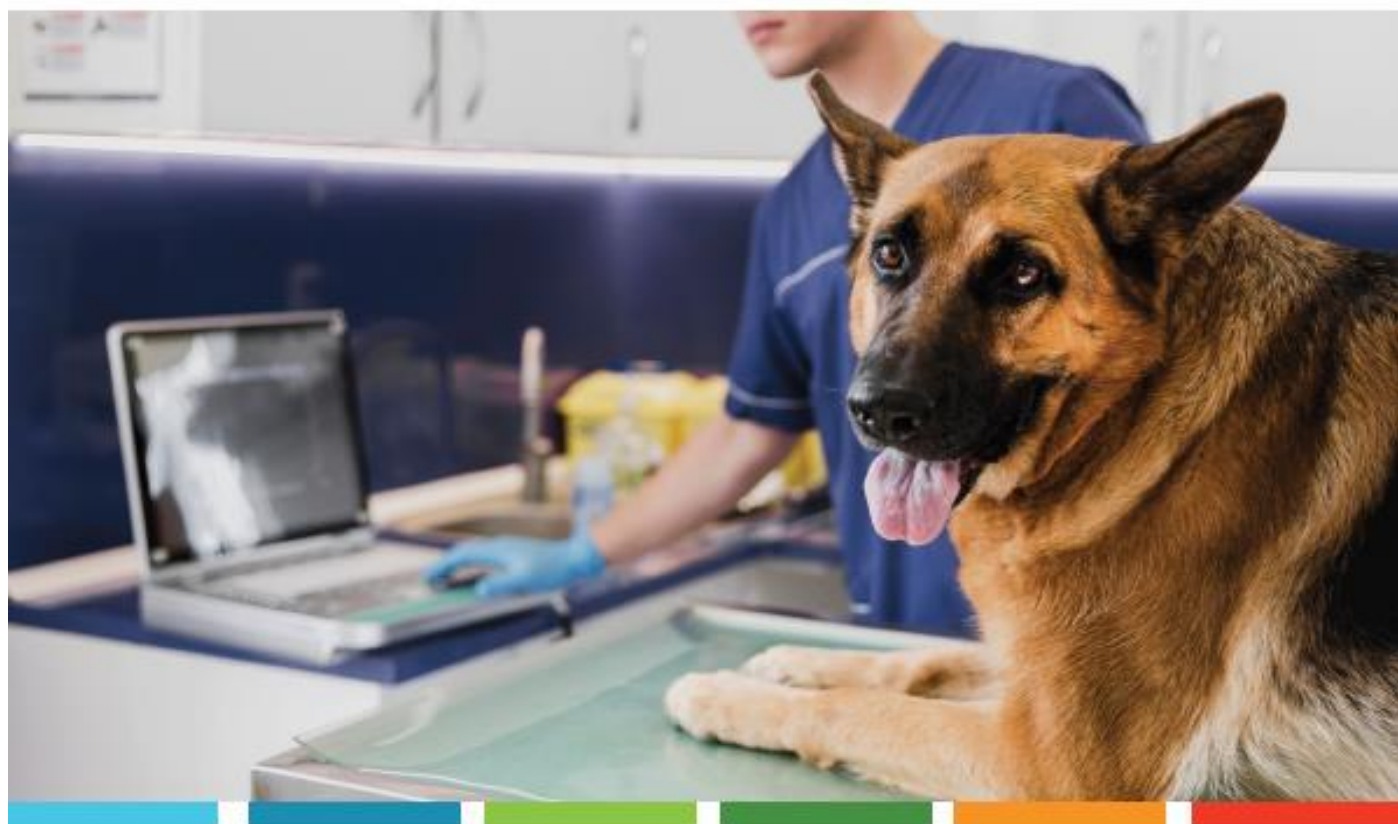
s de la empresa

Fecha	AVANCE
lunes, 2 de diciembre de 2019	100%
	EN MEJORAS

6		Cumplidas		6	No cumplidas		0		
No.	Actividad	Recursos	Responsable	Fecha inicio	Fecha de Compromiso	Fecha de Finalización	Duración (días hábiles)	Estatus	
1	Diagnóstico de organigrama actual y responsabilidades por puesto de trabajo	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	02/12/2019	06/12/2019	05/12/2019	5	cumplido	
2	Diseño de Manual de Bienvenida	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	07/12/2019	10/12/2019	10/12/2019	3	cumplido	
3	Diseño de Código de Ética	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	07/12/2019	10/12/2019	10/12/2019	3	cumplido	
4	Diseño de Manual de Puestos y Herramienta de Evaluación del Desempeño	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	03/12/2019	11/12/2019	12/12/2019	9	cumplido	
5	Presentación a Gerencia General de entregables	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	12/12/2019	12/12/2019	13/12/2019	1	cumplido	
6	Despligue de entregables a colaboradores	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	17/12/2019	18/12/2019	20/12/2019	3	cumplido	



MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES



Contenido

	PRESENTACIÓN	4
	OBJETIVO GENERAL	
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
	ALCANCE	
	ORGANIGRAMA	5
	IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS	6
	• Funciones que dependen de Gerente General	7
	• Funciones que dependen de Gerente Administrativo	8
	• Funciones que dependen de Asistente Administrativa	9
	• Funciones que dependen de Médico Veterinario	10
	• Funciones que dependen de Auxiliar Veterinario	11
	• Funciones que dependen de Groomer	12
	• Funciones que dependen de Motorista	13
	• Funciones que dependen de Vigilante	14

PRESENTACIÓN

El propósito fundamental de este Manual es describir la naturaleza de cada puesto de trabajo de Veterinaria Peludos, definiendo las funciones de cada puesto, así como los requisitos que debe llenar la persona que ocupe un cargo determinado.

OBJETIVO GENERAL

Establecer la base sobre la cual se podrán guiar los empleados para desarrollar un desempeño eficiente en el puesto de trabajo otorgado.

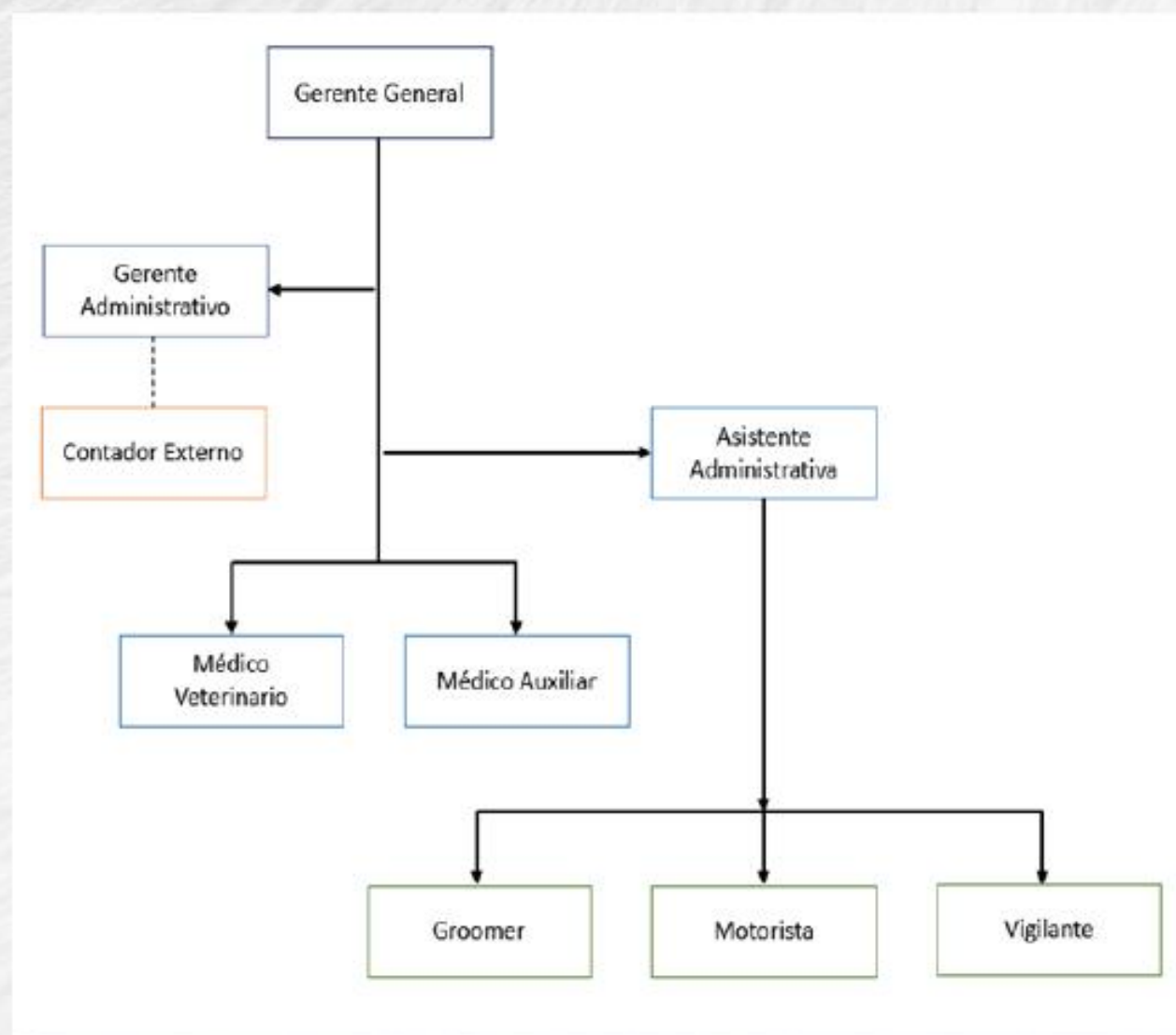
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las responsabilidades, atribuciones y requisitos básicos de cada puesto de trabajo.
- Proporcionar en forma detallada la estructura organizacional formal de Veterinaria Peludos, a través de la descripción de los puestos de trabajo, funciones, autoridad y habilidades que se deben desempeñar en los en ellos.
- Determinar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar la dualidad de mando y duplicidad de funciones en el desempeño de las mismas.

ALCANCE

Este manual es aplicable a todos los niveles jerárquicos en que se agrupan los cargos, pertenecientes a Veterinaria Peludos.

ORGANIGRAMA



IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS

DENOMINACIÓN DEL CARGO: Hace referencia al nombre del empleo.

NIVEL: Hace referencia al nivel jerárquico del cargo, según la naturaleza general de las funciones, y los requisitos exigidos para su desempeño.

UBICACIÓN: Corresponde a la dependencia donde se encuentra el cargo a desempeñar por el funcionario de la empresa.

EDUCACIÓN: Estudios o conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas.

EXPERIENCIA: Se entiende por experiencia los antecedentes laborales desarrollados en el ejercicio de una profesión, ocupación arte u oficio.

FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Explica la necesidad de la existencia o la razón de ser del cargo dentro de la estructura organizacional y misión encomendada a la dependencia a la cual pertenece.

Cada cargo tiene un propósito fundamental y único para el cumplimiento de la misión institucional. Dicho propósito es la descripción de su función general.

FUNCIONES ESPECÍFICAS: Se denominan funciones específicas aquellas que se requieren para el cumplimiento de la función general del cargo. Las funciones específicas describen lo que el funcionario debe realizar; garantizando el logro de los objetivos institucionales y de la dependencia.

HABILIDADES Y DESTREZAS: Talento o capacidad que tiene una persona para llevar a cabo determinada actividad, trabajo u oficio.

Funciones que dependen de Gerente General

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Gerente General
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Gerente General.	
2. NIVEL: Directivo.	3. UBICACIÓN: Gerencia General.
4. EDUCACIÓN: Graduado de Médico Veterinario Zootecnista.	
5. EXPERIENCIA: Tres (3) años mínimos de experiencia profesional específica.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Planificar, organizar, dirigir, coordinar, analizar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo, supervisar las actividades profesionales, técnicas, y administrativas de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Ejercer la representación legal de la empresa. • Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. • Garantizar el cumplimiento de los manuales, reglamentos, políticas e instructivos internos. • Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. • Planear presupuesto anual de ventas, mercadeo y gastos. • Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas que ofrezcan beneficios a la empresa. • Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. • Controlar la administración de los recursos financieros y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales. • Tomar decisiones de contratación y finiquitos del recurso humano. • Medir el desempeño de las diferentes áreas de la organización.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS • Visión de negocios. • Trabajo en equipo. • Orientación a resultados. • Planificación estratégica. • Liderazgo. • Comunicación efectiva a todo nivel.	

Funciones que dependen de Gerente Administrativo

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Gerente Administrativo
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Gerente Administrativo.	
2. NIVEL: Directivo.	3. UBICACIÓN: Gerencia Administrativa.
4. EDUCACIÓN: Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas. Licenciado en Contaduría Pública, Licenciado en Mercadotecnia.	
5. EXPERIENCIA: Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la empresa para trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez y rentabilidad.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la empresa para trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez y rentabilidad.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Control de procesos administrativos (pagos de nómina, pagos a proveedores, ingresos y egresos, facturación, pagos recibidos, recibos de caja, operaciones bancarias, liquidaciones definitivas, préstamos y descuentos a empleados, pago de impuestos y retenciones). • Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad de la empresa. • Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa. • Revisar estados financieros. • Controlar los costos y rentabilidad de la empresa. • Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa. • Efectuar análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo. • Supervisar la rotación de los productos de la empresa. • Controlar los niveles de cartera de créditos. • Gestión de compras. • Control de inventario.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS: • Interpretación de estados financieros. • Orientación a resultados. • Trabajo en equipo. • Liderazgo. • Planificación estratégica. • Comunicación efectiva a todo nivel.	

Funciones que dependen de Asistente Administrativa

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Asistente Administrativa
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Asistente Administrativa.	
2. NIVEL: Operativo.	3. UBICACIÓN: Atención al Cliente.
4. EDUCACIÓN: Estudiante egresada de Licenciatura en Administración de Empresas o carrera similar.	
5. EXPERIENCIA: Un (1) año mínimo de experiencia profesional específica.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Realizar actividades administrativas, asegurando el manejo eficiente de los recursos de la empresa materiales y humanos de la empresa.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas. • Recibir y entregar correspondencia. • Brindar atención al cliente. • Manejo de archivo y expedientes de la clínica. • Llenar hoja de ingreso de paciente nuevo y/o antiguo y pasarla al área médica. • Ingresar hoja médica al sistema CRM (VILLA NUBE). • Generar citas médicas. • Dar seguimiento a citas médicas. • Realizar seguimiento telefónico de desparasitaciones y vacunaciones programadas. • Actualizar agenda de pacientes. • Coordinar agenda de servicios de domicilio (ir a traer mascotas). • Atender a proveedores. • Revisar productos entregados por los proveedores e inventariarlos. • Entregar cheques a los proveedores. • Organizar estantes de los productos de la tienda y etiquetar precios. • Verificar limpieza y orden de la clínica. • Revisar y solicitar existencia de insumos para uso de empleados. • Controlar y registrar hora de entrada y salida de los empleados. • Elaborar Planilla ISSS y Planilla AFP. • Facturar los servicios. • Hacer cierre de caja.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS: • Comunicación efectiva a todo nivel. • Trabajo en equipo. • Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad. • Orientación al servicio al cliente.	

Funciones que dependen de Médico Veterinario

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Médico Veterinario
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Médico Veterinario.	
2. NIVEL: Operativo.	3. UBICACIÓN: Consultorio Médico.
4. EDUCACIÓN: Médico Veterinario Zootecnista.	
5. EXPERIENCIA: Tres (3) años mínimos de experiencia profesional específica.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Brindar servicios de consulta médico-veterinaria, atendiendo, examinando y controlando las diferentes enfermedades que presenten las mascotas que visitan la clínica.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Llenar hoja de diagnóstico. • Realizar consultas, diagnósticos y control de las mascotas. • Efectuar y analizar exámenes de laboratorio. • Aplicar tratamientos a las mascotas. • Prescribir productos farmacéuticos veterinarios. • Hacer pruebas médicas y revisiones rutinarias a las mascotas contra diferentes enfermedades como rabias y moquillo. • Llevar a cabo intervenciones quirúrgicas y curas en general. • Verificar inventario de insumos y requisición de los mismos. • Asesorar a los propietarios de animales en relación con medidas sanitarias, alimentación y cuidado general necesario para favorecer la salud de las mascotas. • Dictar charlas y conferencias en el área de su competencia. • Asistir y participar en reuniones, congresos y otros que generen beneficio a la clínica. • Llevar registros genealógicos de las mascotas. • Supervisar el área médica. • Distribuir las actividades del personal a su cargo. • Formar y supervisar a trabajadores que manejan y cuidan a las mascotas. • Elaborar reportes de seguimiento del control de las mascotas.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS • Trabajo en equipo. • Compromiso con la calidad en el ejercicio de la profesión. • Actitud de servicio al cliente. • Capacidad de identificar y resolver problemas y toma de decisiones. • Mentalidad innovadora. • Comunicación efectiva a todo nivel.	

Funciones que dependen de Auxiliar Veterinario

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Auxiliar Veterinario
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Auxiliar Veterinario.	
2. NIVEL: Operativo.	3. UBICACIÓN: Consultorio Médico.
4. EDUCACIÓN: Estudiante con pénsum cerrado de Médico Veterinario Zootecnista.	
5. EXPERIENCIA: Un (1) año mínimo de experiencia profesional específica.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Brindar servicios de consulta médico-veterinaria, atendiendo, examinando y controlando las diferentes enfermedades que presenten las mascotas que visitan la clínica y apoyar directamente al médico veterinario.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Revisar y completar ficha de ingreso de paciente nuevo y/o antiguo. • Dar seguimiento telefónico a evolución de los tratamientos prescritos a las mascotas. • Realizar pesaje de la mascota antes de ingresar al consultorio. • Conocer los primeros auxilios para curar heridas y para brindar un tratamiento de urgencia. • Conocimiento de cirugía básica. • Asistir al médico veterinario en consultas y cirugías. • Sujetar a las mascotas conociendo la técnica adecuada. • Saber técnicas para tranquilizar a las mascotas que puede estar experimentando mucho miedo y estrés. • Mantenimiento de las salas de consulta, laboratorio y quirófano de animales. • Preparar y desinfectar instrumentos y materiales quirúrgicos. • Elaborar insumos médicos para utilizar en consultas o cirugías, tales como: torundas, gasas para curaciones, algodón con alcohol, entre otros. • Atender a los propietarios de las mascotas proporcionando la información que necesiten.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS • Mostrar preocupación por el bienestar animal. • Habilidades de comunicación para trabajar con otros miembros del personal y con los clientes. • Trabajo en equipo • Capacidad de planificar y priorizar el trabajo. • Poner atención al detalle. • Aptitud física, ya que se trata de un trabajo activo.	

Funciones que dependen de Groomer

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Groomer (Estilista)
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Estilista.	
2. NIVEL: Operativo.	3. UBICACIÓN: Peluquería.
4. EDUCACIÓN: Estudiante.	
5. EXPERIENCIA: Un (1) año mínimo de experiencia profesional específica.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Mejorar la higiene y la apariencia de las mascotas.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Recibir la hoja de ingreso de la mascota. • Revisar instrucciones del servicio que solicita el cliente. • Conocimiento de tratamientos antipulgas, tratamientos para la piel, pelaje y materiales adecuados para las diferentes razas. • Cepillar a la mascota. • Realizar baños a las mascotas. • Secar a las mascotas. • Hacer corte de pelaje. • Peinar a las mascotas. • Cortar uñas. • Cepillar dientes. • Limpieza de oídos. • Mantener el área de trabajo limpia. • Fumigar la peluquería. • Lavar toallas y ordenar el área de trabajo. • Cuidar los instrumentos y materiales de trabajo. • Llevar control de los insumos. • Informar al médico el estado de la mascota, antes de entregarla al propietario. • Solicitar al cliente que revise a la mascota, después de terminado el servicio. • Entregar la mascota al cliente. • Agendar cita para nuevos servicios. • Llevar hoja de registro a la asistente administrativa, para que ingrese al expediente físico y al sistema. • Colaborar en el área médica y atención al cliente en los tiempos que no tengan actividades de peluquería programadas.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS • Capacidad de aprendizaje. • Trabajo en equipo. • Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad. • Orientación al servicio al cliente. • Comunicación efectiva a todo nivel. • Aptitud física, ya que se trata de un trabajo activo.	

Funciones que dependen de Motorista

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Motorista
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Motorista de domicilios.	
2. NIVEL: Operativo.	3. UBICACIÓN: Domicilios.
4. EDUCACIÓN: Bachiller y/o técnico vocacional.	
5. EXPERIENCIA: Un (1) año mínimo de experiencia profesional específica.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Apoyar a la administración y área médica, con el servicio de traslado de las mascotas hacia la clínica y retorno a la vivienda, llevar y entregar documentos, hacer pagos y remesas en instituciones bancarias, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Revisar agenda de domicilio proporcionada por el asistente administrativo. • Programar ruta de domicilios. • Verificar el estado de los instrumentos de trabajo: bósales, jaulas y correas. • Llenar hoja de solicitud del servicio. • Coordinar estilismo. • Coordinar entrega de las mascotas. • Solicitar factura de los servicios al asistente administrativo. • Cobrar los servicios de domicilio. • Entregar dinero del cobro de domicilio al asistente administrativo. • Realizar remesas y pago en instituciones bancarias u otras. • Comprar insumos para la clínica. • Limpieza y control de mantenimiento del vehículo y limpieza de jaulas.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS • Capacidad de aprendizaje. • Trabajo en equipo. • Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad. • Orientación al servicio al cliente. • Aptitud física, ya que se trata de un trabajo activo.	

Funciones que dependen de Vigilante

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:	Vigilante
Nº de cargos 1.	
Rol específico de Vigilante.	
2. NIVEL: Operativo.	3. UBICACIÓN: Portería.
4. EDUCACIÓN: Bachiller y/o técnico vocacional. Curso de ANSP.	
5. EXPERIENCIA: Dos (2) años mínimos de experiencia profesional específica.	
6. FUNCIÓN GENERAL DEL CARGO: Garantizar la seguridad de las instalaciones, del personal de la empresa y de los clientes que la visiten.	
7. FUNCIONES ESPECÍFICAS: • Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles. • Ser amable con los clientes. • Ayudar a los clientes a bajar a las mascotas cuando sea necesario. • Notificar la llegada de los clientes. • Tocar silbato en caso de emergencia. • Realizar rondas de seguridad en las instalaciones. • Evitar la comisión de actos delictivos dentro de las instalaciones. • Anotar placas de los vehículos de los clientes que visitan la clínica. • Dar salida a los vehículos. • Revisión del bolsos y mochilas de los empleados.	
8. HABILIDADES Y DESTREZAS • Trabajo en equipo. • Ágil y dinámico. • Habilidades comunicacionales. • Seguro. • Actitud responsable. • Aptitud física, ya que se trata de un trabajo activo.	





MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES



Herramienta de Evaluación del Desempeño.

Formato Administración del Desempeño

Período



Nombre del colaborador:	
Puesto:	
Área:	
Nombre del jefe inmediato:	

ESCALA		
5	Excede Totalmente	Desempeño excepcional. Excede totalmente los objetivos y expectativas
4	Excede Parcialmente	Cumple y excede parcialmente los objetivos y expectativas.
3	Cumple	Genera resultados sólidos. Cumple con los objetivos y expectativas.
2	Cumple Parcialmente	Cumple parcialmente con los objetivos y expectativas
1	No cumple	No cumple con los objetivos y expectativas

NO.	OBJETIVOS DE DESEMPEÑO	PONDERACIÓN (Debe sumar un total de 100%)	META	CALIFICACIÓN (Debe ser de 5 a 1)	TOTAL (Multiplicación de Ponderación por Calificación)	Comentarios
1	AMBIENTE DE TRABAJO COLABORATIVO	25%	5. Excede Totalmente: 4. Excede Parcialmente: 3. Cumple: 2. Cumple Parcialmente: 1. No Cumple:	3	0.75	
2	COLABORADOR RESPETUOSO, RESPONSABLE E ÍNTEGRO	25%	5. Excede Totalmente: 4. Excede Parcialmente: 3. Cumple: 2. Cumple Parcialmente: 1. No Cumple:	4	1	
3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL CONSUMIDOR	25%	5. Excede Totalmente: 4. Excede Parcialmente: 3. Cumple: 2. Cumple Parcialmente: 1. No Cumple:	5	1.25	
4	EJECUCIÓN EXCELENTE Y DISCIPLINA	25%	5. Excede Totalmente: 4. Excede Parcialmente: 3. Cumple: 2. Cumple Parcialmente: 1. No Cumple:	3	0.75	
SUMA PONDERACIÓN		100%	EVALUACIÓN AD	4	Excede Parcialmente	

Firma del colaborador

Firma del jefe inmediato



MANUAL DE
BIENVENIDA



CONTENIDO

	CARTA DE BIENVENIDA	3
	HISTORIA	4
	MISIÓN, VISIÓN, VALORES	5
	POLÍTICAS Y NORMAS DE LA COMPAÑÍA	6
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	10
	ORGANIGRAMA	
	INSTALACIONES	11
	UBICACIÓN	
	DIRECTORIO	12
	SERVICIOS	
	POLÍTICA SALARIAL Y DE COMPENSACIÓN	13
	JORNADA LABORAL E INCENTIVOS	
	DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL	14

Carta de Bienvenida

Desde la Gerencia General de Veterinaria Peludos, queremos darle la Bienvenida a nuestro equipo y desearle mucha suerte en esta nueva etapa profesional que esperamos sea lo más fructífera.

A través de este manual conocerá información sobre quiénes somos y qué hacemos, además de contar con información relevante que le será de ayuda en sus primeros días con nosotros, esperamos que este manual le ayude en su proceso de adaptación en la empresa.

Creemos que usted es el factor principal de nuestro servicio, la parte esencial, lo que realmente nos hará diferentes del resto de empresas. Así lo sentimos, y así actuamos. Por ello, tendrá a su alcance todos los beneficios que figuran en este manual y, sobre todo, nuestra predisposición a ayudarle ante cualquier duda, a acompañarle, y a responder a sus inquietudes en persona, siempre que nos necesite.

Esperamos CRECER con usted en esta nueva etapa que comienza.
¡Bienvenido!

Un saludo muy cordial.

Karla Figueroa.
Gerente General.

Historia de Peludos

[Con el fin de ofrecer servicios integrales de salud a las mascotas, nace Veterinaria Peludos. La empresa inició como un sueño personal de la Doctora Karla Figueroa, quien durante sus estudios de Medicina Veterinaria anhelaba tener su propia clínica. A través de la realización de prácticas y turnos, adquirió conocimiento y experiencia en Estética Canina y como Médico suplente y de turno.

Veterinaria peludos inicia operaciones el 17 de Noviembre de 2007, ofreciendo Servicios Médicos Veterinarios, Grooming y Pet Shop. Peludos se destaca por ser una veterinaria innovadora, que ofrece a sus pacientes y propietarios calidad, compromiso y pasión por su trabajo.]

MISIÓN

En Peludos sentimos pasión por los animales, creemos firmemente que ellos son un miembro más de las familias y nos ayudan a ser mejores personas, por tal razón atendemos con compromiso, amor y excelencia, a nuestros pacientes, con un equipo humano calificado, garantizando el completo bienestar y mejor calidad de vida de las mascotas.

VISIÓN

Ser un centro integral referente en el área metropolitana de San Salvador, para mejorar la calidad de vida de las familias, a través del bienestar de las mascotas, por medio del manejo, cuidado, atención y prestación de servicios médicos veterinarios, superando las expectativas de los clientes.

VALORES



Pasión



Excelencia



Respeto



Compromiso



Lealtad

Políticas y Normas de la Compañía

Dentro de las principales políticas de la empresa se encuentran:

Asistencia

Es administrada por una planilla que registra la hora de entrada y salida de los empleados. Una vez se marca la entrada laboral inicia la jornada.

Horarios de atención de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.

Horarios de atención sábados de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Horarios de Peluquería de lunes a sábado de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.

Hora límite de recepción para peluquería 2:00 p.m.

Hora de almuerzo: 12:00 p.m. a 1:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 2:00 p.m. Horario rotativo.

No es permitido salir a desayunar, comer dentro de la oficina y/o área de trabajo, maquillarse, o leer periódicos en las horas laborales.

Se podrán ingerir el desayuno antes de iniciar labores en el área de comedor, el almuerzo podrá degustarse dentro de la misma área o fuera de la oficina.

Puntualidad:

La puntualidad es importante. Por cada 3 llegadas tarde se penalizará con una Acción de Personal AP>>.

 Si esto ocurre en dos ocasiones en la misma quincena se pone en acción probatoria.

 Si esto ocurre tres veces en la misma quincena, se procede a un día de descuento laboral.

 Las llegadas tarde se toman después de 15 minutos pasada la entrada al turno laboral.

Uso del Uniforme:

El uniforme se debe portar de forma correcta durante las horas laborales (hay uniforme semanal y sabatino). No portar el uniforme de forma correcta es motivo para una Acción de Personal **AP>>**.

La empresa proporciona a sus empleados el uniforme adecuado para su labor sin costo, el cual incluye 2 uniformes, pantalón tipo pijama con gomas y camisas tipo filipinas color azul para estilista, médico veterinario y medico auxiliar, para las señoritas de área administrativa, 2 blusas tipo filipina y 1 blusa tipo Oxford.

Código de Imagen Corporativa:

Todos los colaboradores de Veterinaria Peludos están sujetos a seguir el código de imagen establecido. Recordando, "La presentación personal proyecta la imagen de la empresa", una mala presentación personal puede dañar nuestra imagen.

	Caballeros: Lunes a Sábado - Camisa filipina - Pantalón tipo pijama - Zapatos deportivos.
	Damas: Lunes a Viernes - Blusa tipo filipina - Pantalón de Vestir - Zapato de vestir. Sábados: Camisa tipo Oxford - Pantalón Jeans - Zapatos casuales.

Respeto a los Compañeros:

La falta de respeto u acoso hacia un compañero es causa de despido. Se debe fomentar la armonía en todo momento.

No es permitido generar o difundir rumores dentro y fuera de la empresa, la comisión de ellos, es motivo para una Acción de Personal AP>>.

Teléfonos Celulares:

No es permitido ingresar a redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube y Juegos) en horario laboral.

Permisos:

La empresa otorgará permisos para casos urgentes, pero no para cosas del día a día que pueden ser resueltas en horas no laborales o por medio de un familiar o amigos. Se debe evitar salir mientras se esté en horario laboral.

Incapacidades:

Las únicas incapacidades validas son las del Seguro Social (ISSS)

Los 3 primeros días de incapacidad son por cuenta del empleado y a partir del 4° día pagará el ISSS.

Ingreso de Vendedores a las Instalaciones:

No es permitido el acceso de vendedores ambulantes a las instalaciones.

Uso de Equipo de Oficina:

Computadoras, impresoras, teléfonos de escritorio, instrumentos para Grooming, vehículo de domicilio, instrumentos para consulta/cirugía y otros, son parte del equipo necesario para el trabajo, el cual se proporciona en buenas condiciones. El mal uso del mismo será considerado como negligencia y deberá ser pagado por quien lo daño.

*Nos regimos por medio del código de trabajo.

En Veterinaria Peludos, tenemos reglamentos internos de trabajo, el cual es mandatorio que todos los colaboradores lo lean.

Reglamento Uso de Carnet Institucional

Veterinaria Peludos, dispone la obligatoriedad del uso de un carnet de identificación institucional para empleados administrativos, gerentes, médicos, estilistas, vigilantes y motorista, dentro de las instalaciones de la empresa y eventos, cuya finalidad es estar debidamente identificados para nuestros clientes. El cumplimiento de normas y disposiciones establecidas en este reglamento deben ser atendidas y cumplidas por todo el personal.

Artículo 1.- Veterinaria Peludos expedirá un carnet de identificación institucional a cada empleado de antiguo y de nuevo ingreso, siendo esto último un requisito para pertenecer a la empresa y completar el proceso de ingreso para las nuevas contrataciones que se hagan.

Artículo 2.- El carnet de identificación institucional es personal e intransferible y de uso obligatorio dentro de las instalaciones de la empresa y eventos.

Artículo 3.- Todos los empleados que se encuentren dentro de las instalaciones están obligados a portarlo en forma visible para que facilite su identificación.

Artículo 4.- La pérdida o extravió del carnet, supone su reposición inmediata y el pago es de única responsabilidad de quien lo pierde.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de Veterinaria Peludos esta desglosada de la siguiente manera:

🐾 ADMINISTRACIÓN:

- Gerente General
- Asistente Administrativo

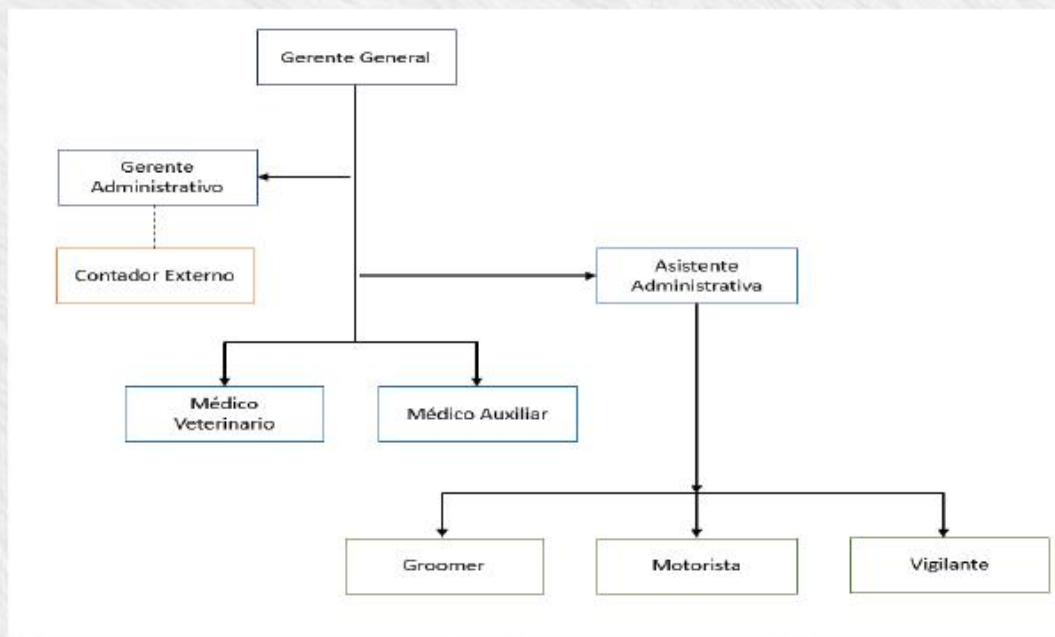
🐾 FINANZAS:

- Gerente Administrativo
- Contador Externo

🐾 OPERACIONES:

- Médico Veterinario
- Médico Auxiliar Veterinario
- Grooming
- Motorista de domicilio
- Vigilante

Organigrama



Instalaciones



Ubicación



Directorio

Nombre	Puesto	Email Tel.	Directo
Veterinaria Peludos	Atención al Cliente	info@peludosveterinaria.com	2264 - 7329
Karla Figueroa	Gerente General	karla@peludosveterinaria.com	7102 - 8925
Diana Figueroa	Gerente Administrativo	diana@peludosveterinaria.com	7815 - 8733

Servicios

- Consulta General
 - Vacunación
 - Desparasitación
- Cirugías (Cesáreas, esterilización perras y gatas, castración de perros y gatos, ortopédicas (fracturas)).
 - Ultrasonografías
- Exámenes de Laboratorio
 - Limpieza Dental
 - Grooming
 - Domicilio

Política Salarial y de Compensación

Pago de Salarios

El salario se cancelará en moneda de curso legal de forma quincenal, a través de un depósito a la cuenta de cada uno de los empleados o entrega de cheque. El salario no podrá compensarse, retenerse ni embargarse, salvo los casos permitidos por la ley; se podrá descontar hasta un 20% para amortizar deudas provenientes de créditos personales.

Prestaciones de Ley

Todo empleado contratado por Veterinaria Peludos, tiene por ley dos tipos de prestaciones:

- ISSS (Instituto Salvadoreño del Seguro Social), institución pública especializada en la salud, por lo cual el trabajador, sus hijos y cónyuge se benefician del servicio de consulta médica, medicamentos y cirugías.
- AFP (Administradora de Fondos de Pensiones), institución en la cual el empleado cotiza para poder pensionarse y hacer uso del beneficio cuando cumpla con el tiempo estipulado o tenga alguna invalidez.

Jornada Laboral e Incentivos

Horarios y días de Trabajo:

Horarios de atención de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.

Horarios de atención sábados de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Horarios de Peluquería de lunes a sábado de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Hora límite de recepción para peluquería 2:00 p.m.

Hora de almuerzo: 12:00 p.m. a 1:00 p.m. y de 1:00 p.m. a 2:00 p.m. Horario rotativo

Vacaciones y Días Feriados

Los empleados de Veterinaria Peludos gozarán según la ley de los siguientes días de asueto al año:

- Vacación de Semana Santa (variable en marzo y abril) desde jueves Santo a domingo de Resurrección.
- Día del Trabajo (1 de mayo).
- Día de la madre (10 de mayo).

- Día del padre (17 de junio).
- Día del Divino Salvador del Mundo (5 y 6 de agosto).
- Día de la Independencia (15 de septiembre).
- Día de los Difuntos (2 de noviembre).
- Navidad (25 de diciembre) y Año Nuevo (1 de enero).

Derechos y Obligaciones del Personal

Derechos de los Empleados

- A ser evaluado su desempeño de manera objetiva e imparcial.
- A recibir un trato igualitario.
- A capacitaciones para un mejor desempeño.
- A recibir su salario de forma íntegra y oportuna.
- A recibir una prima por cada año laborado en concepto de aguinaldo.
- A descanso remunerado por cada semana laborada y en los días de asueto conforme a la ley.
- A gozar de permiso para asistir a citas del Seguro Social.
- A gozar de licencia con goce de sueldo por maternidad o por enfermedad debidamente comprobada.
- A indemnización por despido sin causa justificada.

Obligaciones de los Empleados

- Presentarse a sus labores diarias según el horario establecido; caso contrario presentar causa justificada.
- Presentarse puntualmente al trabajo.
- Firmar hora de entrada y salida.
- Cumplir con la jornada completa de trabajo; caso contrario solicitar autorización al jefe inmediato y presentar causa justificada.
- No desarrollar actividades o celebraciones que interrumpan la jornada laboral.
- Cumplir con normas de ética y buena conducta.
- Cuidar y hacer buen uso de los recursos materiales proporcionados para el desempeño de las labores.
- Practicar los valores diariamente.

¡Bienvenido a la familia peludos!



PELUDOS
VETERINARIA - PET SHOP - GROOMING



MANUAL DE BIENVENIDA





CÓDIGO DE ÉTICA

Pasión, Respeto, Excelencia, Compromiso y Lealtad.



CONTENIDO

	Historia de Peludos.	4
	I. Mensaje de la Gerencia General.	6
	II. Nuestro Código de Ética.	7
	III. Síntesis de actitudes y conductas que reflejan los valores de la empresa.	9
	IV. Aplicación de los valores con los actores relacionados con la empresa.	11
	V. Lineamientos de aplicación del código de ética.	13
	VI. Anexos: Políticas derivadas de cada valor.	14





Historia de Peludos

[Con el fin de ofrecer servicios integrales de salud a las mascotas, nace Veterinaria Peludos. La empresa inició como un sueño personal de la Doctora Karla Figueroa, quien durante sus estudios de Medicina Veterinaria anhelaba tener su propia clínica. A través de la realización de prácticas y turnos, adquirió conocimiento y experiencia en Estética Canina y como Médico suplente y de turno.

Veterinaria peludos inicia operaciones el 17 de Noviembre de 2007, ofreciendo Servicios Médicos Veterinarios, Grooming y Pet Shop. Peludos se destaca por ser una veterinaria innovadora, que ofrece a sus pacientes y propietarios calidad, compromiso y pasión por su trabajo.]

I. Mensaje de la Gerencia General

Para Veterinaria Peludos, desde sus inicios la integridad y los valores éticos han sido fundamentales para el desarrollo de la empresa, ya que son la expresión concreta de nuestra cultura y nuestros valores éticos. Implica una guía de conducta y comportamiento, y reafirma nuestra voluntad de mantener los mejores estándares. Nos ayuda, además, a hacer mejor lo que ya estábamos haciendo bien.

Es claro para todos que la ética empresarial se ha convertido en pieza fundamental para el sostenimiento y la pervivencia de las empresas, así como para contribuir de manera positiva a la sociedad en la que nos radicamos.

Por tal razón este Código de Ética tiene una importancia central para todos los que trabajamos en Peludos, ya que la elaboración ha logrado reunir el siguiente contenido:

- Los valores éticos que guiarán nuestra actuación
- La conducta esperada con nuestros grupos de interés
- Los principios específicos y conductas esperadas ante ellos

Los invito a leer con detenimiento este documento y a cumplirlo, porque al hacerlo seremos mejores. Asimismo, estoy a su disposición para cualquier consulta, comentario o aclaración sobre el mismo.

Les saluda atentamente

Karla Figueroa
Gerente General



II. Nuestro Código de Ética.

Todos los miembros de la empresa, independientemente de nuestra posición o cargo, realizamos todas nuestras acciones libremente y de forma voluntaria, con total apego a los siguientes valores:

Pasión: Disfrutamos lo que hacemos, amamos a las mascotas y nuestro trabajo. Sin pasión no hay emoción, sin emoción, no hay sentimiento, sin sentimiento, no hay vida, y sin vida, no existe la pasión. Es el valor que da sentido a nuestras acciones y que nos impulsa; una pasión dirigida hacia un desempeño impecable que nos lleva a ponernos metas cada día más elevadas.

Respeto: Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es la consideración que prestamos a los derechos de los demás y al sistema legal que apoya dichos derechos. Es el valor sobre el que se basa las relaciones entre las personas y, por lo tanto, es esencial para que exista una sana convivencia y para que haya armonía dentro de la empresa. Asimismo, todas nuestras actividades deben ser realizadas dentro de un marco de absoluto respeto a las leyes.

Excelencia: Hacer nuestro trabajo con calidad, superando las expectativas de nuestros clientes. Es acercarnos a la perfección en lo que hacemos a través de la mejora continua, brindando productos y servicios veterinarios excep-





cionalmente buenos y de calidad. Además, la excelencia la manifestamos mediante una atención al cliente personalizada, que solucione de forma efectiva sus necesidades.

Compromiso: Implicarnos totalmente en la satisfacción de nuestros clientes y en la salud de sus mascotas.

Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante la tarea encomendada. El compromiso es el valor que transforma una promesa en realidad, es cumplir lo prometido, es quien nos hace tomar consciencia de la importancia que tiene cumplir con el trabajo de forma eficiente y eficaz.

Lealtad: Sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales y a la empresa.

Una persona leal es aquella que apoya a otra, aun en la adversidad, le es fiel y nunca da la espalda. La lealtad es una virtud y como tal la desarrollamos mediante nuestro compromiso hacia la empresa, nuestros colaboradores y nuestros clientes, así como también a través de nuestra rectitud y honestidad.

III. Síntesis de actitudes y conductas que reflejan los valores de la empresa

Pasión:

- » Se define como un sentimiento muy fuerte hacia algo, en esta ocasión, nuestra empresa. La pasión por lo que hacemos es tan fuerte que nos impulsa a ser mejores cada día.
- » Engloba el entusiasmo o deseo por algo. Este entusiasmo es fundamental a la hora de emprender, a la hora de liderar una actividad y a la hora de ser productivo dentro de la empresa. El entusiasmo es contagioso, barato de contagiar y afecta directamente sobre la productividad de nuestra organización.
- » Debemos crear un entorno y una preparación personal favorable para que esa pasión crezca y se mantenga en el tiempo.

Respeto:

- » Es una cualidad positiva que se asocia con la integridad y nos permite tener comportamientos que sean beneficiosos para el bien común.
- » El respeto a uno mismo y a los demás; es ser consciente de nuestras necesidades y las de los demás.
- » El respeto a la Ley es un principio básico e imprescindible para la pacífica convivencia en nuestra sociedad.

Excelencia:

- » Centrarnos en nuestros objetivos y en los resultados que queremos; es un hábito que nos permite enfocar nuestra atención en conseguir una meta final.



» Practicar una actitud ganadora y positiva, que nos permita ver el vaso siempre medio lleno en lugar de medio vacío.

» Vivir el compromiso de ser agentes de cambio buscando la mejora continua para acercarnos a la perfección.

Compromiso:

» El compromiso nace de la libertad y no de la imposición, por lo tanto, cada uno conoce sus responsabilidades y las realizamos porque estamos implicados en la satisfacción de nuestros clientes.

» El compromiso se siente; vivimos con actitud positiva y con la certeza que damos nuestro mejor esfuerzo y ponemos toda nuestra dedicación en ser siempre y en todo lo mejor.

» El compromiso se basa en la congruencia y la honestidad de nuestras acciones para con todos.

Lealtad:

» Inspiramos confianza a través de nuestros actos.

» Firmeza en el cumplimiento de los valores institucionales y las responsabilidades asignadas.

» Cumplimos lo que prometemos y es un compromiso ineludible para todos en la organización.

IV. Aplicación de los valores con los actores relacionados con la empresa

Con Nuestros Accionistas:

- » Estamos comprometidos en representar a nuestra empresa dignamente en todo lugar y circunstancia.
- » Lograr un desempeño que permita generar valor y rentabilidad para nuestros accionistas.

Con Nuestros Clientes:

- » Estamos comprometidos en ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad a precios competitivos con respeto, amabilidad y diligencia.
- » Brindamos soluciones a las necesidades de nuestros clientes a través de nuestra experiencia profesional, ética laboral y pasión por nuestro trabajo.
- » Mejoramos la calidad de vida de las mascotas mediante la entrega eficiente y eficaz de nuestros productos y servicios, siendo leales a nuestro compromiso con la calidad y la mejora continua.

Con Nuestros Colaboradores:

- » La calidad excepcional de nuestro recurso humano, capaz, comprometido, leal y apasionado es nuestra prioridad.
- » Estamos comprometidos con el desarrollo y retención de nuestros colaboradores más calificados.
- » Proveerles los mejores recursos y clima laboral óptimo para que puedan desempeñar sus labores con calidad, orgullo y sentido de pertenencia.

Con Nuestros Proveedores:

- » Seleccionamos y mantenemos a nuestros proveedores buscando una relación ganar-ganar que nos beneficie a todos y que nos permita brindar servicios y productos de excelencia intachable.
- » Comunicamos a nuestros proveedores nuestro código de ética, para que podamos tener una relación empresarial basada en la honestidad y la ética de los negocios.
- » Actuamos de forma responsable y eficiente, para mantener un récord crediticio de primer nivel con nuestros proveedores.

Con el Estado:

- » Fiel cumplimiento de todas las leyes y normas que rigen la República de El Salvador.

Con la Comunidad:

- » Somos una empresa con responsabilidad social y atendemos las necesidades de asistencia veterinaria para las mascotas de toda persona independientemente de su credo, raza, género o religión.

Con el Medio Ambiente:

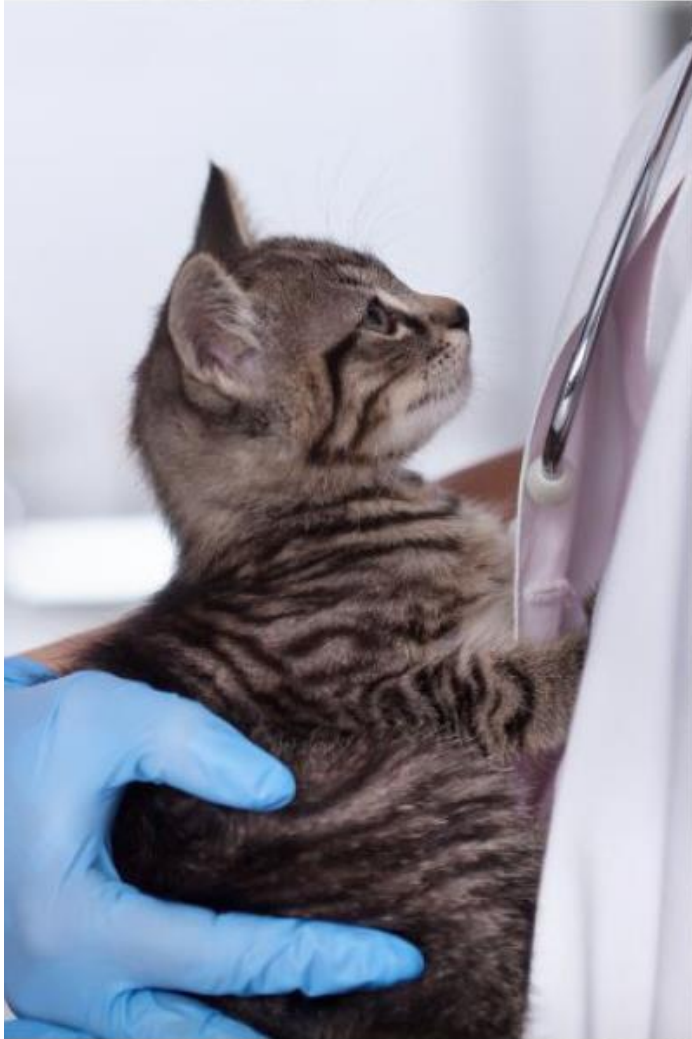
- » Cumplimos a cabalidad todas las leyes, normas y reglamentos que atañen al área de veterinaria y sus derivados.
- » Disposición de desechos biológicos de forma eficaz y en fiel cumplimiento de las leyes y políticas que a ellos aplican.



V. Lineamientos de aplicación del código de ética

- a. **Responsables:** La responsabilidad y el estricto cumplimiento de este Código es de observancia general y aplica a todos por igual.
- b. **Liderazgo con el Ejemplo:** Predicamos el Código de Ética a toda la organización a través de su práctica y el ejemplo diario.
- c. **Aspectos no Contemplados:** Cualquier actividad o conducta que difiera de nuestros valores y principios debe ser comunicada a la Gerencia para que el caso sea analizado y se tomen las medias correspondientes.
- d. **Revisiones y Actualizaciones:** Se hará una revisión anual del Código para mantenerlo actualizado y acorde con el desarrollo de la empresa.
- e. **Medidas Disciplinarias:** El incumplimiento de este Código de Ética puede derivar, desde una llamada de atención verbal o por escrito, hasta la separación temporal o despido definitivo del colaborador de acuerdo con el nivel y gravedad de la falta cometida.
- f. **Reporte de Malas Prácticas y Consultas:** Todos los colaboradores tienen el deber de reportar cualquier conducta contraria al contenido del Código de Ética ya sea en calidad de testigo o de afectado. Se exhorta a todos los colaboradores a la observancia fiel de todos los valores y principios de la empresa.
- g. **Criterios de Actuación:** Se actuará siempre con base a los principios legales, respeto y dignidad de la persona a la prudencia y equidad.

VI. Anexos: Políticas derivadas de cada valor



Política Derivada del Valor Pasión

» *Política de Calidad:* Cada colaborador vive con pasión su trabajo y busca siempre cumplir los estándares de calidad para todos los productos y servicios que la empresa ofrece a nuestros clientes.

Política Derivada del Valor Respeto

» *Política de Prevención de Conflicto de Intereses:* tiene que ver con las relaciones dentro de la empresa ya sea de noviazgo, matrimonio o de parentesco entre los colaboradores.

Política Derivada del Valor Excelencia

» *Política de Eficiencia en el uso de los recursos de la empresa:* Hacer uso eficiente y eficaz de las herramientas que la empresa pone a disposición de todos los colaboradores.

Política Derivada del Valor Compromiso

» *Política de Medio Ambiente:* Nuestro compromiso es resguardar el medio ambiente en el que vivimos en todas nuestras actividades relacionadas con la empresa y cumplir la legislación sobre el tema.

Política Derivada del Valor Lealtad

» *Política de Confidencialidad:* Salvaguardar la información de la empresa, de los proveedores, clientes o terceros.



CÓDIGO DE ÉTICA



PELUDOS
VETERINARIA - PET SHOP - GROOMING

Matriz RACI de estrategia: Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano.



R	Ejecuta actividad
A	Autoriza, es el responsable final
C	Es consultado antes de tomar una decisión
I	Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad

Nombre de Estrategia:		Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano			
Puestos (Responsables)		FASES DEL PROYECTO: DISEÑO Y ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
		Diagnóstico	Diseño de Manuales	Presentación de Manuales	Socialización
Gerente General		R,C,I			
Colaboradores					R
Grupo Consultor		R	R	R	R



Anexo 5

Estrategia 4 Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación

- Project Charter
- Cronograma
- Modelos de negocios CANVAS
- Matriz RACI



PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del proyecto: Diseño y elaboración de modelos de negocios por servicios con metodología CANVAS.

Asociado a la estrategia: Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.

Fecha de última modificación del Project Charter:

1-Objetivo: Diseñar y elaborar modelo de negocio por servicios con metodología CANVAS, para generar propuesta de valor.

2-Alcance:

Diseño y Elaboración de modelos de negocio utilizando la metodología CANVAS:

- Servicios de Ultrasonografía
- Servicios de Cirugía
- Servicios de Laboratorio
- Servicios de Limpieza Dental

3-Entregables:

CANVAS desarrollados:

- Servicios de Ultrasonografía
- Servicios de Cirugía
- Servicios de Laboratorio
- Servicios de Limpieza Dental

4-Duración del proyecto (en días hábiles): 17

[Ver detalle en cronograma de trabajo](#)

5- Organigrama del proyecto

- Gerente del Proyecto
- Usuarios

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, Gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación de modelos de negocios, socialización e implementación.

7- Prerrequisitos para ejecutar el proyecto

- Determinar Servicios o productos que requieren desarrollo de modelo de negocios

8- Beneficios del proyecto

- Definición de la propuesta de valor que se ofrecerá al cliente
- Estructura lógica de las operaciones necesarias para ofrecer el servicio o producto

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

No contar con la aprobación de los modelos de negocios

10- Riesgos asociados al proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítico, 3- No impacto)
No encontrar proveedores locales	5%	2

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Anexos

- Cronograma de trabajo
- Presupuesto de inversión:
 - - o (a) \$ 50.00 por hora de consultoría
 - o (b) 8 horas de diseño de cada modelo de negocio
 - o (c) 4 modelos de negocio
 - o (d) 1 consultor para diseñar cada modelo de negocio
 - o Presupuesto de inversión (a) x (b) x (c) = \$ 50.00 x 8 x 4 = \$ 1,600.00

Proyecto ☒

Proceso ☐

Producto ☐

No. Plan de Gestión: 4

Nombre del Plan de Gestión: Diseño y elaboración de modelos de negocios con metodología CANVAS

Objetivo: Diseñar y elaborar modelo de negocio por servicios con metodología CANVAS, para generar propuesta de valor

Emitido por: Brighth Cortéz, Diana Gil, Iván Pérez, Gerardo Calles

Fecha: 05/12/19



Fecha	AVANCE
Lunes, 2 de diciembre de 2019	100%
	EN MEJORAS

7		Cumplidas		7	No cumplidas		0		
No.	Actividad	Recursos	Responsable	Fecha inicio	Fecha de Compromiso	Fecha de Finalización	Duración (días hábiles)	Estatus	
1	Recolección de información sobre los productos y/o servicios a desarrollar	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	02/12/2019	06/12/2019	05/12/2019	5	cumplido	
2	Evaluación de los productos y/o servicios	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	07/12/2019	10/12/2019	10/12/2019	3	cumplido	
3	Diseño de Modelos de Negocios a través de la herramienta CANVAS (Ultrasonografía, cirugía, limpieza dental y equipo tecnológico)	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	11/12/2019	12/12/2019	12/12/2019	2	cumplido	
4	Presentación a Gerencia General de los modelos de negocio para evaluación	Gerente General, Equipo Consultor, CANVAS, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	13/12/2019	13/12/2019	13/12/2019	1	cumplido	
5	Despliegue de Modelo de Negocio por producto y servicio ya revisado a Gerencia General y Gerencia Comercial	Gerente General, Equipo Consultor, CANVAS, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	16/12/2019	16/12/2019	16/12/2019	1	cumplido	
6	Despliegue de Modelo de Negocio por producto y servicio a los colaboradores de las diferentes áreas involucradas	Gerente General, Equipo Consultor, CANVAS, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	17/12/2019	17/12/2019	17/12/2019	1	cumplido	
7	Aprobación de modelos de negocios	Gerente General, Equipo Consultor, CANVAS, Laptop, Software, Internet	Gerente General	18/12/2019	21/12/2019	21/12/2019	4	cumplido	

Producto/Servicio: Servicio de Laboratorio: Veterinaria Peludos

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

8. Asociaciones Clave  Los socios claves son: - Proveedores de equipos veterinarios. - Canales masivos de comunicación: radio. - APP LEAL. - Alianzas con empresas y/o instituciones gubernamentales. - SOLUCERSA (empresa de outsourcing servicios de personal).	7. Actividades Clave  Las actividades claves son: - Proceso de laboratorio. - Proceso de Mercadeo y Ventas. - Gestión de CRM. - Servicio veterinario. - Atención al cliente. - Servicio Post Venta.	2. Propuesta de Valor   Atendemos de manera integral la salud de tu mascota con equipo especializado y personal calificado que garantiza un correcto diagnóstico, planificación de tratamientos y control de enfermedades de tu mascota a través de analítica de Hematología y Química Sanguínea.	4. Relaciones con Clientes  A través de: - Consultas veterinarias y servicio de laboratorio. - Telemarketing a base de datos en CRM. - APP LEAL. - Redes Sociales. - Medios de comunicación masiva: radio. - Página Web. - Participación en eventos. - Campañas en empresas e instituciones.	1. Segmentos de Mercado  Diferentes especies de perros y gatos u otras mascotas, cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.
El modelo de costos es el siguientes: - Publicidad en redes sociales. - Salarios. - Depreciación de equipo. - Mantenimiento de equipos. - Arrendamiento de local. - Pago de servicios varios (agua, luz, internet).	9. Costos Clave 	Los ingresos económicos serán a través de: - Efectivo. - Tarjeta de crédito/débito.	5. Fuente de Ingresos 	

Producto/Servicio: Servicio de Limpieza Dental Empresa: Veterinaria Peludos

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS



8. Asociaciones Clave  Los socios claves son: - Proveedores de equipos veterinarios. - Canales masivos de comunicación: radio. - APP LEAL. - Alianzas con empresas y/o instituciones gubernamentales. - SOLUCERSA (empresa de outsourcing servicios de personal).	7. Actividades Clave  Las actividades claves son: - Servicios de limpieza dental. - Proceso de Mercadeo y Ventas. - Gestión de CRM. - Servicio Veterinario. - Atención al cliente. - Servicio Post Venta.	2. Propuesta de Valor   Al igual que sus dueños, las mascotas requieren de atención dental al menos una vez al año para tener una vida larga y saludable; para ello disponemos de un equipo humano y tecnológico de primer nivel con capacidad para brindar el servicio a domicilio o en nuestra clínica veterinaria.	4. Relaciones con Clientes  A través de: - Consultas veterinarias y servicio de limpieza dental. - Telemarketing a base de datos en CRM. - APP LEAL. - Redes Sociales. - Medios de comunicación masiva: radio. - Página Web. - Participación en eventos. - Campañas en empresas e instituciones.	1. Segmentos de Mercado  Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.	
	6. Recursos Clave  Los recursos a utilizar serán: - Personal veterinario especializado en limpieza dental para mascotas. - Equipo de limpieza dental. - Utensilios veterinarios. - Recursos tecnológicos (software, hardware). - Recursos económicos para adquisición de equipo y utensilios. - Sitio Web Peludos. - APP LEAL. - Especialista (outsourcing) de Marketing Digital. - Content Manager. - Community Manager. - Diseñador Gráfico. - Programador de sitio web. - Software CRM VILLA NUBE.		3. Canales  Los canales son los siguientes: - Redes Sociales. - Telemarketing. - Medios de comunicación masiva: radio. - Página Web de PELUDOS. - APP LEAL. - Panfletos. - Encuestas de satisfacción semestral. - Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios. - Servicio de limpieza dental en veterinaria.		
El modelo de costos es el siguiente: - Publicidad en redes sociales. - Salarios. - Depreciación de equipo. - Mantenimiento de equipos. - Arrendamiento de local. - Pago de servicios varios (agua, luz, internet).		9. Costos Clave 	Los ingresos económicos serán a través de: - Efectivo. - Tarjeta de crédito/débito.		5. Fuente de Ingresos 

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS



8. Asociaciones Clave  Los socios claves son: - Proveedores de equipos veterinarios. - Canales masivos de comunicación: radio. - Alianzas con empresas y/o instituciones gubernamentales. - Proveedores de materiales para el servicio de cirugía. - SOLUCERSA (empresa de outsourcing servicios de personal).	7. Actividades Clave  Las actividades claves son: - Proceso de cirugías. - Proceso de Mercadeo y Ventas. - Gestión de CRM. - Servicio veterinario. - Atención al cliente. - Servicio Post Venta.	2. Propuesta de Valor   El servicio de cirugía (general, de urgencias, esterilización de perras y gatas, castración de perros y gatos) que poseemos, cuenta con equipo de anestesia inhalatoria y monitor cardíaco para que las mascotas tengan a disposición la mejor tecnología y excelente personal calificado para efectuar intervenciones de calidad.	4. Relaciones con Clientes  A través de: - Consultas veterinarias y servicio de cirugía. - Telemarketing a base de datos en CRM. - APP LEAL. - Redes Sociales. - Medios de comunicación masiva: radio. - Página Web. - Participación en eventos. - Campañas en empresas e instituciones.	1. Segmentos de Mercado  Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residen en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.
El modelo de costos es el siguientes:  9. Costos Clave - Publicidad en redes sociales. - Salarios. - Depreciación de equipo. - Mantenimiento de equipos. - Arrendamiento de local. - Pago de servicios varios (agua, luz, internet).	Los ingresos económicos serán a través de:  5. Fuente de Ingresos - Efectivo. - Tarjeta de crédito/débito.			

Producto/Servicio: Servicio de Ultrasonografía Empresa: Veterinaria Peludos

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS



8. Asociaciones Clave  Los socios claves son: - Proveedores de equipos veterinarios. - Canales masivos de comunicación: radio. - APP LEAL. - Alianzas con Empresas y/o instituciones gubernamentales. - SOLUCERSA (empresa de outsourcing servicios de personal).	7. Actividades Clave  Las actividades claves son: - Servicio de ultrasonografía. - Procesos de Mercadeo y ventas. - Gestión del CRM. - Servicio veterinario. - Atención al cliente. - Servicio post venta.	2. Propuesta de Valor   Los servicios de ultrasonografía son un complemento de estudios abdominales y torácicos que permiten una mejor evaluación de nuestros pacientes. Para ello utilizamos instrumentos de última generación y de gran precisión.	4. Relaciones con Clientes  A través de: - Telemarketing a base de datos en CRM - Consultas en clínica veterinaria - APP LEAL - Redes Sociales - Medios de comunicación masiva: radio - Página Web - Participación en eventos - Campañas en empresas e instituciones	1. Segmentos de Mercado  Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.	
	6. Recursos Clave  Los recursos a utilizar serán: - Personal veterinario especializado en ultrasonografía de mascotas. - Equipo de ultrasonografía. - Utensilios veterinarios. - Recursos tecnológicos (software, hardware). - Recursos económicos para adquisición de equipo y utensilios. - Sitio Web Peludos. - App LEAL. - Gerente Administrativa. - Especialista (outsourcing) de marketing digital. - Content Manager. - Community Manager. - Diseñador Gráfico. - Programador de sitio web. - Software CRM VILLA NUBE.		3. Canales  Los canales son los siguientes: - Redes Sociales. - Telemarketing. - Medios de comunicación masiva: radio. - Página Web de PELUDOS. - APP LEAL. - Panfletos. - Encuestas de satisfacción semestral. - Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios. - Servicios de ultrasonografía en veterinaria.		
El modelo de costos es el siguientes: - Publicidad en redes sociales. - Salarios. - Depreciación de equipo. - Mantenimiento de equipos. - Arrendamiento de local. - Pago de servicios varios (agua, luz, internet).		9. Costos Clave 	Los ingresos económicos serán a través de: - Efectivo - Tarjeta de crédito/débito		5. Fuente de Ingresos 

Matriz RACI de estrategia: Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación.

R	Ejecuta actividad
A	Autoriza, es el responsable final
C	Es consultado antes de tomar una decisión
I	Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad

Nombre de Estrategia:		Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación			
Puestos (Responsables)		FASES DEL PROYECTO: DISEÑO Y ELABORACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS POR SERVICIOS CON METODOLOGÍA CANVAS - Ultrasonografía - Cirugia - Limpieza Dental - Laboratorio			
		Diagnóstico	Diseño de Modelos de Negocio	Presentación de Modelos de Negocio	Aprobación de Modelos de Negocio
Gerente General		R,C,I	I	I	I
Grupo Consultor		R	R	R	R



Anexo 6

Estrategia 5 Establecer un Plan de Marketing

- Project Charter
- Cronograma
- One page Marketing Plan
- Matriz RACI



PROJECT CHARTER

Empresa: Veterinaria Peludos

Nombre del proyecto: Diseño de One Page Marketing Plan por producto o servicio

Asociado a la estrategia: Establecer un Plan de Marketing

Fecha de última modificación del Project Charter:

1-Objetivo: Diseñar One Page Marketing Plan por productos y servicios

2-Alcance:

Diseño de One Page Marketing Plan de los siguientes servicios:

- Servicios de Ultrasonografía
- Servicios de Cirugía
- Servicios de Laboratorio
- Servicios de Limpieza Dental

3-Entregables:

One Page Marketing Plan de los siguientes servicios:

- Servicios de Ultrasonografía desarrollado
- Servicios de Cirugía desarrollado
- Servicios de Laboratorio desarrollado
- Servicios de Limpieza Dental desarrollado

4-Duración del proyecto (en días hábiles): 11

Ver detalle en cronograma de trabajo

5- Organigrama del proyecto

- Gerente del Proyecto
- Personal que ofrece los servicios

6- Nombre del gerente del proyecto, cargo actual y qué decisiones puede tomar durante la ejecución del proyecto:

Dra. Karla Figueroa, gerente de la empresa

Las decisiones que puede tomar se extienden a: aprobación, socialización y ejecución de los planes de marketing.

7- Prerrequisitos para ejecutar el proyecto

- Priorizar los servicios que requieren desarrollo de One Page Marketing Plan

8- Beneficios del proyecto

- Posicionamiento de marca
- Mejores resultados de venta
- Fidelización de clientes
- Ampliación de la cuota de mercado

9- Criterios/Condiciones para suspender la ejecución del proyecto

- No contar con la aprobación de los One Page Marketing Plan de los diferentes servicios

10- Riesgos asociados al proyecto

Amenaza	Riesgo (0-100%)	Impacto (1-Desastre, 2-Crítica, 3- No impacto)
No contar con la aprobación de los One Page Marketing Plan	10%	3

11- Nombre y cargo del sponsor que autoriza este Project Charter

Gerencia General

Anexos

- Cronograma de trabajo
- Presupuesto de inversión
 - (a) \$ 50.00 por hora de consultoría
 - (b) 6 horas de cada One Page Marketing Plan
 - (c) 4 One Page Marketing Plan de cada servicio
 - (d) 1 consultor para diseñar cada modelo de negocio
 - Presupuesto de inversión (a) x (b) x (c) = \$ 50.00 x 6 x 4 = \$ 1,200.00

Proyecto ☒ Proceso ☐ Producto ☐

No. Plan de Gestión: 5
 Nombre del Plan de Gestión: Proyecto Diseño de Plan de Marketing
 Objetivo: Diseñar One Page Marketing Plan por productos y servicios
 Emitido por: Brighth Cortéz, Diana Gil, Iván Pérez, Gerardo Calles



Fecha	AVANCE
lunes, 2 de diciembre de 2019	100%
	EN MEJORAS

5		Cumplidas		5	No cumplidas		5		
No.	Actividad	Recursos	Responsable	Fecha inicio	Fecha de Compromiso	Fecha de Finalización	Duración (días hábiles)	Estatus	
1	Evaluación de necesidades a partir de Elaboracion de Project Charter	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	02/12/2019	03/12/2019	03/12/2019	2	Cumplido	
2	Determinación de servicios veterinarios	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	04/12/2019	04/12/2019	04/12/2019	1	Cumplido	
3	Diseño de Plan de Marketing a través de la herramienta One Page Marketing Plan, para cada servicio de los proyectos	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo consultor, Gerente General	05/12/2019	11/12/2019	11/12/2019	6	Cumplido	
4	Presentación a Gerencia General del Plan de Marketing para evaluación y mejoras	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	12/12/2019	12/12/2019	12/12/2019	1	Cumplido	
5	Despliegue del Plan de Marketing a Gerencia General para implementación	Gerente General, Equipo Consultor, Laptop, Software, Internet	Equipo Consultor	13/12/2019	13/12/2019	13/12/2019	1	Cumplido	



Plan de Marketing Laboratorio		VETERINARIA PELUDOS
Mercado Objetivo	Propuesta de Valor	Canales de Marketing
Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.	Atendemos de manera integral la salud de tu mascota con equipo especializado y personal calificado que garantiza un correcto diagnóstico, planificación de tratamientos y control de enfermedades de tu mascota a través de analítica de Hematología y Química Sanguínea.	Los canales son los siguientes: - Redes Sociales. - Telemarketing. - Medios de comunicación masiva: radio. - Página Web de PELUDOS. - APP LEAL. - Panfletos. - Encuestas de satisfacción semestral. - Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios. - Servicio de laboratorio en Veterinaria.
Sistema de Captura de clientes potenciales	Sistema de Alimentación de clientes potenciales	Estrategia de Monetización
El sistema de captura de clientes potenciales es a través de: - Campañas en Redes Sociales: Facebook, Instagram, email, YouTube, Página Web. - Campañas de promoción en empresas e instituciones. - Campañas de telemarketing.	Para generar interés y motivar al cliente a adquirir el servicio se recurre a: - Mostrar testimonios a través de redes sociales como Facebook e Instagram y página web con los beneficios y la tecnología que se utiliza. - Contenidos de impacto y fácil comprensión sobre el servicio en redes sociales. - Generar expectativa a través de promociones en redes sociales y medios de comunicación masiva como TV y radio (programas y horarios específicos).	Para monetizar el servicio se utilizan las siguientes herramientas: - Link orientado hacia página web de la empresa colocado en las redes sociales Facebook e Instagram y mediante el cual se pueden efectuar citas con fechas y horas concretas. - Cupones de descuento y/o promociones con otros servicios presentados en la clínica al momento de presentarse a consulta veterinaria. - Citas por llamada telefónica. - Precio del servicio será 5% abajo del líder de la categoría para lograr posicionamiento. - Precio 10% arriba del precio más bajo de mercado para no deteriorar el margen. - Cupones de descuento al hacer la reserva de consulta veterinaria a través de RRSS y página web - 5% de descuento. - Descuentos por celebración de días especiales: black friday, aniversario de la veterinaria, día de la mascota (10% de descuento).
Experiencia de servicio	Estrategias de fidelización y recompra	Estimulación de referencias
Brindamos un customer experience a través de: - Contenido de calidad en los posteos realizados en facebook e Instagram. - Ubicación del local en zona estratégica y con amplio estacionamiento. - APP PELUDOS con diseño llamativo, simple y funcional. - Colores vivos y alegres visualmente (en base a catálogo de colores de la empresa). - Muebles y accesorios con estilo moderno y cómodos en salas de espera. - Espacio suficiente en área de consulta con limpieza impecable. - Música ambiental relajante en la clínica.	La estrategia de precios y posicionamiento es la siguiente: - Precios 5% debajo de los del líder de la categoría con una relación calidad-precio indiscutible utilizando tecnología superior y recurso humano calificado. - Conveniencia y confort. - Responsabilidad y ética profesional. - Eventos caninos anunciados vía redes sociales y en medios de comunicación como TV y/o radio, ferias, entre otros. - Seguimiento post venta via telefónica y/o email. - Webinar on line. - Encuestas de satisfacción.	La estimulación se realiza mediante las siguientes tácticas: - Videos y posteos testimoniales. - Calificación de servicio en APP y redes sociales a través de los comentarios. - Incentivos via descuentos por referencias.



Plan de Marketing Cirugía		VETERINARIA PELUDOS	
Mercado Objetivo		Propuesta de Valor	Canales de Marketing
Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.		El servicio de cirugía (general, de urgencias, esterilización de perras y gatas, castración de perros y gatos) que poseemos, cuenta con equipo de anestesia inhalatoria y monitor cardíaco para que las mascotas tengan a disposición la mejor tecnología y excelente personal calificado para efectuar intervenciones de calidad	Los canales son los siguientes: - Redes Sociales - Telemarketing - Medios de comunicación masiva: radio - Página Web de PELUDOS - APP LEAL - Panfletos - Encuestas de satisfacción semestral - Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios - Servicio de cirugía en veterinaria
Sistema de Captura de clientes potenciales		Sistema de Alimentación de clientes potenciales	Estrategia de Monetización
El sistema de captura de clientes potenciales es a través de: - Campañas en Redes Sociales: Facebook, Instagram, email, YouTube, Página Web. - Campañas de promoción en empresas e instituciones. - Campañas de telemarketing.		Para generar interés y motivar al cliente a adquirir el servicio se recurre a: - Mostrar testimonios a través de redes sociales como Facebook e Instagram y página web con los beneficios y la tecnología que se utiliza. - Contenidos de impacto y fácil comprensión sobre el servicio en redes sociales. - Generar expectativa a través de promociones en redes sociales y medios de comunicación masiva como TV y radio (programas y horarios específicos).	Para monetizar el servicio se utilizan las siguientes herramientas: - Link orientado hacia página web de la empresa colocado en las redes sociales Facebook e Instagram y mediante el cual se pueden efectuar citas con fechas y horas concretas. - Cupones de descuento y/o promociones con otros servicios presentados en la clínica al momento de presentarse a consulta veterinaria. - Citas por llamada telefónica. - Precio del servicio será 5% abajo del líder de la categoría para lograr posicionamiento. - Precio 10% arriba del precio más bajo de mercado para no deteriorar el margen. - Cupones de descuento al hacer la reserva de consulta veterinaria a través de RRSS y página web - 5% de descuento. - Descuentos por celebración de días especiales: black friday, aniversario de la veterinaria, día de la mascota (10% de descuento).
Experiencia de servicio		Estrategias de fidelización y recompra	Estimulación de referencias
Brindamos un costumer experience a través de: - Contenido de calidad en los posteos realizados en facebook e Instagram. - Ubicación del local en zona estratégica y con amplio estacionamiento. - APP PELUDOS con diseño llamativo, simple y funcional. - Colores vivos y alegres visualmente (en base a catálogo de colores de la empresa). - Muebles y accesorios con estilo moderno y cómodos en salas de espera. - Espacio suficiente en área de consulta con limpieza impecable. - Música ambiental relajante en la clínica.		La estrategia de precios y posicionamiento es la siguiente: - Precios 5% debajo de los del líder de la categoría con una relación calidad-precio indiscutible utilizando tecnología superior y recurso humano calificado - Conveniencia y confort - Responsabilidad y ética profesional - Eventos caninos anunciados vía redes sociales y en medios de comunicación como TV y/o radio, ferias, entre otros - Seguimiento post venta via telefónica y/o email - Webinar on line - Encuestas de satisfacción	La estimulación se realiza mediante las siguientes tácticas: - Videos y posteos testimoniales. - Calificación de servicio en APP y redes sociales a través de los comentarios. - Incentivos via descuentos por referencias.

Plan de Marketing Limpieza Dental

VETERINARIA PELUDOS



Mercado Objetivo	Propuesta de Valor	Canales de Marketing
Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.	Al igual que sus dueños, las mascotas requieren de atención dental al menos una vez al año para tener una vida larga y saludable; para ello, disponemos de un equipo humano y tecnológico de primer nivel con capacidad para brindar el servicio a domicilio o en nuestra clínica veterinaria.	Los canales son los siguientes: - Redes Sociales. - Telemarketing. - Medios de comunicación masiva: radio. - Página Web de PELUDOS. - APP LEAL. - Panfletos. - Encuestas de satisfacción semestral. - Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios. - Servicio de Limpieza dental en veterinaria
Sistema de Captura de clientes potenciales	Sistema de Alimentación de clientes potenciales	Estrategia de Monetización
El sistema de captura de clientes potenciales es a través de: - Campañas en Redes Sociales: Facebook, Instagram, email, YouTube, Página Web. - Campañas de promoción en empresas e instituciones. - Campañas de telemarketing.	Para generar interés y motivar al cliente a adquirir el servicio se recurre a: - Mostrar testimonios a través de redes sociales como Facebook e Instagram y página web con los beneficios y la tecnología que se utiliza. - Contenidos de impacto y fácil comprensión sobre el servicio en redes sociales. - Generar expectativa a través de promociones en redes sociales y medios de comunicación masiva como TV y radio (programas y horarios específicos).	Para monetizar el servicio se utilizan las siguientes herramientas: - Link orientado hacia página web de la empresa colocado en las redes sociales Facebook e Instagram y mediante el cual se pueden efectuar citas con fechas y horas concretas. - Cupones de descuento y/o promociones con otros servicios presentados en la clínica al momento de presentarse a consulta veterinaria. - Citas por llamada telefónica. - Precio del servicio será 5% abajo del líder de la categoría para lograr posicionamiento. - Precio 10% arriba del precio más bajo de mercado para no deteriorar el margen. - Cupones de descuento al hacer la reserva de consulta veterinaria a través de RRSS y página web - 5% de descuento. - Descuentos por celebración de días especiales: black friday, aniversario de la veterinaria, día de la mascota (10% de descuento).
Experiencia de servicio	Estrategias de fidelización y recompra	Estimulación de referencias
Brindamos un costumer experience a través de: - Contenido de calidad en los posteos realizados en facebook e Instagram. - Ubicación del local en zona estratégica y con amplio estacionamiento. - APP PELUDOS con diseño llamativo, simple y funcional. - Colores vivos y alegres visualmente (en base a catálogo de colores de la empresa). - Muebles y accesorios con estilo moderno y cómodos en salas de espera. - Espacio suficiente en área de consulta con limpieza impecable. - Música ambiental relajante en la clínica.	La estrategia de precios y posicionamiento es la siguiente: - Precios 5% debajo de los del líder de la categoría con una relación calidad-precio indiscutible utilizando tecnología superior y recurso humano calificado. - Conveniencia y confort. - Responsabilidad y ética profesional. - Eventos caninos anunciados vía redes sociales y en medios de comunicación como TV y/o radio, ferias, entre otros. - Seguimiento post venta via telefónica y/o email. - Webinar on line. - Encuestas de satisfacción.	La estimulación se realiza mediante las siguientes tácticas: - Videos y posteos testimoniales. - Calificación de servicio en APP y redes sociales a través de los comentarios. - Incentivos via descuentos por referencias.



Plan de Marketing Ultrasonografía		VETERINARIA PELUDOS
Mercado Objetivo	Propuesta de Valor	Canales de Marketing
Diferentes especies de perros y gatos cuyos dueños residan en el área de San Salvador y zonas aledañas, clase media, media alta, alta, en un rango de edad de 25 a 60 años, para quienes su mascota es un miembro más de la familia y estén dispuestos a proveerles servicios veterinarios de calidad para que su mascota tenga gran calidad de vida.	Los servicios de ultrasonografía son un complemento de estudios abdominales y torácicos y permiten una mejor evaluación de nuestros pacientes. Para ello utilizamos instrumentos de última generación de gran precisión.	Los canales son los siguientes: - Redes Sociales - Telemarketing - Medios de comunicación masiva: radio - Página Web de PELUDOS - APP LEAL - Panfletos - Encuestas de satisfacción semestral - Visitas a empresas/instituciones para promoción directa de servicios - Servicios de ultrasonografía en veterinaria
Sistema de Captura de clientes potenciales	Sistema de Alimentación de clientes potenciales	Estrategia de Monetización
El sistema de captura de clientes potenciales es a través de: - Campañas en Redes Sociales: Facebook, Instagram, email, YouTube, Página Web - Campañas de promoción en empresas e instituciones - Campañas de telemarketing	Para generar interés y motivar al cliente a adquirir el servicio se recurre a: - Mostrar testimonios a través de redes sociales como Facebook e Instagram y página web con los beneficios y la tecnología que se utiliza. - Contenidos de impacto y fácil comprensión sobre el servicio en redes sociales. - Generar expectativa a través de promociones en redes sociales y medios de comunicación masiva como TV y radio (programas y horarios específicos).	Para monetizar el servicio se utilizan las siguientes herramientas: - Link orientado hacia página web de la empresa colocado en las redes sociales Facebook e Instagram y mediante el cual se pueden efectuar citas con fechas y horas concretas. - Cupones de descuento y/o promociones con otros servicios presentados en la clínica al momento de presentarse a consulta veterinaria. - Citas por llamada telefónica. - Precio del servicio será 5% abajo del líder de la categoría para lograr posicionamiento. - Precio 10% arriba del precio más bajo de mercado para no deteriorar el margen. - Cupones de descuento al hacer la reserva de consulta veterinaria a través de RRSS y página web - 5% de descuento. - Descuentos por celebración de días especiales: black friday, aniversario de la veterinaria, día de la mascota (10% de descuento).
Experiencia de servicio	Estrategias de fidelización y recompra	Estimulación de referencias
Brindamos un customer experience a través de: - Contenido de calidad en los posteos realizados en facebook e Instagram. - Ubicación del local en zona estratégica y con amplio estacionamiento. - APP PELUDOS con diseño llamativo, simple y funcional. - Colores vivos y alegres visualmente (en base a catálogo de colores de la empresa). - Muebles y accesorios con estilo moderno y cómodos en salas de espera. - Espacio suficiente en área de consulta con limpieza impecable. - Música ambiental relajante en la clínica.	La estrategia de precios y posicionamiento es la siguiente: - Precios 5% debajo de los del líder de la categoría con una relación calidad-precio indiscutible utilizando tecnología superior y recurso humano calificado. - Conveniencia y confort. - Responsabilidad y ética profesional. - Eventos caninos anunciados vía redes sociales y en medios de comunicación como TV y/o radio, ferias, entre otros. - Seguimiento post venta via telefónica y/o email. - Webinar on line. - Encuestas de satisfacción.	La estimulación se realiza mediante las siguientes tácticas: - Videos y posteos testimoniales. - Calificación de servicio en APP y redes sociales a través de los comentarios. - Incentivos vía descuentos por referencias.



Matriz RACI de estrategia: Establecimiento de un Plan de Marketing

Nombre de Estrategia:		Establecimiento de un Plan de Marketing			
Puestos (Responsables)		FASES DEL PROYECTO: DISEÑO DE ONE PAGE MARKETING PLAN PARA LOS SIGUIENTES SERVICIOS: - Ultrasonografía - Cirugia - Limpieza Dental - Laboratorio			
		Diagnóstico	Diseño de One Page Marketing Plans	Presentación de One Page Marketing Plans	Aprobación de One Page Marketing Plans
R	Ejecuta actividad				
A	Autoriza, es el responsable final				
C	Es consultado antes de tomar una decisión				
I	Es informado antes de tomar una decisión o realizar una actividad				
	Gerente General	R,C,I	I	I	I
	Grupo Consultor	R	R	R	R

Anexo 7. Informes de seguimiento



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Equipo Consultor

Fecha: 23 / 9 / 19

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Mirka Aivia Brighith Cortez Arriaga

Beni Fran Pérez Orellana

Diana Carmina Gil Peñate

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realiza presentación del equipo consultor
al empresario y se expone los pasos a
seguir de la consultoría Integral Colabo-
rativa

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista Herramienta Diagnóstico

Fecha: 25/09/2019.

Equipo Consultor: Expertise.

Nombre y Apellidos

Firma

Diana Carmina Gil Peñate

Mirlla Olivia Brighith Cortez Brriaga

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista y llamado de herramienta
de las primeras 3 áreas. - Estas
fueron:

• Dirección Estratégica

• Dirección y Liderazgo

• Análisis del Entorno

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Realización de Diagnóstico

Fecha: 27/09/2019

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

René Fran Pérez Orellana

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó Diagnóstico de las áreas siguientes:

- Mercadeo y Ventas
- Producción y Operaciones
- Gestión Ambiental.

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Realización de Diagnóstico

Fecha: 01/10/19

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Deni Fran Perez Orellana

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realiza diagnóstico de los áreas siguientes:

- Estructura Organizacional
- Recursos Humanos
- Gestión de Información
- Gestión de Calidad.

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista Herramienta Diagnóstico

Fecha: 2 / 10 / 19

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Diana Carmina Gil Peñate

Maria Olivia Brighitt Cortez Arriaga

[Firma]

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista final de la herramienta para desarro-
llar el diagnóstico para la Acción clave de
éxito. las áreas evaluadas fueron las
siguientes:

• Finanzas

• Innovación Tecnológica

Firma del Empresario:

[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de fortalezas y oportunidades

Fecha: 29/10/19 para determinar acción clave de éxito.

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Collos Ramirez

Mirlla Olivia Brighith Cortez Arriaga

Renie Iván Pérez Orellana

Diana Carolina Gil Peñate

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presenta resultados que brindo
la herramienta diagnóstica, por tanto,
se presenta al empresario las fortalezas
y oportunidades, para determinar la
acción clave de éxito.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Ficha para decisión de empresario

	Área: <u>Dirección Estratégica</u> Sub Área: <u>Misión - visión - valores - objetivos</u>	☒
	Área: <u>Dirección y Liderazgo</u> Sub Área: <u>Instrumentos de Gestión.</u>	☒
	Área: Sub Área: <u>Acción Secundaria.</u>	☐
	Área: <u>Estructura Organizacional</u> Sub Área: <u>División del Trabajo</u>	☒
	Área: Sub Área:	☐
	Area: Sub Area:	☐
	Area: Sub Area:	☐


Colocar firma de empresario

29-10-2017.



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller para elaborar Misión - visión -

Fecha: 11 / 11 / 19 valores y Objetivos.

Equipo Consultor: Expertise.

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Mirlla Olivia Brighith Cortez Arriaga

Rene Juan Perez Orellana.

Diana Carmina Gil Peñate.

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realiza taller para elaborar Misión -
visión - valores y Objetivos de la empresa
el cual estuvo lleno de mucha inte-
rocción de parte del empresario y
personas claves

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde esté todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación y validación de FODA, PEST

Fecha: 12 / 11 / 19 5 Fuerzas de Porter

Equipo Consultor: Expertise.

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Mirla Olivia Brighith Cortez Ariaga

René Iván Pérez Orellana

Diana Carmina Gil Acuña

Breve descripción de la actividad realizada:

Se convocó reunión para presentar al empresario
el FODA - PEST - 5 fuerzas de Porter, segui-
damente se corrigieron y validaron las
herramientas

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Realización y Validación de Estrategias

Fecha: 15 / 11 / 19 CMI y Mapa Estratégico

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Zamora

Yrisla Olivia Brighith Cortez Brriaga

René Iván Pérez Orellana

Diana Camina Gil Peñate

Breve descripción de la actividad realizada:

Se convoca reunión para realizar y validar
las estrategias, Cuadro de Mando Integral
y Mapa Estratégico

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación de Avance Acción

Fecha: 13 / 12 / 19 Clave de éxito:

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Mirlla Olivia Brighith Cortez Ariaga

René Iván Pérez Orellana

Diana Camira Gil Peñate

Breve descripción de la actividad realizada:

Seguendo los pasos de la Consultoría
Integral Colaborativa, se realizó presentación
de Avance de la acción clave de
Éxito: -

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Acción Clave de Éxito

Fecha: 16/12/19 Finalizada

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Mirala Olivia Brighith Cortez Brriaga

Ben Juan Perez Orellana

Diana Carmina Gil Priate

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presenta al empresario la Acción Clave de Éxito finalizada.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller de Implementación y Socialización
Misión - visión - valores - objetivos y CMI

Fecha: 17/12/19

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Mila Olivia Brighit Cortez Arriaga

Bené Iván Perez Orellana

Diana Carolina Gil Peñate

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó taller de implementación y
socialización de la filosofía estratégica
Misión - Visión - valores - objetivos y
Cuadro de Mando Integral alineado
con el mapa de procesos.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller de Implementación y Socialización

Fecha: 19 / 12 / 19 de manual de Código de Ética

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calles Ramirez

Mirla Olivia Brighith Cortez Arroyo,

Rene Iván Perez Orellana

Olivia Carmina Gil Peña.

Breve descripción de la actividad realizada:

Se desarrollo el taller de implementación
y socialización del manual de ética

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado



Universidad Tecnológica

Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller de Implementación y Socialización
Fecha: 20/12/19 de Manual de Prestos y Funciones, Manual
de Bienvenida.

Equipo Consultor: Expertise

Nombre y Apellidos

Firma

Oscar Gerardo Calle Ramirez

Mirla Olivia Brighith Cortez Arriaga

René Iván Pérez Orellana

Diana Carmina Gil Peñastr

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó la implementación y socialización de
el Manual de Prestos y Funciones a los
empleados y empresario y también
se presentó el Manual de Bienvenida.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Anexo 8. Actas de aprobación

 PELUDOS VETERINARIA - PET SHOP - HOGAR	ACTA DE APROBACIÓN	Versión: 01 Fecha de aprobación: 11 de noviembre de 2019
--	---------------------------	---

ACTA DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La presente acta constituye la aprobación del marco filosófico desarrollado para Veterinaria Peludos, que incluye:

- Misión
- Visión
- Valores

Elaborado por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

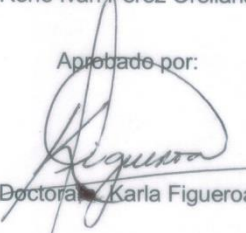
Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:



Doctora Karla Figueroa

Gerente General.

San Salvador, 11 de noviembre de 2019.

	ACTA DE APROBACIÓN	Versión: 01
		Fecha de aprobación: 11 de noviembre de 2019

ACTA DE APROBACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La presente acta constituye la aprobación de los 4 objetivos estratégicos elaborados para Veterinaria Peludos, a continuación, se describen:

- Lograr rentabilidad del negocio de entre un 35% y 40% del margen bruto sobre las ventas para el segundo trimestre del año 2021.
- Desarrollo de servicios de valor agregado en las áreas de: ultrasonografía, cirugía, limpieza dental y laboratorio para el tercer trimestre del año 2020.
- Adquisición de equipo tecnológico para brindar servicios de ultrasonografía, cirugía, limpieza dental y laboratorio para el tercer trimestre del año 2020.
- Mejorar la administración del desempeño mediante el desarrollo de herramientas de gestión y su evaluación trimestral para el año 2020.

Elaborado por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

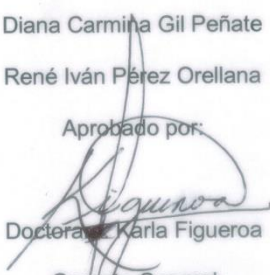
Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:


Doctora Karla Figueroa

Gerente General

San Salvador, 11 de noviembre de 2019.

	ACTA DE APROBACIÓN	Versión: 01
		Fecha de aprobación: 15 de noviembre de 2019

ACTA DE APROBACIÓN DE ESTRATEGIAS

La presente acta constituye la aprobación de las 5 estrategias que se han desarrollado para la implementación de los proyectos a ejecutar, las cuales se describen a continuación:

- Adquisición de equipos especializados para brindar servicios complementarios
- Formalización de la contabilidad de la empresa con sus respectivos estados financieros
- Desarrollo de Herramientas de Gestión del Talento Humano
- Generar productos y servicios de valor agregado como estrategia de diferenciación
- Establecer un Plan de Marketing.

Elaborado por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

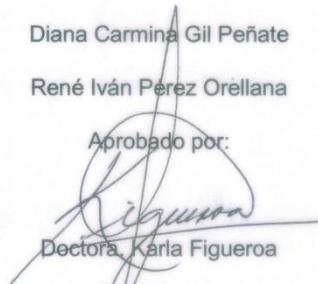
Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:



Doctora Karla Figueroa
Gerente General.

San Salvador, 15 de noviembre de 2019.

	ACTA DE APROBACIÓN	Versión: 01
		Fecha de aprobación: 15 de noviembre de 2019

ACTA DE APROBACIÓN DE KPI'S

La presente acta constituye la aprobación de los Kpi's elaborados en el Cuadro de Mango Integral alineados a los Objetivos Estratégicos, a continuación, se detallan:

- Margen bruto sobre ventas
- EBITDA sobre ventas versus año anterior
- ROE versus año anterior
- Ingresos por nuevos servicios y productos / total de ingresos
- Resultados de evaluación del personal trimestral

Elaborado por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

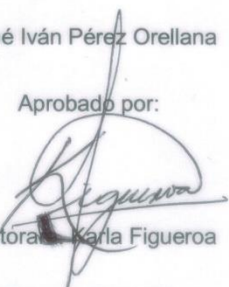
Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:


Doctora Karla Figueroa

Gerente General.

San Salvador, 15 de noviembre de 2019.

	ACTA DE APROBACIÓN	Versión: 01
		Fecha de aprobación: 13 de diciembre de 2019

ACTA DE APROBACION DE ORGANIGRAMA Y MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

El presente Manual de Puestos y Funciones, es una herramienta administrativa que describe las actividades, responsabilidades, habilidades y destrezas que debe realizar y poseer cada empleado que ocupe un puesto de trabajo en Veterinaria Peludos, además contiene un organigrama que representa la forma en la que está estructurada y organizada la empresa. El objetivo de este manual es dar claridad al colaborador de las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

Elaborado Por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

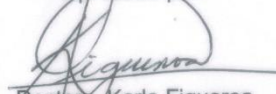
Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carrmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:


 Doctora Karla Figueroa
 Gerente General.

San Salvador, 13 de diciembre de 2019.



ACTA DE APROBACIÓN

Versión: 01

Fecha de aprobación: 13 de diciembre de 2019

ACTA DE APROBACIÓN DE HERRAMIENTA PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La presente acta constituye la aprobación de herramienta para Evaluación de Desempeño que servirá para medir el rendimiento de los empleados, así mismo, va alineada con los valores de la empresa.

Elaborado por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

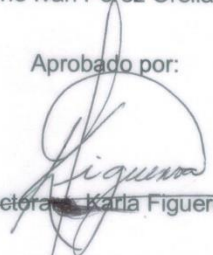
Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:


Doctra Karla Figueroa

Gerente General.

San Salvador, 13 de diciembre de 2019.

	ACTA DE APROBACIÓN	Versión: 01
		Fecha de aprobación: 13 de diciembre de 2019

ACTA DE APROBACION DE MANUAL DE BIENVENIDA

El presente Manual de Bienvenida, es un documento que apoya a la inducción del nuevo trabajador a la empresa. Tiene como objetivo presentarle al empleado toda la información relevante de Veterinaria Peludos de manera general, este incluye; la historia de la empresa, misión, visión, valores, políticas y normas de la compañía, estructura organizativa, organigrama, instalaciones, ubicación, directorio, descripción de los servicios, política salarial y de compensación, jornada laboral e incentivos y derechos y obligaciones del personal.

Elaborado por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:


 Doctora Karla Figueroa
 Gerente General.

San Salvador, 13 de diciembre de 2019.



ACTA DE APROBACIÓN

Versión: 01

Fecha de aprobación: 13 de diciembre de 2019

ACTA DE APROBACION DE CÓDIGO DE ÉTICA

El presente Manual de Código de Ética, es una declaración formal de las prioridades éticas de Veterinaria Peludos, implica una guía de conducta, valores éticos y comportamiento, fundamentales para el desarrollo de la empresa. Tiene como objetivo unificar y fortalecer las prácticas empresariales de los colaboradores para cumplir con los más altos estándares morales y profesionales. Su elaboración ha logrado reunir el siguiente contenido: Historia de Peludos, mensaje de los propietarios, síntesis de actitudes y conductas que reflejan los valores de la empresa, aplicación de los valores con los actores relacionados con la empresa, lineamientos de aplicación del código de ética, Anexos: Políticas derivadas de cada valor.

Elaborado por:

EXPERTISE CONSULTING GROUP

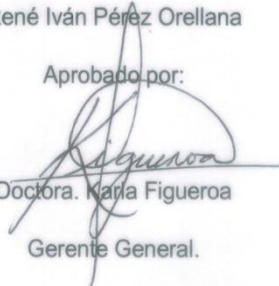
Oscar Gerardo Calles Ramírez

Mirla Olivia Brighth Cortez Arriaga

Diana Carmina Gil Peñate

René Iván Pérez Orellana

Aprobado por:


Doctora. María Figueroa

Gerente General.

San Salvador, 13 de diciembre de 2019.