

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man in a red and white robe, likely a saint or scholar, holding a book. Above him is a golden crown. The seal is surrounded by a blue border with the Latin motto "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CAETERA".

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD ACORDE A LA NORMA
NTG/ISO 9001:2008 EN UNA CLÍNICA VETERINARIA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

Eduardo José Tobar Hernández

Maestría en Gestión de la Calidad con Especialización en Inocuidad de Alimentos

Guatemala, mayo de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man in a red and white robe, likely a saint or scholar, holding a book. The figure is surrounded by various heraldic symbols, including a golden crown at the top, a lion rampant on the right, and a castle on the left. The background is a light blue sky with a green hill at the bottom. The Latin motto "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEM" is inscribed around the perimeter of the seal.

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CALIDAD ACORDE A LA NORMA
NTG/ISO 9001:2008 EN UNA CLÍNICA VETERINARIA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

Trabajo de graduación presentado por:

Eduardo José Tobar Hernández

Para optar el grado de Maestro en Artes

Maestría en Gestión de la Calidad con Especialización en Inocuidad de Alimentos

Guatemala, mayo de 2014

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, PhD	DECANO
PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.	SECRETARIO
LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR	VOCAL I
SERGIO ALEJANDRO MELGAR VALLADARES, PhD.	VOCAL II
LIC. RODRIGO JOSÉ VARGAS ROSALES	VOCAL III
BR. LOURDES VIRGINIA NUÑEZ PORTALES	VOCAL IV
BR. JULIO ALBERTO RAMOS PAZ	VOCAL V

CONSEJO ACADEMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, PhD.

VIVIAN MATTA DE GARCIA, PhD.

ROBERTO FLORES ARZÙ, PhD.

JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ, PhD.

MSc. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES

AGRADECIMIENTOS

- A Dios:** Al brindarme la sabiduría y la fortaleza por medio del Espíritu Santo.
- A la Virgen María:** Por su manto protector y por su amor incondicional
- A mis Padres:** Por su cariño y amor; por sus palabras de aliento en ese preciso momento cuando la impaciencia y el cansancio hacen de las tuyas, gracias por todo el apoyo para lograr esta meta.
- A mi Abuelo:** †Dr. Eduardo Hernández: Gracias por el tiempo que pasaste enseñándome la importancia de la vocación, de seguir adelante y no perder la fe.
- A mi hermano:** Gabriel, por hacerme ver que la perseverancia y el esfuerzo no son en vano.
- A mis Abuelas:** Porque están ahí, siempre para un abrazo, para una risa y para recordarme la importancia de la humildad.
- Alguien Especial:** Por tu amor, cariño, abrazos y ayudarme a cumplir esta meta, gracias Margory.
- A mis tías y tíos:** Porque sé que puedo contar con ellos, en las buenas y en las malas.
- A mis compañeros de clase:** Por esa mística amistad que se dio en dos años, por soportar los desvelos de exámenes, por las risas, juntas y bromas, gracias por tanto apoyo.

RESUMEN EJECUTIVO

Las clínicas veterinarias son empresas de servicio especializadas en la sanidad animal, con actividades de diagnóstico y terapéutica médica aplicada a los pacientes animales con el fin primordial de proteger la salud humana en la prevención de enfermedades transmitidas de los animales al hombre. Presentan servicios alternos como es la venta de artículos para mascotas, alimentos balanceados, entre otros.

Las clínicas veterinarias enfrentan problemas como aumento de competidores cercanos; ya sean clínicas veterinarias o tiendas de mascotas (*PET-SHOP*) y la presencia de servicios empíricos, que por falta de control de medicamentos de uso veterinario por parte de las autoridades, provocan la pérdida de clientes potenciales y por consecuencia reducción de ingresos. Internamente la clínica presenta problemas al no contar con una documentación en donde se encuentren identificadas sus actividades, quienes la realizan y como se realizan a fin de ser eficientes y eficaces.

El objetivo de la investigación fue realizar un manual de calidad para la clínica veterinaria, siguiendo los requisitos de la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad, para poder contar con la documentación necesaria que describa las actividades que se realizan, quienes son los responsables y como se relacionan estos procesos; buscando la satisfacción del cliente al identificar cuáles son sus necesidades.

La elaboración del manual de calidad según la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad, presentó una ventaja competitiva para la clínica veterinaria, porque se documentó las actividades que se realizan como: identificar las necesidades del cliente, planifica la elaboración de sus servicios, tomando en cuenta que recursos serán necesarios, quien será el responsable de realizar cada actividad y relacionar todas sus actividades en un enfoque basado en procesos, para poder alcanzar sus objetivos de calidad y la satisfacción del cliente, que al implementarse mejorará su posición en el mercado, demostrando liderazgo en la satisfacción del cliente, aumentando sus ingresos.

Se recomienda elaborar una propuesta de norma de gestión de la calidad que sea certificable por parte del colegio de médicos veterinarios y zootecnistas de Guatemala, de forma que se puede mejorar la competencia profesional de los médicos veterinarios.

Índice

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES.....	3
	A. Calidad.....	3
	B. Organización Internacional de Normalización (ISO).....	3
	1. Familia de Normas de ISO 9000.....	3
	2. ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos	4
	3. Objetivo de la norma ISO 9001:2008	4
	C. Beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO 9001:2008	5
	1. Participación de la Administración	5
	2. Beneficios en la Productividad	6
	3. Clientes Satisfechos	6
	4. Beneficios para la gestión de la empresa:	7
	D. Principios de Gestión de Calidad.....	8
	E. Enfoque de los sistemas de gestión de la calidad	10
	F. Enfoque Basado en Procesos	12
	G. Manual de Calidad.....	13
	1. Estructura del Manual de Calidad.....	14
	2. Título y Alcance.....	15
	3. Organización, Responsabilidad y Autoridad	17
	4. Referencias.....	17
	H. Diagnóstico Inicial en la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad .	19

1. Gestión Estratégica	19
2. Planeación Estratégica	19
3. Análisis FODA	20
I. Clínicas Veterinarias.....	21
1. Clínicas de Animales de Compañía:	22
2. Actividades que se Realizan en las Clínicas Veterinarias:	22
3. Requisitos Legales de las Clínicas Veterinarias	22
III. JUSTIFICACIÓN	24
IV. OBJETIVOS	26
A. General.....	26
B. Especifico	26
V. METODOLOGÍA	27
VI. RESULTADOS.....	29
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
VIII. CONCLUSIONES	70
IX. RECOMENDACIONES	72
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

Índice de Figuras

Figura 1 Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad	8
Figura 2 Principios del Sistema de Gestión de la Calidad.....	10
Figura 3 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.....	12
Figura 4 Pirámide de la Documentación en un Sistema de Gestión de la Calidad.....	18
Figura 5 Organigrama de la Clínica Veterinaria	31
Figura 6 Mapa de Procesos Nivel 1 para la Clínica Veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013	35

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis FODA en una Clínica Veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013	29
Tabla 2 Elaboración de Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad para una clínica veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013	31
Tabla 3 Lista de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad para una Clínica Veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013.....	33

I. INTRODUCCIÓN

Para Guatemala, está es la primera investigación que contribuye al aseguramiento de la calidad en clínicas veterinarias, lo que puede deberse a una falta de divulgación sobre los beneficios del aseguramiento de la calidad en los profesionales de la medicina veterinaria.

Las clínicas veterinarias son centros de servicios especializados en la sanidad animal; realizando actividades de diagnóstico, terapéutica, farmacia y cirugías Veterinaria; con un servicio alterno de venta de accesorios y alimentos para mascotas. Están catalogadas dentro de las pequeñas y medianas Empresas (Pymes)

El objetivo principal de las clínicas veterinarias es velar por la salud humana, debido que la mayoría de las enfermedades de los animales tiene las posibilidades de poder transmitirse a los humanos, lo que se conoce como zoonosis. Un ejemplo es el caso de la rabia, enfermedad que afecta a todos los animales y al hombre caracterizándose por provocar afecciones al sistema nervioso central que sin tratamiento eficaz y a tiempo, puede provocar la muerte por paro cardiorrespiratorio de las personas con signos previos de dolor por la inflamación progresiva del cerebro y la medula espinal.

Las clínicas veterinarias han presentado retos como lo son los competidores al tener clínicas veterinarias cercanas a la misma, la presencia de tiendas de animales (*PET-SHOP*) y la presencia de servicios empíricos, que debido a la falta de control de medicamentos de uso veterinario, por parte de las autoridades, ha provocado pérdida de clientes potenciales o la reducción de los mismos por las actividades desleales o el exceso de ofertas de servicios.

Debido a esto es importante tener identificados y documentados los procesos o actividades que se realizan, identificar las necesidades del cliente y tener indicadores que permitan medir analizar y mejorar estos procesos que se realizan en la clínica veterinaria, incluyendo en estos la evaluación de los proveedores.

Una forma de solucionar esto es elaborando un manual de calidad para una clínica veterinaria, que permita tener en cierto grado, el control de las actividades planificadas y alcanzar resultados planificados (eficiencia) como también relacionar los resultado

alcanzados con los recursos utilizados (eficacia) acorde a una política y objetivos de calidad previamente establecidos, logrando así una mejora continua. Permitiendo con esto que la clínica veterinaria tenga una mejor posición en el mercado, maximizando sus recursos al trabajar en un enfoque basado en procesos; alcanzando sus metas a mediano y largo plazo.

II. ANTECEDENTES

A. Calidad

Se define calidad como: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria en un producto.” (COGUANOR, 2000)

Esto se puede aplicar tanto a servicios como a productos, se trata de cumplir con los requisitos del cliente a tal punto que permita enfocar los esfuerzo de las empresas u organizaciones en la búsqueda de la satisfacción del cliente, de una manera sistemática y verificable.

B. Organización Internacional de Normalización (ISO)

La organización Internacional de Normalización (ISO) con fecha de fundación de 1947, tiene su sede en Génova, Suiza, es una organización de reconocimiento mundial que se encarga de la creación de normas internacionales que establecen especificaciones para productos, servicios y buenas prácticas, ayudando a las industrias a ser más eficientes y eficaces. Desarrolladas a través de consenso global, estas normas han ayudado a permitir trascender a las organizaciones las barreras del comercio internacional. (ISO, 2013)

1. Familia de Normas de ISO 9000

“La familia de Normas ISO 9000, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.” (COGUANOR, 2000)

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. (COGUANOR, 2000; Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010)

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para

proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. (COGUANOR, 2000; Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010)

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. (COGUANOR, 2000; Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010)

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. (COGUANOR, 2000) (Vergara Schmalbach & Fontalvo Herrera, 2010)

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. (COGUANOR, 2000)

2. ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad Requisitos

“Norma elaborada por ISO en el cual se definen los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad.” (COGUANOR, 2009)

Es una plataforma ideal desde la cual se puede optar por otras certificaciones de sistemas de gestión del medio ambiente, la seguridad o la responsabilidad social, ISO 9001 permite a la pequeña y mediana empresa situarse al nivel de las más grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el agresivo mercado actual. (AENOR, 2010)

3. Objetivo de la norma ISO 9001:2008

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y (COGUANOR, 2009)
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. (COGUANOR, 2009)

C. Beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO 9001:2008

En la (figura 1) se resumen los beneficios de implementar los requisitos de la norma ISO 9001:2008 Sistema de gestión de calidad; se observa un aumento de productividad, mejor control de sus procesos y la eficiencia de los mismos que conduce a la reducir costos, la trazabilidad de sus productos, buscando la satisfacción del cliente, a continuación se describe ampliamente estos beneficios.

1. Participación de la Administración

Debido a las exigencias que impone la norma ISO 9001, los trabajadores suelen ver que el sector administrativo (Dirección) se involucra más en el sistema de administración de calidad. La administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad de la organización, debiendo revisar los datos del sistema de gestión de calidad y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, de esta forma se elaboran nuevas metas y se logra un progreso continuo de toda la organización. (López Rey, 2006)

Al implementarse el sistema, la organización debe centrarse en el cumplimiento de sus objetivos de calidad. De esta forma la administración recibe información de manera constante, a tal punto que puede ver los progresos (o la falta de progresos) hacia el cumplimiento

de los objetivos, lo que le permitirá tomar las medidas apropiadas. Posteriormente, se lleva a cabo el proceso de evaluación sistematizado y organizado; también se implementa un mecanismo de supervisión del desempeño, teniendo en cuenta los objetivos. De este modo, es posible tomar las medidas necesarias de acuerdo con los resultados encontrados. (López Rey, 2006)

2. Beneficios en la Productividad

El aumento de la productividad se alcanza Primero realizando una evaluación inicial, de tal forma que se tenga un punto de partida y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante la implementación del sistema de gestión de calidad, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. (Rodriguez & Ramirez, 2013)

Al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo. Los gerentes reciben menos llamadas por problemas durante las noches ya que los empleados cuentan con más información para resolverlos por sí mismos. (Rodriguez & Ramirez, 2013)

3. Clientes Satisfechos

Aumenta el grado de satisfacción de los clientes porque los objetivos de calidad que se establecen toman en consideración las necesidades de los clientes. La empresa procura la opinión de sus clientes y luego la analiza con el fin de lograr una mejor comprensión de sus necesidades, elaborando productos o servicios que se alinean a estas necesidades. (Miranda Gonzales, Chamarroa Mera, & Rubio Lacoba, 2007)

Los objetivos se adaptan de acuerdo a esta información y la organización se torna más centrada en el cliente. Cuando los objetivos

se concentran en el cliente, la organización dedica menos tiempo a los objetivos individuales de los departamentos y más tiempo a trabajar en conjunto para cumplir con las necesidades de los clientes, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y mayor fidelidad de los mismos, al tomar su satisfacción como compromiso de la organización. (Miranda Gonzales, Chamarro Mera, & Rubio Lacoba, 2007)

Todo esto lleva a beneficios económicos, que son la recompensa por el arduo trabajo e inversión en el sistema de administración de calidad. (Miranda Gonzales, Chamarro Mera, & Rubio Lacoba, 2007)

Entre estos beneficios están:

- Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.
- Favorecer su desarrollo y afianzar su posición.
- Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores. (AENOR, 2010)

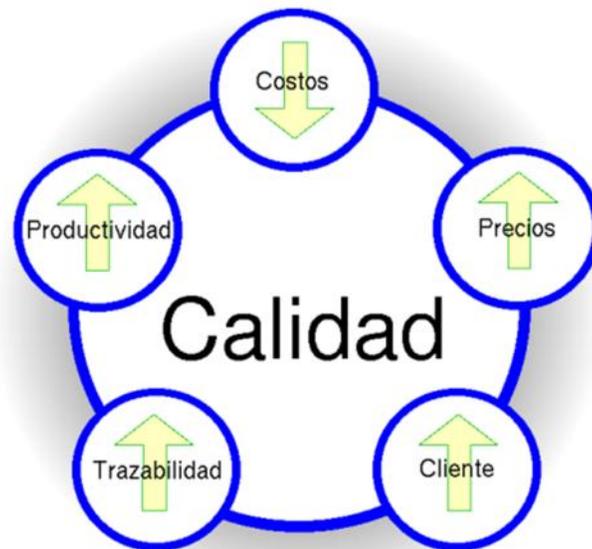
4. Beneficios para la gestión de la empresa:

- Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora. (AENOR, 2010)
- Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua. (AENOR, 2010)
- Aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos. (AENOR, 2010)

Un estudio llevado a cabo por investigadores de UCLA ha demostrado que "las empresas estadounidenses que cotizan en la Bolsa de Nueva York y que cuentan con la certificación de calidad ISO 9001 han logrado una mejora

significativa en su desempeño financiero en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta certificación". (Rodríguez & Ramirez, 2013)

Figura 1 Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Gonzales, D. (2013) *Consultoría de Suministros y Logística*, Recuperado el 22 de julio de 2013, <http://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/08/16/%C2%BFcomo-agregar-calidad-a-tu-cadena-de-suministro/>

D. Principios de Gestión de Calidad

Son los elementos que permiten conducir y operar una organización en forma exitosa, de tal forma que se dirija y controle en forma sistemática y transparente. (Miranda Gonzales, Chamarro Mera, & Rubio Lacoba, 2007)

El éxito de la implementación y el mantenimiento de un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente para mejorar su desempeño tienen que tomar en la consideración las necesidades de todas las partes interesadas. (Editorial Vertice, S.L., 2010)

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. (Editorial Vertice, S.L., 2010)

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los ocho principios de gestión de la calidad que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000, son los que se presentan a continuación (figura 2).

Figura 2 Principios del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Sánchez, M. (2012) *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 14 de agosto de 2013: <http://ingenyeriaiconsultoria.com/consultoria/sgc>

E. Enfoque de los sistemas de gestión de la calidad

“Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como: (COGUANOR, 2000)

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;

- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.” (COGUANOR, 2000)

Para lograr estas etapas las empresas deben:

1. **Estructurar un sistema** para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente. La eficacia y eficiencia de los procesos depende de la correcta integración de los mismos. (Gómez, 2009)
2. **Conocer las relaciones** existentes entre los distintos procesos del sistema. (Gómez, 2009)
3. **Estructurar los enfoques** que armonizan e integran los procesos. (Gómez, 2009)
4. **Asignar las responsabilidades** necesarias para alcanzar los objetivos comunes y reducir las barreras entre los distintos departamentos de la empresa. (Gómez, 2009)
5. Establecer como **objetivo de la organización** la forma en que deberían funcionar los procesos específicos dentro del sistema. (Gómez, 2009)

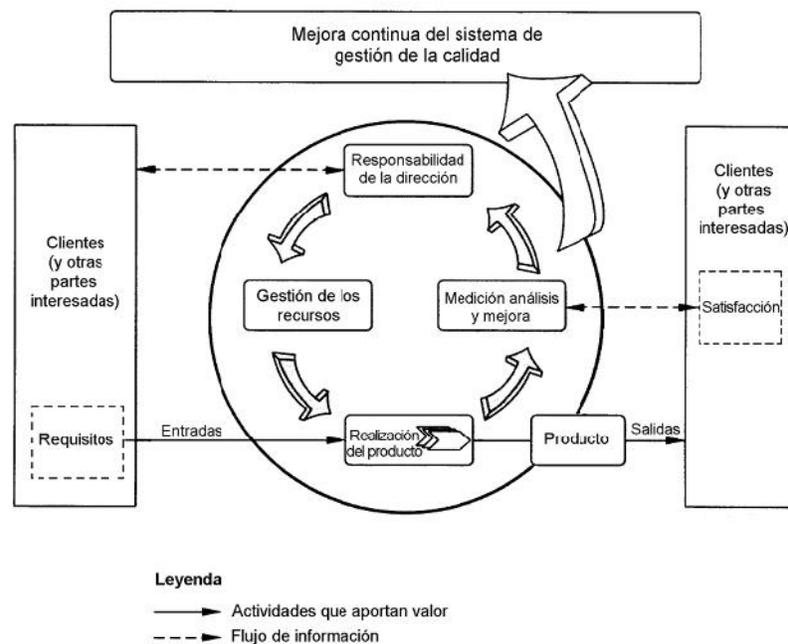
6. **Mejorar continuamente** el sistema empleando indicadores de medición para su evaluación. (Gómez, 2009)

F. Enfoque Basado en Procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. (Pérez Fernández de Velasco, 2007)

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, se conoce como "enfoque basado en procesos". (Pérez Fernández de Velasco, 2007) En la (figura 3) se diagrama un enfoque basado en procesos.

Figura 3 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos



Fuente: COGUANOR NTG/ISO 9000:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

G. Manual de Calidad

“Es el Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización” (COGUANOR, 2000)

Los manuales de calidad deben formularse acorde al tamaño y complejidad de la organización, deben incluir: (Santiago, 2012)

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, (COGUANOR, 2009; Santiago, 2012)
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y (COGUANOR, 2009; Santiago, 2012)
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad. (COGUANOR, 2009; Santiago, 2012)

En el manual de calidad suele encontrarse la política y sus objetivos, que definen claramente hacia donde desea llegar la empresa en cuanto a la calidad. Además debe incluir los procedimientos documentados establecidos o hacer referencia a los mismos. (Santiago, 2012)

Los manuales de calidad son elaborados y utilizados por una organización para: (Santiago, 2012; Aguirre Rivera, 2007)

- Comunicar la política de calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Describir e implementar un sistema de calidad eficaz
- Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.
- Suministrar las bases documentales para las auditorías.
- Formar al personal en los requisitos del sistema de gestión de calidad.
- Presentar el sistema de calidad para propósitos externos.

- Demostrar que el sistema de calidad cumplen con los requisitos de la calidad exigidos en situaciones contractuales.

1. Estructura del Manual de Calidad

No existe un formato o estructura específica en la elaboración de un manual de calidad, sin embargo, se pueden utilizar dos métodos comúnmente empleados. El primero es seguir el manual acorde a los numerales de la norma ISO 9001:2008 de esta forma, se evitará la omisión de algún numeral y también es más fácil para los organismos de certificación. (Santiago, 2012) (Standards Australian Internacional, 2009)-

El otro método es adaptar el manual acorde los procesos realizados en la organización; es recomendable crear una matriz de referencia cruzada entre el manual de calidad y la norma ISO 9001:2008 para garantizar que no se ha omitido nada y actuar como una guía para los demás que lean el manual de calidad. (Standards Australian Internacional, 2009)

Una organización pequeña puede encontrar apropiado incluir la descripción de su sistema de gestión de la calidad completo dentro de un solo manual, incluidos todos los procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001 (ICONTEC, 2012)

El manual de la calidad debería incluir el alcance del sistema de gestión de la calidad, los detalles de cualquier exclusión y su justificación, los procedimientos documentados o referencia a ellos, y una descripción de los procesos del sistema de gestión de la calidad y sus interacciones. (ICONTEC, 2012)

La información acerca de la organización, tal como el nombre, ubicación y medios de comunicación deberían estar incluidos en el manual de la calidad. También se puede incluir información adicional,

tal como su línea de negocio, una breve descripción de sus antecedentes, historia y tamaño. (ICONTEC, 2012)

Un manual de calidad debería de contener los elementos siguientes: (ICONTEC, 2012)

2. Título y Alcance

El título y/o alcance del manual de la calidad debería definir la organización a la cual el manual aplica. El manual debería hacer referencia a la norma de sistema de gestión de la calidad específica sobre la cual está basado el sistema de gestión de la calidad. (ICONTEC, 2012)

a) Tabla de Contenido

La tabla de contenidos del manual de la calidad debería incluir el número y título de cada sección y su localización. (ICONTEC, 2012)

b) Revisión, Aprobación y modificación

La evidencia del estado de revisión, aprobación y modificación, y la fecha del manual de la calidad debería estar claramente indicada en el manual. (ICONTEC, 2012)

Cuando sea factible, la naturaleza del cambio debería estar identificada en el documento o el anexo apropiado. (ICONTEC, 2012)

c) Política y Objetivos de Calidad

La definición de la política de calidad acorde a la norma ISO 9000:2005 es: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Los objetivos de calidad se definen como algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de la calidad de la organización.

Cuando la organización elige incluir la política de la calidad en el manual de la calidad, el manual de la calidad debe hacer una declaración de la política y los objetivos de la calidad. (ICONTEC, 2012)

Las metas de calidad reales para alcanzar esos objetivos pueden estar especificadas en otra parte de la documentación del sistema de gestión de calidad como lo determine la organización. La política de la calidad debería incluir un compromiso para cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. (ICONTEC, 2012)

Los objetivos se derivan habitualmente de la política de la calidad de la organización y han de ser alcanzados. Cuando los objetivos se cuantifican se convierten en metas y son medibles. (ICONTEC, 2012)

Para poder elaborar la política de calidad de una organización es conveniente que se formulé también la visión y misión de la organización.

- **Visión**

Es una descripción del negocio como queremos que sea en el futuro. Es una imagen mental producida por la imaginación. Se refiere al futuro óptimo del negocio. Debe incluir el COMO serán

las cosas, DONDE, CON QUIEN, QUE estaremos haciendo y COMO nos sentiremos. (Ordoñez, 2012)

- **Misión**

Es una combinación de la historia de la empresa, las preferencias de los directivos, el entorno del mercado, sus recursos y sus ventajas competitivas. (Ordoñez, 2012)

3. **Organización, Responsabilidad y Autoridad**

El manual de la calidad debería proporcionar una descripción de la estructura de la organización. La responsabilidad, autoridad e interrelación pueden indicarse por medio de organigramas, diagramas de flujo y/o descripciones de trabajo. Éstos pueden estar incluidos o hacerse una referencia a ellos en el manual de la calidad. (ICONTEC, 2012)

4. **Referencias**

El manual de la calidad debería contener una lista de documentos a los que se hace referencia, pero que no están incluidos en el manual. (ICONTEC, 2012)

a) Descripción del Sistema de Gestión de Calidad

El manual de la calidad debería proporcionar una descripción del sistema de gestión de la calidad y su implementación en la organización. Las descripciones de los procesos y sus interacciones deberían incluirse en el manual de la calidad. Los procedimientos documentados o referencias a ellos deberían estar incluidos en el manual de la calidad. (ICONTEC, 2012)

La organización debería documentar su sistema de gestión de la calidad específico siguiendo la secuencia del flujo del

proceso o la estructura de la norma seleccionada, o cualquier secuencia apropiada a la organización. Puede ser útil una referencia cruzada entre la norma seleccionada y el manual de la calidad. (ICONTEC, 2012)

b) Anexos

Pueden incluirse anexos que contengan información de apoyo al manual. (ICONTEC, 2012)

c) Pirámide de documentos

Es conveniente en la elaboración de un manual de calidad identificar el nivel de prioridad de los documentos que serán elaboradas acorde a la NTG/ISO 9001:2008 Sistema de gestión de calidad, como se muestra a continuación en la figura 4

Figura 4 Pirámide de la Documentación en un Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Elaboración Propia. Tomando de base la presentación de García, I “Sistemas de Gestión de la Calidad basados en la norma ISO 9001:2008.”

H. Diagnóstico Inicial en la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Para poder diseñar, elaborar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, es conveniente realizar una evaluación de cómo se encuentra la organización en comparación con los requisitos solicitados en la norma COGUANOR NTG/ISO 9001:2008, con el fin de identificar los procedimientos y procesos que ya se tienen en organización, así tener un punto de partida para la elaboración del manual de calidad de la organización. (Standards Australian Internacional, 2009)

Un método común empleado para este diagnóstico es utilizando una lista de verificación de los puntos de la norma COGUANOR NTG/ISO 9001:2008, para verificar que es lo que se tiene implementado en la organización y cuáles son los que hay que elaborar.

Otro análisis que también hay que realizar es como se encuentra la organización, es decir cual su situación estratégica con el fin de poder elaborar un manual de calidad acorde a los fines de la organización.

1. Gestión Estratégica

Estrategia es la dirección y alcance de una organización en el largo plazo; que logra ventajas a través de su estructura de recursos en un ambiente competitivo, para satisfacer las necesidades del mercado y cumplir las expectativas de las partes interesadas. (Ordoñez, 2012; Díaz Jaimes, 2010)

2. Planeación Estratégica

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que una organización pretende conseguir y cómo propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se definen las grandes decisiones que van a orientar nuestra la gestión de la calidad de una organización. (Contreras Méndez, 2011)

Para esto es necesario conocer cómo está la organización actualmente y también hacia dónde quiere llegar.

3. **Análisis FODA**

Son siglas (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) usadas para referirse a una herramienta analítica, que permite trabajar con toda la información que se posee sobre una organización. (Flores, 2012)

Es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como uno de los resultados permite a la dirección de la empresa reflexionar sobre su situación actual y planear estrategias para su entorno. (Flores, 2012)

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. (Díaz Emes, 2011; Flores, 2012)

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir. (Díaz Emes, 2011)

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. (Díaz Emes, 2011; Flores, 2012)

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus

consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas. (Díaz Emes, 2011)

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener inferencia sobre las ellas modificando los aspectos internos. (Díaz Emes, 2011)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Díaz Emes, 2011)

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (Díaz Emes, 2011)

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (Díaz Emes, 2011)

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Díaz Emes, 2011)

I. Clínicas Veterinarias

En Guatemala, se les conoce a las clínicas veterinarias como empresas de servicios que se catalogan en las empresas *pymes* (*Pequeña y mediana empresa*) son centros que se dedican al cuidado y salud de las animales pudiendo clasificarse en diferentes clases

1. **Clínicas de Animales de Compañía:**

Estos centros se dedican exclusivamente al cuidado y sanidad de mascotas como perros y gatos y en una menor porcentaje en animales exóticos (tarántulas, loros, pericas, iguanas, entre otros) anteriormente eran conocidos como clínica de menores.

2. **Actividades que se Realizan en las Clínicas Veterinarias:**

Las clínicas veterinarias de animales de compañía, presenta las siguientes actividades:

- a) **Consulta:** Actividades de Atención médica a las mascotas para el restablecimiento de la salud.
- b) **Cirugía:** Práctica que consiste en la manipulación mecánica de las estructuras anatómicas con un fin médico, ya sea diagnóstico, terapéutico o pronóstico.
- c) **Urgencias:** Práctica que consiste en restablecer la salud de los animales de compañía de forma rápida por traumas o accidentes, también conocido como emergencia.
- d) **Hospitalización:** Actividad en la cual se ingresa a un paciente para imágenes diagnósticas, cirugías, tratamientos médicos por tiempo indefinido.
- e) **Farmacia Veterinaria:** Actividad en la cual se realiza la asesoría y venta de fármacos de uso veterinario, como también de artículos que ayuden a restablecer la salud de las mascotas.

3. **Requisitos Legales de las Clínicas Veterinarias**

a) *Registro Mercantil*

El Registro Mercantil es la institución de Gobierno cuya misión es registrar, certificar, dar seguridad jurídica a todos los actos relacionados con las actividades mercantiles que realicen las personas. En esta Institución registra a las

empresas que se forman legalmente en Guatemala. (MINECO, 2007)

b) *Superintendencia de Administración Tributaria, SAT*

Es una Entidad estatal descentralizada, que ejerce con exclusividad las funciones de administración tributaria contenidas en la legislación. Tiene como misión recaudar los recursos necesarios para que el Estado provea los servicios indispensables y se brinden mayores oportunidades de desarrollo a los guatemaltecos, mediante la obtención del máximo rendimiento de los impuestos. (MINECO, 2007)

c) *Código de Salud:*

Establece al Ministerio de Salud y de Agricultura, Ganadería y Alimentación, la vigilancia y promoción de la Salud Veterinaria. También establece que los desechos hospitalarios que se generen en este caso por las Clínicas Veterinarias deben ser almacenados y eliminados según el reglamento establecido por el Ministerio de Salud. (Congreso de la Republica de Guatemala, 1997)

d) *Reglamento de la Ley de Sanidad Animal y Vegetal Acuerdo Gubernativo 745-99*

Establece que todas las personas individuales y jurídicas que comercialicen y expendan insumos para uso en animales, como también la comercialización de animales de compañía, están obligados a registrarse ante el Viceministerio de Sanidad Agropecuaria y Regulaciones (VISAR)

III. JUSTIFICACIÓN

Las clínicas veterinarias son empresas que tienen a su cargo proteger la sanidad animal, mediante diversas actividades como: venta de productos farmacéuticos veterinarios, consulta médica, cirugía, hospitalización, actividades paralelas de higiene, venta de artículos para mascotas y alimentación balanceada. Todas estas actividades son supervisadas y trabajadas por médicos veterinarios graduados.

En la actualidad estas empresas han tomado importancia por el valor que las personas le han dado a sus mascotas como otro miembro más de la familia, existiendo una variedad de mascotas, también conocidas como animales de compañía, ejemplos: están los perros, gatos, loros, pericas, canarios, entre otros. En algunos casos, como es el de los perros; estos son usados en actividades de guardianía de los bienes inmuebles, o como compañeros de los policías de las unidades caninas, en la detección de drogas narcóticas o en actividades de seguridad civil.

Los problemas que enfrentan las clínicas veterinarias son varios, entre ellos: contar con competidores en clínicas veterinarias cercanas, la presencia de tiendas de animales (PET-SHOP) y la presencia de servicios empíricos, que debido a la falta de control de medicamentos de uso veterinario por parte de las autoridades han provocado pérdida de clientes potenciales o la reducción de los mismos por las actividades desleales o el exceso de ofertas de servicio para los clientes.

Otro problema, es el exceso de oferta de productos para sus clínicas y farmacias, provocando en muchos casos productos que no cumplen con sus expectativas y dan como resultado un mal servicio en las actividades, que conlleva a la insatisfacción del cliente, a la pérdida de su lealtad y de los ingresos para la clínica.

De lado interno de la clínica veterinaria, también está el problema de no tener una documentación de cómo realizar sus procesos, quienes son los responsables de los mismos y cuál es el objetivo que se busca de los mismos.

La solución que se plantea para estos problemas es elaborar un manual de calidad, tomando como base los requisitos en la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema De Gestión de Calidad, porque permite identificar los procesos y la forma en la que se relacionan estos. Es decir, trabajar con base en procesos, tener el control de las actividades y relacionar estas actividades con los recursos usados, mediante una planificación estratégica, que toma las necesidades del cliente y su mascota como requisitos en sus actividades; con el fin de conseguir la satisfacción del cliente y la salud de su mascota, aumentar sus utilidades y reducir sus costos de operación.

IV. OBJETIVOS

A. General

- Elaborar un Manual de sistema de gestión de la calidad para una clínica veterinaria acorde a la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la calidad.

B. Especifico

- Realizar un análisis FODA en la clínica veterinaria.
- Elaborar un listado de los procedimientos realizados en una clínica veterinaria, necesarios para un sistema de gestión de la calidad
- Diseñar un mapa de procesos del sistema de gestión de la calidad en una clínica veterinaria

V. METODOLOGÍA

1. Diseño del Estudio

La presente investigación fue de tipo descriptivo no experimental cualitativa de corte transversal, en donde se realizó actividades para la elaboración de un manual de calidad según la norma NTG/ISO 9001:2008; en una clínica veterinaria.

Universo: Todos los procesos y actividades que se realizan en la Clínica Veterinaria de la ciudad de Guatemala.

2. Procedimiento de trabajo

2.1. Fase Inicial

Entre las actividades que se realizaron están las siguientes:

Identificación del Tema a Trabajar

Se identificó una necesidad que sea capaz de resolverse utilizando herramientas empleadas en los sistemas de gestión de la calidad.

Definir el Problema

Se delimitó los problemas que en ella se presentan en la necesidad identificada a fin de poder reconocer los efectos que estos causan a la organización.

Elaborar los Objetivos

Se establecieron los objetivos, empezando con un objetivo general que sea acorde al tema a trabajar y los objetivos específicos, que serán una guía para el desarrollo de este trabajo.

Definir la Justificación del Problema a Resolver

Se identificó las razones por la cuales es importante realizar este trabajo y sus beneficios que se lograrán alcanzar con los resultados obtenidos en este trabajo.

Elaborar hipótesis

Se realizó una suposición que responda a la problemática detectada a trabajar.

Desarrollar los Antecedentes

Se buscó la información que tenga relación con el tema a trabajar en base a revisión de literatura, que permitió poder plantear la segunda fase de la investigación.

2.2. Segunda Fase

Se realizó un análisis FODA que permitió identificar como se encontraba la clínica veterinaria antes de realizar el manual de calidad.

Se elaboró el organigrama de la clínica veterinaria.

Se elaboró la política de calidad y sus objetivos de calidad de la clínica veterinaria.

Se elaboró un mapa de procesos nivel 1 para identificar la relación de los procesos que se realizan en la clínica veterinaria.

Se elaboró un listado maestro de los procedimientos documentados solicitados por la norma COGUANOR NTG/ISO 9001:2008, aplicables a la clínica veterinaria.

Se elaboró el manual de calidad para una clínica veterinaria; según la norma COGUANOR NTG/ISO 9001:2008.

VI. RESULTADOS

Se realizó un análisis FODA, de la clínica veterinaria para determinar su situación actual, esto permitió identificar aspectos positivos y negativos de la clínica veterinaria, al reconocer las fortalezas y debilidades como atributos internos de la clínica veterinaria y las oportunidades y amenazas como atributos externos de la clínica veterinaria, el cual se muestra a continuación:

Tabla 1 Análisis FODA en una Clínica Veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ambiente laboral favorable Atención personalizada con cada cliente. Personal técnico motivado y participativo. Productos de uso veterinario de alta calidad Localización que permite la captación de clientes nuevos Parqueo y rampas de acceso para las mascotas Capacitación constante para los profesionales	Competencia débil Mercado mal atendido Uso de herramientas web para publicidad Brindar servicio a domicilio
DEBILIDAD	AMENAZAS
Salarios bajos Deficiencia en habilidades gerenciales Falta de documentación de los procesos Falta de acceso a capital No se identifican las necesidades del cliente No contar con servicio de hospedaje y hospitalización Pagar alquiler	Nueva regulaciones Regulación desfavorable Cambio de precios de insumos Presencia de nuevos competidores Competidores con otros servicios diferentes a los de nuestro negocio Competencia de desleal Falta de espacio para ampliar o colocar otros equipos y/ servicios

Conclusión del análisis FODA

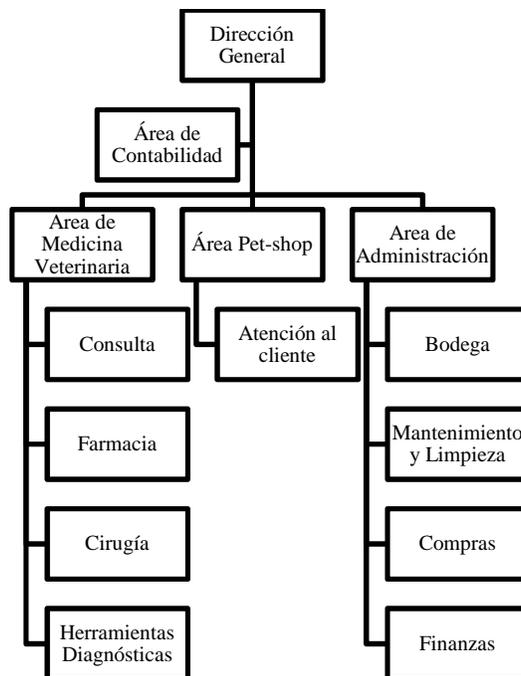
Para reducir las amenazas y debilidades detectadas en la matriz FODA, es necesario mejorar en actividades gerenciales, identificar y documentar los procesos que se realizan en la clínica veterinaria, considerando las necesidades del cliente y su mascota, como también mantener un ambiente de trabajo óptimo que permita a nuestros trabajadores sentir que se les da su importancia y reconocimiento en las actividades que hacen ya que estas son medidas, evaluadas y trabajadas junto con el cliente, siendo este la razón de ser de nuestro negocio.

Debido a la falta de habilidades gerenciales y no tener identificada la información necesaria para indicar que es lo que se realiza de forma correcta y que es necesario mejorar, es necesario buscar una herramienta que se acorde a lo que se realiza la clínica veterinaria que permita tener un reducción de sus debilidades y poder responder mejor a las posibles amenazas que se presenten. Esta herramienta debe poseer las características siguientes: Evaluación del mercado, incluyendo las necesidades del cliente, de nuestros trabajadores y que aumente nuestros ingresos; que mejore las fortalezas internas identificadas y nos permita tener información vital para tomas de decisiones en donde se aprovechen nuevas oportunidades en las debilidades que presente la competencia.

Por tal razón la herramienta que presenta estas características es la norma NTG/ISO 9001:2008, Sistema de gestión de la calidad, en donde se debe elaborar un manual de calidad, en este manual se describe que recursos son necesarios, quien los llevara a cabo y los más importante se debe medir, analizar lo que se hace; para encontrar oportunidades de mejorar. También solicita que se tenga de forma permanente la búsqueda de cómo está el mercado y como nos encontramos frente a él, tomando en consideración los deseos cambiantes de los clientes.

Se creó un organigrama de tipo estructural de presentación vertical y horizontal para la clínica veterinaria para identificar las áreas con las que cuenta la organización, esto permitió que se reconocieran las funciones y puestos de trabajo y establecer la jerarquía de la organización, el cual se muestra a continuación.

Figura 5 Organigrama de la Clínica Veterinaria



Se elaboró la misión y visión de la clínica veterinaria como también la política y objetivos de calidad para el manual de calidad de la clínica veterinaria según la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de gestión de la calidad.

Tabla 2 Elaboración de Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad para una clínica veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013

<i>MISION</i>	<i>VISION</i>
Ofrecer bienestar a las familias de nuestros pacientes a través de la prestación de servicios médicos veterinarios continuamente capacitados, orientados a proteger y recuperar la salud de los	Ser una empresa sólida, líder en la prestación de servicios médicos veterinarios de la mejor calidad y profesionalismo, con énfasis en la sanidad de los animales de compañía, procurando el bienestar y salud

<p>animales de compañía y para contribuir en la protección de la salud y bienestar de la sociedad guatemalteca.</p> <p>Nuestro grupo de trabajo comparte valores y principios éticos de respeto, responsabilidad y compromiso.</p>	<p>de las familias guatemaltecas.</p>
<p><i>Política de Calidad</i></p> <p>Brinda un servicio personalizado de atención médica y servicios complementarios para perros y gatos, con profesionales y técnicos capacitados, con equipos médicos adecuados y modernas instalaciones, comprometidos a cuidar de la salud integral de ese miembro tan especial de la familia de nuestros clientes, a través de la mejora continua de los procesos.</p>	
<p><i>Objetivos de Calidad</i></p> <p>Prestar un servicio rápido y eficiente a los animales, minimizando los contratiempos relacionados con su atención, cirugía e internamiento y mejorando al máximo la prestación de un servicio eficaz.</p> <p>Ofrecer al cliente una información clara, sencilla y comprensible de todo lo relacionado con su animal de compañía.</p> <p>Reducir los inconvenientes asociados a la espera o falta de información sobre aspectos relativos a su animal de compañía.</p> <p>Cumplir con todos los requisitos legales de aplicación para prestar un servicio con garantías.</p> <p>Atender y solucionar las inquietudes, sugerencias y quejas de nuestros clientes para mejora de nuestros servicios.</p>	

Se identificaron y listaron los procedimientos que se realizan en una clínica veterinaria, trabajados desde dos enfoques la gestión gerencial y la gestión de Medicina Veterinaria, esto ayudó a la elaboración del mapa de proceso; los cuales se muestran a continuación.

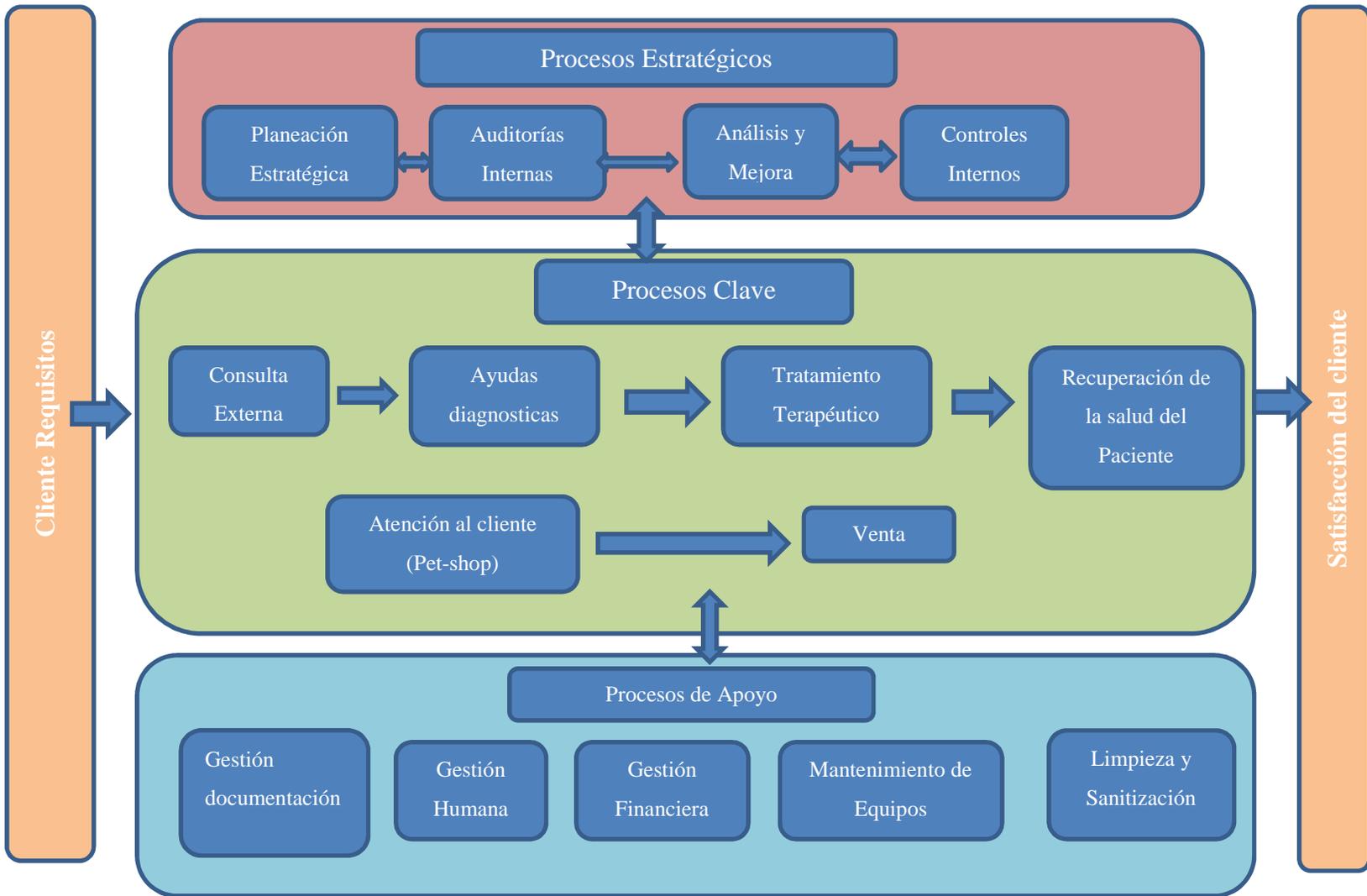
Tabla 3 Lista de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad para una Clínica Veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013.

Procedimientos Gerenciales	Procesos de Medicina Veterinaria
Procedimiento del control de Documentos	Procedimiento de Consulta Externa
Procedimiento del control de registros	Procedimiento de Solicitud de Pruebas de Laboratorio
Procedimiento de Auditorías Internas	Procedimiento para solicitud de Imágenes diagnósticas
Procedimiento de control de servicio no conforme	Procedimiento Quirúrgico
Procedimiento de Acciones correctivas	Procedimiento de Seguimiento del Paciente
Procedimiento de Acciones preventivas	Procedimiento del control de biológicos de uso veterinario
Procedimiento de Medición de la Satisfacción	Procedimiento de control de fármacos de uso veterinario
Procedimiento de revisiones por la dirección general	Procedimiento del control de fármacos de uso restringido.
Procedimiento de Compras	Procedimiento de Manteamiento y Limpieza de instalaciones
Procedimiento de gestión de Infraestructura	
Procedimiento de gestión Comercial	
Procedimiento de gestión de Reclamaciones	
Procedimiento de gestión Financiera	
Procedimiento de medición, análisis y mejora.	
Procedimiento de reclutamiento de Personal	
Procedimiento de capacitación de Personal	
Procedimiento de Identificación y Trazabilidad	
Procedimiento de Propiedad del Cliente	

Procedimiento de Preservación de Producto
Procedimiento de control de los equipos de seguimiento y medición.
Procedimiento de atención al cliente en la tienda de accesorios y comida para mascotas.
Procedimiento de validación

Se elaboró el mapa de proceso de nivel uno, se estratifico el mapa en los procesos estratégicos, proceso de valor y los procesos de apoyo, tomando elementos de entrada las necesidades del cliente y su mascota tanto para los procesos de medicina veterinaria como los proceso relacionados con la pet-shop y como resultado de salida la satisfacción del cliente y el retorno de la salud de su mascota. En la página siguiente se muestra la figura 6 con el mapa de proceso de nivel uno para la clínica veterinaria

Figura 6 Mapa de Procesos Nivel 1 para la Clínica Veterinaria en la ciudad de Guatemala, noviembre 2013



Se elaboró un manual de calidad siguiendo la estructura de la norma NTG/ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de Calidad en donde se integró los resultados previamente desarrollados como son el organigrama, y el mapa de procesos de nivel 1, haciendo mención de los procedimientos en cada apartado del manual de calidad, el cual se presenta en la siguiente página.

Logo de Clínica	Clínica Veterinaria Elaboración del Manual de Calidad	Código: MC Versión: 1.0 Fecha: 23/11/2013
--------------------	--	---

MANUAL DE CALIDAD PARA UNA CLINICA VETERINARIA SEGÚN LA NORMA NGT/ISO 9001:2008

Elaborado y Revisado por:	Aprobado por:
---------------------------	---------------

Nota del autor: Este manual de calidad se presenta a modo de referencia, cada clínica veterinaria debe realizar su propio manual, el uso de este manual de forma textual puede producir problemas graves en la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1.1. *Generalidades*

El presente Manual de Calidad es una declaración de los procesos, procedimientos, métodos, controles y responsabilidades que son establecidos, con objeto de desarrollar y mantener un sistema de Gestión de la Calidad capaz de demostrar conscientemente la capacidad de la empresa en suministrar servicios con absoluta conformidad a los requisitos del cliente así como a los normativos, legales y reglamentarios que sean aplicables.

Además del objeto citado anteriormente, el Sistema de Gestión de la Calidad de LA CLINICA VETERINARIA, está orientado a aumentar la satisfacción del cliente, mediante la implantación y el mantenimiento de los procesos necesarios para asegurar conformidad con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios, así como la mejora continua del sistema en sus servicios de **CONSULTA VETERINARIA, VENTA DE ACCESORIOS Y COMIDA PARA MASCOTAS, FARMACIA VETERINARIA, SERVICIO DE CIRUGIA EN PERROS Y GATOS.**

Se excluye del sistema de gestión de calidad el capítulo de Diseño pues nuestras empresas no realizan servicios que requieren un diseño previo para satisfacer los requerimientos de cualquier naturaleza de todos nuestros procesos operativos.

Representa, por tanto, la guía operativa esencial para el personal interno de la Empresa, mostrando asimismo a todos nuestros clientes y proveedores el sistema adoptado por LA CLINICA VETERINARIA para asegurar el cumplimiento de los objetivos citados.

Nota: El Manual contiene los principios generales de actuación. Los Procedimientos, Procesos y demás documentación aplicable, a la que se hace referencia en los distintos apartados del mismo; deben ser redactados acorde a la forma de trabajar de cada centro veterinario y su equipo de trabajo, por lo cual solo se hace referencia en este trabajo.

1.2. Aplicación

Los requisitos, métodos, especificaciones y demás datos e información contenida en este Manual de la Calidad son de aplicación en todas las actividades de la empresa con la Gestión de la Calidad.

2. REFERENCIAS NORMATIVAS

Las Normas de referencia son:

NTG/ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario

NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Son de aplicación los términos y definiciones contenidas de NTG/ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario

4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. Requisitos generales

Como expresión más genérica de su estructura, el Sistema de Gestión de la Calidad de LA CLINICA VETERINARIA presenta un enfoque orientado en procesos que garantiza la obtención de los resultados deseados.

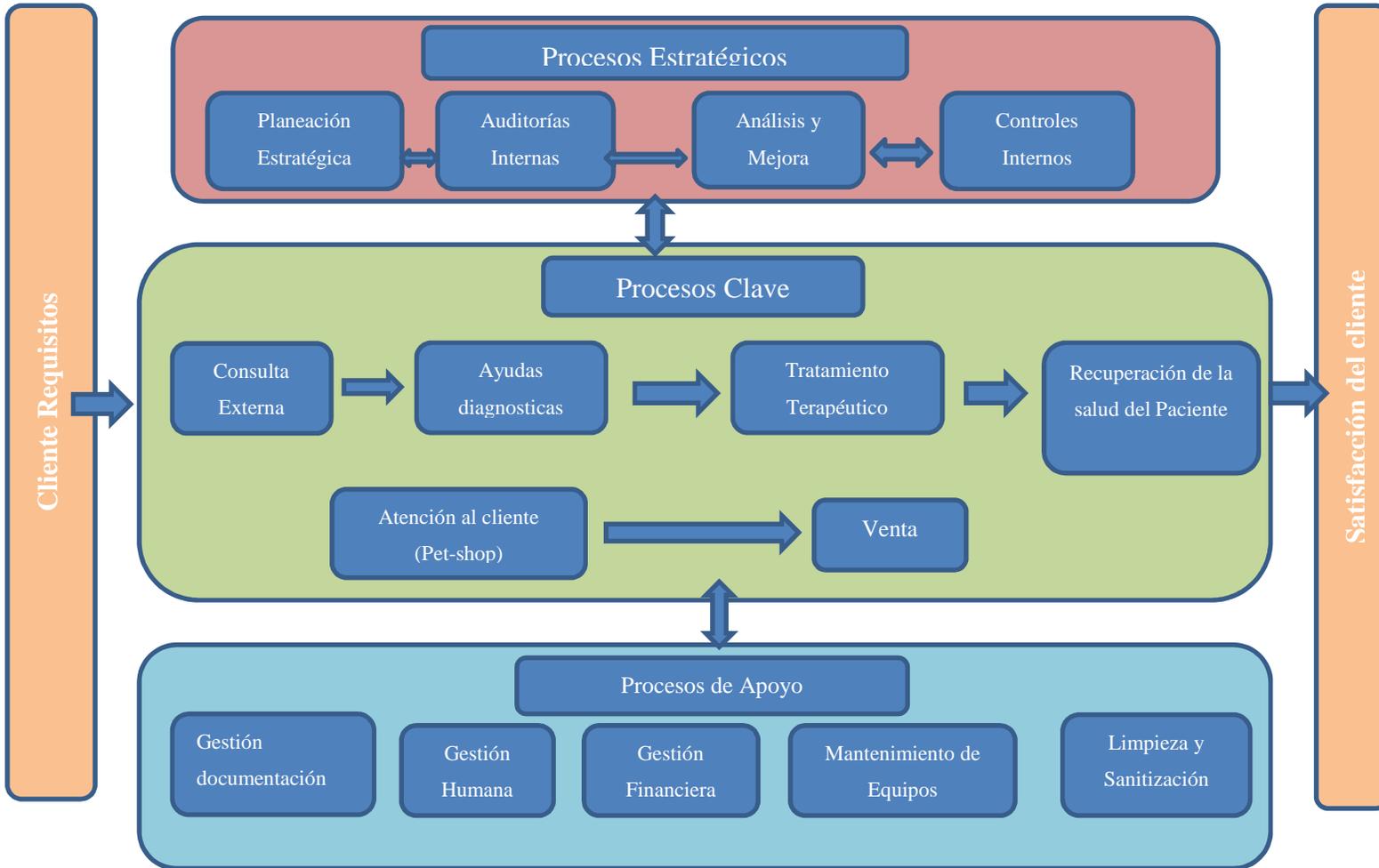
Consecuentemente con esta orientación, el sistema se compone de las siguientes actividades básicas:

- Identificación de los procesos necesarios.
- Determinación de su secuencia e interacción.
- Determinación de los criterios para asegurar su eficacia.
- Dotación de los recursos necesarios.
- Medición y análisis.
- Acciones de aseguramiento y mejora continua.

4.1.1. Procesos de gestión del sistema

4.1.2. Procesos de prestación del servicio

MAPA DE PROCESO



4.2. Documentación

4.2.1. Generalidades

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad se compone de los siguientes documentos:

- Declaración de Política y Objetivos de la Calidad.
- MC Manual de Calidad
- Auditorías Internas
- Control del servicio no conforme
- Control Documental
- Medición de la Satisfacción
- Otros documentos específicos relativos a los Procesos del Sistema (ver 4.2.3 Control de documentos)
- Los registros de la calidad requeridos (ver 4.2.4 Control de los registros)

4.2.2. Manual de Calidad

Las referencias al objeto y ámbito de aplicación de este Manual de la Calidad se encuentran en los apartados 1.1 y 1.2 del mismo.

Este Manual de la Calidad es conforme a los requisitos de la Norma NTG/ISO 9001:2008

Con objeto de proporcionar una correlación estrecha entre ambos documentos, el Manual se ha estructurado respetando el formato de la Norma. Cuando alguno de los requisitos de dicha Norma no sea aplicable a nuestra empresa, su exclusión del ámbito de aplicación será considerada y fundamentada convenientemente.

La descripción general de los procesos del sistema, así como su interacción se encuentra en el apartado 4.1

4.2.3. Control de los documentos

Todos los documentos del sistema de la Calidad son revisados y aprobados por una persona autorizada antes de su distribución, y siempre que requieran modificaciones.

Se establece un procedimiento de control de los documentos de origen interno y externo que garantiza la correcta identificación, distribución y actualización de los mismos, así como la eliminación de las copias obsoletas. Dicho procedimiento desarrolla en detalle estos requisitos incluyendo una definición de los distintos tipos de documentos y la estructura seguida en la documentación de los procesos del sistema de Gestión de la Calidad.

Los originales de los documentos obsoletos que se guardan a efectos de mantenimiento histórico, son identificados y archivados de tal forma que se invalida su posterior utilización.

Documento aplicable: Control de los Documentos.

4.2.4. Control de los registros de la Calidad

Son identificados como Registros de la Calidad, todos aquellos documentos que sirven como evidencia del cumplimiento de los requisitos del servicio o de alguna actividad del sistema de Gestión de la Calidad. Estos registros son adecuadamente identificados, controlados y archivados.

Documentación aplicable: Control de los Registros de la Calidad

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1. *Compromiso de la Dirección*

La Dirección hará evidente su compromiso con el Sistema de Calidad implantado, lo que se reflejará dentro de la empresa en los siguientes aspectos:

- Comunicando a todo el personal la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales.

- Estableciendo la Política de Calidad
- Concretando los Objetivos de Calidad
- Realizando las revisiones de la Dirección
- Disponiendo de los recursos necesarios

5.2. Enfoque al Cliente

La Dirección reconoce especial atención a la metodología empleada por la organización para determinar de forma precisa los requisitos de sus clientes, así como estimula y promueve la obtención de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento estricto de los requisitos.

Los requisitos especificados por el cliente se concretan en el Numeral 7.2.1, y el seguimiento de la percepción de la satisfacción del cliente está contemplado en Numeral 8.2.1.

El enfoque al cliente es impulsado desde esta Dirección a todos los niveles de la empresa, tanto en las actividades cotidianas como en la planificación de las acciones de formación, auditorías internas y acciones de seguimiento para la mejora continua.

5.3. Política de Calidad de la Empresa 2013

La Dirección de LA CLINICA VETERINARIA en todas las actividades relativas a la gestión de consulta, cirugía y venta de accesorios y alimentos para mascotas. Lidera e impulsa sus actividades en base a lo siguiente:

MISION

Ofrecer bienestar a las familias de nuestros pacientes a través de la prestación de servicios médicos veterinarios continuamente capacitados, orientados a proteger y recuperar la salud de los animales de compañía y para contribuir en la protección de la salud y bienestar de la sociedad guatemalteca.

Nuestro grupo de trabajo comparte valores y principios éticos de respeto, responsabilidad y compromiso.

VISION

Ser una empresa sólida, líder en la prestación de servicios médicos veterinarios de la mejor calidad y profesionalismo, con énfasis en la sanidad de los animales de compañía, procurando el bienestar y salud de las familias guatemaltecas.

POLÍTICA DE CALIDAD

Brinda un servicio personalizado de atención médica y servicios complementarios para perros y gatos, con profesionales y técnicos capacitados, con equipos médicos adecuados y modernas instalaciones, comprometidos a cuidar de la salud integral de ese miembro tan especial de la familia de nuestros clientes, a través de la mejora continua de los procesos.

Para lo cual, LA CLINICA VETERINARIA, se compromete a realizar lo siguiente:

Establecer y mantener un Sistema de Calidad, de forma que la Política y los Objetivos sean adecuados al propósito de la Organización, siendo revisado continuamente para mejorar su eficacia. Bianualmente se definen los objetivos de la calidad, realizando un seguimiento para controlar el grado de obtención de los mismos.

Responder en producto y servicio a los requisitos propios, a los de los Clientes y a los legales en todos los aspectos de la organización incluyendo la legislación y reglamentación medioambiental y preventiva aplicable; ofreciendo soluciones innovadoras, que superen e incluso se anticipen a las expectativas de los usuarios, para aumentar el grado de satisfacción, ganar el respeto y la fidelidad de nuestros clientes.

La Dirección controla y confirma toda la documentación relacionada con el sistema de calidad notifica a todo el personal la obligación de seguir cuantas instrucciones se derivan de este proceso.

5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la Calidad

La Dirección de la CLINICA VETERINARIA se asegura que los Objetivos de Calidad sean realistas, coherentes con la Política de Calidad y que motiven e impliquen a todas las funciones y niveles pertinentes dentro de la Organización.

Con independencia de otra sistemática definida en la documentación específica de los procesos, los objetivos de la calidad se establecen en la Revisión del Sistema por la Dirección.

Objetivos de Calidad

Prestar un servicio rápido y eficiente a los animales, minimizando los contratiempos relacionados con su atención, cirugía e internamiento y mejorando al máximo la prestación de un servicio eficaz.

Ofrecer al cliente una información clara, sencilla y comprensible de todo lo relacionado con su animal de compañía.

Reducir los inconvenientes asociados a la espera o falta de información sobre aspectos relativos a su animal de compañía.

Cumplir con todos los requisitos legales de aplicación para prestar un servicio con garantías.

Atender y solucionar las inquietudes, sugerencias y quejas de nuestros clientes para mejora de nuestros servicios.

5.4.2. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Planificación de la Calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en Numeral 4.1, y de los Objetivos de Calidad.

Tal como se representa en el Mapa de Procesos dentro del Manual de Calidad, la Planificación Estratégica es el proceso por el que la Dirección proyecta las directrices estratégicas de la Clínica Veterinaria.

En el mismo mapa vemos representada la interacción con los Procesos Clave. A esta interacción le llamaremos Plan de Gestión, que es en definitiva la Planificación que se realiza para cumplir con los Objetivos de Calidad acordados.

Se realiza una Planificación de todas las actividades ligadas a la calidad, para asegurar el control de los cambios dentro de la empresa.

El Objetivo es que se haga la Planificación necesaria para que la rigurosa definición de los Procesos, puedan dar como resultado un servicio de calidad.

Esta metodología se estudia y optimiza específicamente para cada uno de los distintos procesos, y se concreta en los Procedimientos de los numerales 6,7 y 8 para asegurar el cumplimiento de todos los requisitos relativos a la calidad, garantizándose tanto su puntual difusión, como el compromiso de todo el personal de la Empresa en ajustarse a la misma.

El desarrollo del Numeral 7.1, define los medios y documenta los procedimientos necesarios para asegurar el riguroso cumplimiento de todos los requisitos relativos a la calidad.

Como evidencia de su cumplimiento se establecen controles documentados y registrados en todas las fases de los Procesos de la CLINICA VETERINARIA, y específicamente en los puntos de los numerales 7.5.2 y 8.2.3.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

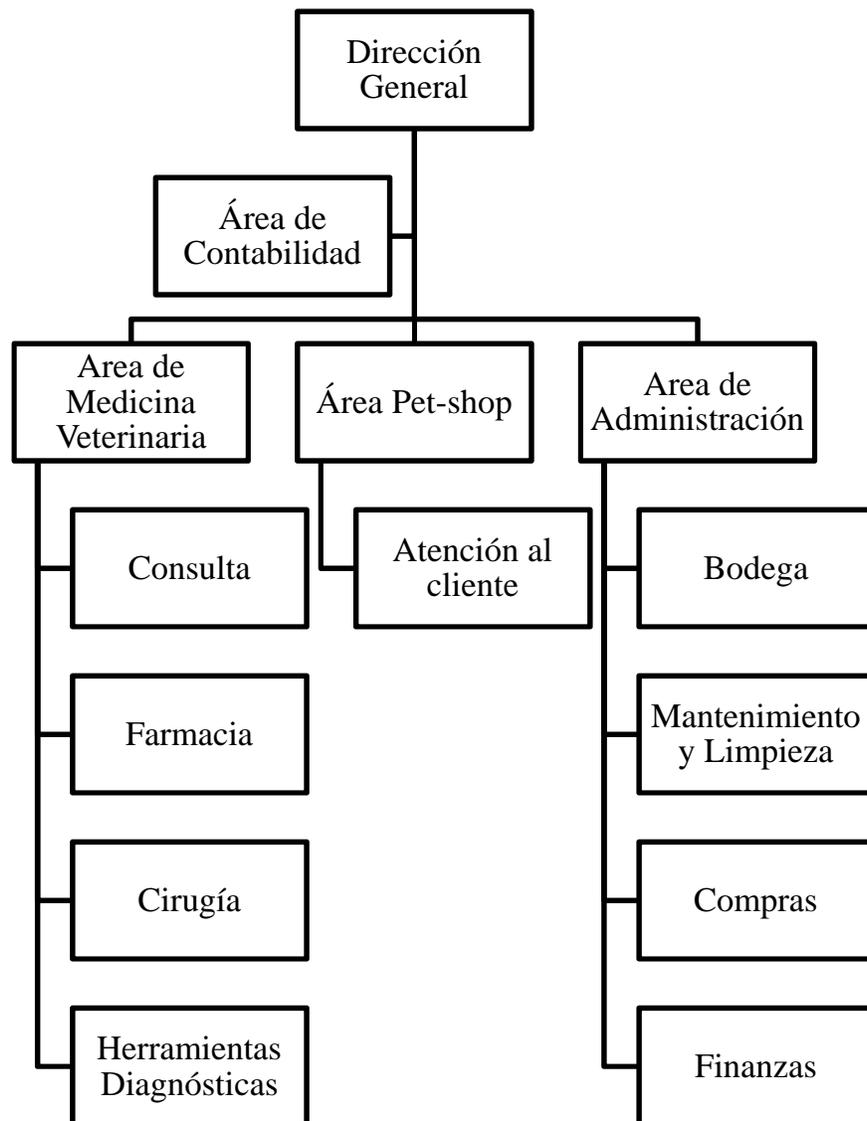
5.5.1. Responsabilidad y Autoridad

La dirección se asegurará que las Responsabilidades y autoridades están definidas y que son comunicadas dentro de la empresa.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización de la empresa se detalla mediante un organigrama y la descripción de las funciones desarrolladas por cada puesto de trabajo.

El organigrama es funcional, siendo la reducida estructura de la empresa determinante en la asignación de distintas funciones a los mismos responsables, el cual se presenta a continuación.



Fuente: Elaboración Propia

DIRECCIÓN GENERAL

Responsable: Médicos Veterinarios Asociados

Responsabilidad / Funciones

En el ámbito del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, con independencia de las que tiene atribuidas como Gerente de la empresa:

- Definición y Aprobación de la Política de Calidad.
- Aprobación del Manual de la Calidad y Procedimientos.
- Las detalladas en el capítulo 5 de este Manual.

ÁREA DE CONTABILIDAD

Responsable: Perito Contador

Responsabilidad/Funciones

- Auxiliar en los procesos de declaración de impuestos ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT
- Control de los libros contables
- Asesorar a la Dirección general en los diferentes procesos a realizar ante el Ministerio de Economía y sus dependencias.

ÁREA DE MEDICINA VETERINARIA

Responsable: Médicos Veterinarios Asociados

Responsabilidad/Funciones

Consulta:

Atender cordialmente a los clientes y mascotas en actividades relacionadas con la sanidad animal.

Realizar actividades (Historia Clínica y Examen Físico) para recabar información en el diagnóstico de la enfermedad de la mascota (Paciente) y el respectivo tratamiento, como receta médica veterinaria.

Llenar los formularios de la bitácora del paciente relacionados con los procesos de Consulta.

Realizar actividades de seguimiento del estado de salud del paciente y recordar la próxima fecha de cita medica

Farmacia:

Actividades relacionadas con el uso de fármacos y biológicos de uso veterinario.

Revisar la receta médica veterinaria.

Control de los medicamentos (biológicos y fármacos) de uso restringido y su respectivo registro.

Control de los medicamentos de venta libre.

Llenar los formularios relacionados con el proceso de venta de fármacos veterinarios.

Cirugía

Actividades relacionadas con incisión en los tejidos de los pacientes con fines sanitarios y de retorno de la salud según sea el caso.

Supervisión de la esterilización de la sala de cirugía y de los instrumentos quirúrgicos

Control de los formularios del paciente y sus registros pertinentes.

Revisar la documentación del paciente y la el formulario de solicitud de cirugías firmado por el dueño del paciente

Realizar el protocolo de anestesia según la idiosincrasia del paciente, las pruebas de laboratorio y el tipo de cirugía a realizar.

Examen físico pre-cirugía para identificar el estado de salud del paciente e identificar si es factible la realización de la cirugía

Realización de cirugías en animales de compañía según protocolo establecido

Seguimiento del paciente en estado anestésico hasta su recuperación.

Pre-escribir cita de seguimiento del paciente.

Llenar los formularios relacionados con el proceso de cirugía

Herramientas Diagnósticas

Son todas las actividades que se realizan para confirmar un diagnóstico en el paciente como: exámenes fecales, sanguíneos, orina, biopsias, como también el uso de imágenes diagnosticas como rayos X, ultrasonidos, que son realizadas por laboratorios específicos.

Llenar los formularios para solicitud de herramientas diagnósticas.

Revisar y aprobar las muestras enviadas a los laboratorios de referencia.

Realizar seguimientos de los resultados de los exámenes de laboratorio.

Archivar en la bitácora del paciente los resultados de laboratorio

Área de Pet-shop

Responsables: Personal técnico de la tienda.

Responsabilidades/Funciones

Atender cordialmente a los clientes que ingresen a la clínica.

Elaborar las facturas de las ventas realizadas.

Escribir en el formulario de ingresos los artículos vendidos y el precio.

Contestar las llamadas telefónicas.

Área de Administración

Bodega

Responsable: Personal técnico de la tienda

Responsabilidades y Funciones

Inventario de los accesorios y alimentos en la tienda de mascotas 1 vez a la semana.

Informar cuando la cantidad de accesorios y alimentos estén por debajo de los límites permitidos de unidades.

Mantenimiento y Limpieza

Responsable: Personal técnico de la tienda.

Limpieza del área de la tienda mascotas (Pet-shop) y de sus accesorios

Limpieza de las áreas de la consulta de la clínica veterinaria

Limpieza de las áreas de cirugía.

Compras

Responsable: Médico Veterinario

Responsabilidad/Funciones

Es el responsable de la compra de todos los materiales necesarios en la Clínica Veterinaria.

Gestiona y controla los stocks (entradas y salidas de la bodega).

Finanzas:

Responsable: Médico Veterinario

Responsable de todos los procesos que afecten a la contabilidad (cuentas a cobrar, pagar, bancos, cajas).

Contabiliza todos los asuntos de bancos y cajas.

Coordina con las entidades financieras todas las operaciones de todas las empresas del grupo.

Coordina con el área de contabilidad todos los temas de impuestos y pagos.

Controla y prepara todas las necesidades de pagos de nóminas, proveedores, etc.

5.5.2. Representante de la Dirección

La dirección general de la empresa, designa a un responsable para todos los asuntos que afecten al Sistema de Calidad, como miembro del equipo directivo de la organización.

A este responsable se le delega la necesaria autoridad e independencia para ejecutar sus responsabilidades.

Entre las funciones del responsable se incluyen:

1. Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Informar a Dirección sobre el funcionamiento del Sistema y de cualquier necesidad de mejora.
3. Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.

Persona responsable: Para fines de eficacia del sistema de gestión de la calidad de La clínica veterinaria, uno de los médicos veterinarios asociados será el responsable del sistema de gestión de la calidad y el otro socio de la parte administrativa quedando estipulado en las actas de reunión de la dirección general quienes son los responsables y sus funciones.

5.5.3. Comunicación interna

La dirección general se asegurará que se establecen los procesos de comunicación adecuados en la empresa de forma que se apoye la eficacia del Sistema de Calidad. La

sistemática de comunicación interna dispone de atención especial en la documentación de los distintos procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y se define e implanta teniendo siempre en consideración criterios que aseguren la eficacia del Sistema.

Semanalmente el Director General se reúne con el área de Medicina Veterinaria, el área de Pet-shop y el área de administración, por separado para tratar asuntos administrativos, comerciales, técnicos del área y de gestión de la calidad. Asimismo, el director General y el Gerente de las diferentes áreas, se reunirán para analizar un indicador del sistema de gestión de la calidad y discutir las no conformidades procedentes graves.

Se comunican explícitamente los objetivos y estrategias pertinentes a través de su publicación y distribución en las instalaciones.

5.6. *Revisión por la Dirección*

5.6.1. Generalidades

El Sistema de Calidad establecido de acuerdo con este documento será periódicamente revisado, para comprobar que su efectividad se mantiene.

La responsabilidad de las revisiones recae directamente en la Dirección General. Que mantendrá un Registro y Archivo de todas las revisiones realizadas.

5.6.2. Información para la revisión

La Revisión del Sistema será un proceso en sí mismo en el que la información de entrada para realizar dicha Revisión por la Dirección incluye:

- Los resultados de las auditorías internas realizadas.
- La retroalimentación del cliente incluyendo las quejas.
- Estado de las Acciones correctivas y preventivas.
- Seguimiento de revisiones anteriores.
- Indicadores de procesos.
- Cambios planificados que puedan afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones para la mejora.

- Cualquier otra relevante para la revisión del sistema.

5.6.3. Resultados de la revisión

Los Resultados de la revisión por la Dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del Sistema y sus procesos.
- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos.
- La modificación o confirmación de la Política de Calidad.

Se realizará como mínimo una revisión del Sistema de Calidad anual. Los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de la revisión del Sistema se incluirán en el correspondiente informe de Revisión.

Este informe resultado de esta revisión se plasma en las actas que estará firmado por La Dirección General y constituye un registro.

Este informe será la base para la adopción de las medidas necesarias para optimizar el Sistema, revisar la política, establecer nuevos Objetivos y conseguir la mejora continua del Sistema.

La Gerencia deberá tener muy en cuenta la mejora y optimización de los recursos, dentro de los cuales la formación es un tema clave para la competitividad.

El Responsable de Calidad mantendrá Registro y Archivo de todas las revisiones realizadas.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. *Suministro de recursos*

La empresa, en el ámbito del Sistema de Gestión de la Calidad, define los procesos para la determinación y dotación de los recursos necesarios para su implementación y mantenimiento así como para la mejora de la satisfacción del cliente.

La documentación de todo proceso incluye siempre una relación de los recursos necesarios para su satisfactoria ejecución.

La responsabilidad de la aprobación de los recursos corresponde siempre a la Dirección, la cual considera la adecuada gestión de los recursos como una herramienta imprescindible para la mejora continua de los procesos.

6.2. *Recursos humanos*

La empresa define y emplea un proceso para asegurar que el personal que realice actividades que afecten a la calidad del servicio dispone de la competencia, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Dicho proceso incluye la determinación de las competencias necesarias mediante la definición de los perfiles de formación y experiencia para cada puesto de trabajo, la planificación de las actividades de formación, la evaluación de la eficacia de las actividades y la sistemática de registro de dichas actividades.

Incluye también las acciones destinadas a asegurar la toma de conciencia del personal respecto a la importancia de sus actividades en la consecución de los objetivos de la calidad.

Documento aplicable: Procedimiento de gestión de recursos humanos.

6.3. *Infraestructura*

La empresa determina, proporciona y mantiene los recursos de infraestructura necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

La determinación y mantenimiento de estos recursos es una actividad incluida en la planificación de la calidad, y la especificación de su necesidad se documenta en cada uno de los procesos en que se utilizan.

Los recursos de infraestructura incluyen, entre otros, el edificio, los equipos relacionados con el servicio y la medición de, instalaciones, informática, comunicaciones, transporte etc.

Documento aplicable: Procedimiento de gestión de infraestructura.

6.4. Ambiente de trabajo

En la medida sea necesario para conseguir la conformidad con los requisitos del servicio, las condiciones del ambiente de trabajo se determinan en la planificación de la calidad y se especifican en la documentación de los procesos en que son requeridas.

7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

7.1. Planificación de la realización del producto

La planificación de los procesos necesarios para la prestación del servicio se extiende a todas las actividades que tengan relación e incidencia en el cumplimiento de los requisitos especificados por el cliente.

Dicha planificación es consistente con los procesos de gestión del sistema (ver 4.1.1) con los que establece y mantiene una íntima inter-relación a través de la **Gestión de los recursos** (apartado 6) y la **Medición, análisis y seguimiento** (apartado 8).

Los procesos de prestación de servicio se documentan y distribuyen a todas las funciones y departamentos que intervienen en dicha realización y como evidencia de su cumplimiento se establecen controles registrados en las fases del proceso de prestación de servicio.

7.2. Procesos Relacionados con el Cliente

7.2.1. Determinación de los requisitos

Se ha documentado un proceso específico para la determinación de los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio. La salida de este proceso no se limita a los requisitos del servicio especificados por el cliente incluyendo, además, los que la organización considere necesarios.

Documentación aplicable: Procedimiento de Gestión Comercial.

7.2.2. Revisión de los requisitos

Se establece y documenta un proceso para la revisión de las ofertas antes de su presentación al cliente. Dicho proceso incluye además la sistemática de revisión de los requisitos de cada pedido antes de su aceptación. Esta revisión asegura que estos requisitos son claramente entendidos por la organización y que se dispone de la capacidad para cumplirlos totalmente a satisfacción del cliente.

El proceso documentado incluye las acciones a realizar ante cualquier modificación de un pedido aceptado, incluyendo la notificación a todos los departamentos o funciones afectadas.

Todas las ofertas y pedidos revisados y aceptados son registrados y archivados convenientemente.

Documentación aplicable: Procedimiento de Gestión Comercial.

7.2.3. Comunicación con los clientes

Las disposiciones y actividades relacionadas con la comunicación con los clientes se especifican y documentan en los distintos procesos donde se produce la interface con el cliente.

Por su especial importancia, se ha establecido y documentado un proceso específico para el tratamiento de las reclamaciones y quejas del cliente.

Documentación aplicable: Procedimiento Gestión de Reclamaciones.

7.3. *Diseño y desarrollo*

Dada la naturaleza de nuestra actividad este capítulo no es de aplicación a nuestra organización, ya que la determinación y revisión de los requisitos de cliente no motiva el diseño y desarrollo de nuevos servicios, utilizando revisiones de bibliografía de diseños previamente desarrollados.

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de compras

El proceso establecido para las compras asegura que los productos y servicios adquiridos o subcontratados cumplen los requisitos especificados.

Los proveedores de materias primas, componentes y servicios, así como los subcontratistas, se selecciona y evalúan en base a su capacidad y aptitud para cumplir todos los requisitos especificados, incluidos los relativos a la calidad. El alcance del control aplicado a proveedores y productos se establece en función de su importancia relativa respecto a la calidad final del servicio.

Se mantiene un registro actualizado de todos los proveedores y subcontratistas homologados.

Con objeto de asegurar la calidad continuada del proveedor, se establece un sistema de seguimiento y evaluación de sus suministros.

Documentación aplicable: Procedimiento de Compras.

7.4.2. Información de las compras

En los documentos de compra se hace constar siempre una descripción clara e inequívoca del material pedido o del servicio subcontratado. Esta descripción puede sustituirse por el correspondiente número de referencia.

Los documentos de compra son revisados y aprobados antes de su envío al proveedor.

Documentación aplicable: Procedimiento de Compras.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

El proceso de Compras incluye las actividades de inspección necesarias para asegurar, en la recepción, que el producto comprado satisface los requisitos especificados en los documentos de compras. Como consecuencia de ello, la salida del proceso de Compras se corresponde con la entrada de los productos comprados en el Almacén.

La organización podrá efectuar verificaciones en las instalaciones de los proveedores, siempre que se considere necesario. En este caso, los documentos de compra deberán incluir el método y los criterios aplicados a la liberación del producto.

Documentación aplicable: Procedimiento de Compras.

7.5. Operaciones de servicio

7.5.1. Control de las operaciones de prestación de servicio

Los procesos de las operaciones de realización de servicio se llevan a cabo bajo condiciones controladas.

Cada servicio dispone de un procedimiento específico documentado. Para cada uno de estos procedimientos se establecen y documentan las instrucciones de trabajo necesarias para asegurar que, en todas sus fases, las operaciones de prestación de servicio garantizan el cumplimiento de los requisitos especificados para el servicio.

El proceso documentado incluye los recursos (medios y equipos para el servicio, la disponibilidad y uso de equipos de medición y seguimiento), las entradas del proceso, la descripción detallada de las operaciones, así como los controles de proceso, autocontroles y las actividades de medición y seguimiento a efectuar a la salida del proceso.

Existe asimismo un proceso de Mantenimiento Preventivo para asegurar que el equipo e instalaciones están en condiciones de garantizar la capacidad continuada de las operaciones y la calidad de los productos (o servicios).

Documentación aplicable:

Procedimiento de atención al cliente en la tienda de accesorios y comida para mascotas.

Procedimiento de Consulta Externa; Procedimiento de Gestión de la infraestructura.

7.5.2. Validación de los procesos

La organización validará los procesos de prestación del servicio y productos que no puedan verificarse mediante seguimiento o medición posteriores, dado que, las deficiencias aparecerán únicamente después de prestado el servicio.

La validación tomará en cuenta la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

Entre las disposiciones que la Clínica Veterinaria utilizará para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable, son los siguientes:

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros, y
- e) la revalidación.

Documento Aplicable: Procedimiento de validación

7.5.3. Identificación y trazabilidad

Todo el proceso de prestación de servicio queda identificado por medio de las listas de verificación, las hojas de historial de paciente y los resultados de laboratorio, como también las facturas de venta de producto.

La sistemática de identificación para cada caso se detalla en los procesos correspondientes, así como el control y registro de la misma con objeto de garantizar la trazabilidad.

La trazabilidad se tomará en cuenta en la prestación de servicios de medicina veterinaria, en el seguimiento del paciente y su historial, los productos en la tienda de mascotas.

Documentación aplicable: Procedimiento de Identificación y Trazabilidad

7.5.4. Propiedad del cliente

La clínica veterinaria estableciendo un procedimiento asegura la correcta identificación, verificación, almacenaje y mantenimiento de los bienes del cliente. Se tendrá especial cuidado en la recepción de mascotas para servicios de la tienda de mascotas como corte y baño; también en los datos personales del cliente. Cualquier anomalía mientras se presta el servicio en ausencia del cliente se notificará al cliente.

Documento aplicable: Procedimiento de Propiedad del Cliente

7.5.5. Preservación de materiales

Cuando proceda, los procesos específicos y las instrucciones de trabajo incluyen los métodos de manipulación para evitar el daño o deterioro de los materiales.

Cuando es aplicable, se asegura mediante el embalaje, etiquetado y marcado apropiado la perfecta identificación y protección de los productos, así como la correcta identificación y conservación del mismo durante el almacenamiento y el transporte hasta el punto de destino.

Documentación aplicable: Preservación del Producto.

7.6. *Control de los equipos de seguimiento y medición*

Los equipos de seguimiento y medición utilizados en los procesos de la realización de servicio y que tienen incidencia directa sobre la calidad del producto, están identificados, realizándoles un proceso de forma periódica y sistemática a calibración para asegurar tanto la validez de sus resultados como que se encuentran en condiciones de proporcionar mediciones coherentes con los requisitos especificados.

El proceso establecido incluye el registro e identificación en todo momento del estado de calibración de cada equipo o sistema.

Documentación aplicable: Procedimiento de control de los equipos de seguimiento y medición.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. Generalidades

La empresa planifica e implanta los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto con los requisitos especificados, asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia de dicho sistema.

8.2. Medición y seguimiento

8.2.1. Satisfacción del cliente

Se ha documentado e implantado un proceso para conocer el grado de percepción del cliente con respecto a si la empresa cumple con los requisitos especificados.

La salida de este proceso se considera una entrada del proceso de análisis y consecuentemente fuente de potenciales acciones de mejora.

Documentación aplicable: Procedimiento de Medición de la Satisfacción

8.2.2. Auditoría interna

Se establece la necesidad de efectuar auditorías internas de la calidad con objeto de determinar el cumplimiento satisfactorio y eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad por todas las partes afectadas así como su adecuado mantenimiento.

Se planificará un programa de auditorías, tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, como también los resultados de las auditorías previas

Las responsabilidades y los requisitos para la planificación y realización de las auditorías se han detallado en un procedimiento documentado.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se

realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no-conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento a la auditoría interna incluirán la verificación de las acciones tomadas y el informe del resultado de la verificación.

Documentación aplicable: Procedimiento de Auditorías Internas

8.2.3. Medición y seguimiento de los procesos

En la medida de que se considere preciso, se definen, específicamente para cada proceso, las necesidades de medición y seguimiento. Estas necesidades, y la sistemática asociada, se detallan en la documentación correspondiente a cada uno de los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Generalmente, las mediciones especificadas para un proceso son consideradas entradas del proceso de análisis y, consecuentemente pueden definirse como indicadores, en base a los cuales se puedan definir objetivos de mejora.

8.2.4. Medición y seguimiento del servicio

Del mismo modo, y en la medida de que se considere preciso para verificar el cumplimiento de los requisitos, se definen, específicamente para cada servicio, las mediciones necesarias. Las mediciones que evidencien la conformidad con los criterios de aceptación son consideradas registros del sistema (ver 4.2.4).

Estas mediciones se detallan en la documentación específica de cada proceso de realización del servicio y son consideradas entradas del proceso de análisis. Consecuentemente pueden definirse como indicadores, en base a los cuales se puedan definir objetivos de mejora.

Documentación aplicable: Procedimientos específicos de cada servicio

8.3. *Control del producto no conforme*

Se establece un procedimiento documentado detallado, en donde se describe las actividades para la identificación, control, prevención, revisión y disposiciones a realizar para los productos y servicios no conformes.

Documentación aplicable: Procedimiento de control de servicio no conforme

8.4. *Análisis de datos*

Se establece un procedimiento importancia estratégica para la clínica veterinaria el determinar, recopilar y analizar los datos provenientes de las mediciones establecidas para cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. El objetivo de este análisis es determinar la eficacia del sistema e identificar las oportunidades de mejora continua.

Los datos objeto de análisis son: La satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y de los servicios, los proveedores y cualquier otro elemento que pueden tener su origen en cualquier otra fuente relevante para conseguir el objetivo citado anteriormente.

La salida del proceso de análisis de datos incluye la definición de indicadores, incluyendo responsable de su seguimiento, entre otros de forma que, en base a ellos puedan fijarse objetivos y, consecuentemente planes de acción para la mejora continua.

Documentación aplicable: Procedimiento de medición, análisis y mejora.

8.5. *Mejora*

8.5.1. Mejora continua

La empresa establece acciones orientadas a la mejora continua de la eficacia del

Sistema de Gestión de la Calidad mediante la aplicación estricta de la Política y Objetivos de la Calidad, al análisis de los resultados de las auditorías internas, el análisis de los datos y las acciones correctivas y preventivas, todos ellos analizados y evaluados en la revisión del sistema por la Dirección.

8.5.2. Acciones correctivas

Cuando se detecte una no conformidad al Sistema de Gestión de la Calidad se pone en marcha un procedimiento de acción correctiva, con el fin de evitar que vuelvan a ocurrir. El procedimiento de acciones correctivas, toman en consideración lo siguiente:

- El análisis, investigación y resolución de las causas de no conformidad en los servicios.
- El análisis, investigación y resolución de las causas de las quejas de los clientes.
- Las Auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad.
- La determinación e implementación de acciones necesarias
- Los registros de las acciones tomadas.

Documentación aplicable: Procedimiento de Acciones correctivas

8.5.3. Acciones preventivas

Cuando del análisis de los datos y de las fuentes de información disponibles identifiquen la posibilidad de la ocurrencia de una no conformidad potencial, se inicia el procedimiento de acción preventiva; en el cual se establece:

- Como se determinan las no conformidades potenciales y sus causas,
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- Determinar e implementar las acciones necesarias,

- Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas

Documentación aplicable: Procedimiento de Acciones preventivas.

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La elaboración de un Análisis FODA, como herramienta diagnóstica, permitió distinguir los aspectos positivos y negativos de la clínica veterinaria tanto internos como externos de la empresa. Permitted además establecer estrategias para reducir los aspectos negativos y mejorar e incrementar los aspectos positivos; es importante recalcar que se debe repetir este análisis para hacer comparación preferiblemente cada 4 a 6 meses, dado que presenta un resultado en un momento específico en el tiempo en cómo se encuentra la clínica veterinaria.

La disposición del organigrama de tipo estructural y de presentación vertical y horizontal es el que más se adoptó a la forma de trabajar en la clínica veterinaria, además permitió que se identificaran la jerarquía por función, como también cuáles son los servicios auxiliares como es el caso de la unidad de contabilidad, debido a que es contratado externamente para asesoría y control de la tributación que debe presentar la clínica veterinaria a la Superintendencia de Administración Tributaria.

La misión y visión de la clínica veterinaria, son elementos fundamentales en la elaboración de un manual de calidad. La misión responde a cuatro preguntas importantes, que necesidad se trata de satisfacer en la clínica veterinaria, a quien está dirigida la organización o sector del mercado en el que está compitiendo la clínica veterinaria, como se está cumpliendo la función que realiza la clínica veterinaria y porque existe la empresa.

La elaboración de la visión de la clínica veterinaria se basó en tres componentes esenciales: Valores, propósito medular y metas, porque debe responder a preguntas del futuro óptimo del negocio, estas preguntas son; como serán las cosas en la clínica veterinaria, donde, con quien y que estaremos haciendo en un futuro y como se sentirá realizando las actividades de la clínica veterinaria.

Para la elaboración de la política de calidad y sus objetivos se usó de base la misión y visión de la clínica veterinaria, porque uno habla de momento presente y otros del futuro que se espera de la clínica veterinaria, además que dan una dirección de las intenciones globales y orientación de la clínica veterinaria en relación con la calidad, permitiendo tener

los indicadores de calidad y la mejora continua de los procesos que se realizan en la clínica veterinaria.

En un manual de calidad puede hacerse mención de los procedimientos que se realizan en el sistema de gestión basado en la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad, en forma de listado maestro, es decir, separándolo del manual de calidad al crear un manual de procedimientos, esto permite tener un mejor control de los procedimientos, instructivos y formulario de los registros, pero es esencial tener el listado para la elaboración de un mapa de procesos.

Los mapas de procesos sirven para dar una idea general de las actividades que realiza una organización, en este caso el de la clínica veterinaria, un paso importante para su elaboración es identificar los procedimientos que se realizan. El mapa de procesos se estratifico en tres, los procesos clave, procesos estratégicos y procesos de apoyo.

Los procesos clave, están orientados a las necesidades del cliente y como consecuencia los resultados de estos procesos son percibidos por el cliente, son una secuencia procesos de valor añadido, que empiezan con las necesidades del cliente y finalizan con la satisfacción del cliente.

Los procesos estratégicos, son establecidos por la dirección porque definen como opera la clínica veterinaria y como crean valor para el cliente y la empresa, es donde se toma las decisiones de planeación, estrategias y mejoras, para proporcionar las directrices y los límites de los procesos.

Los procesos de apoyo, dan el soporte a los procesos clave, sin estos no se podrían realizar los procesos claves y estratégicos, son importantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas del cliente de la clínica veterinaria.

La elaboración del manual de calidad, se hizo siguiendo los apartados de la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad, integrando los resultados de organigrama, mapa de procesos, visión misión, política y objetivos de calidad; se hizo

justificación en el apartado 7.3 Diseño y desarrollo, dado que la clínica veterinaria no genera nuevos servicios o productos, y los servicios que realiza son sujetos a revisiones de literatura y protocolos aprobados para usar en la Medicina Veterinaria, lo cual es permitido por la misma norma de gestión de calidad y aprobado por el Organismo Internacional de Normalización (ISO).

VIII. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados expuestos y la metodología utilizada podemos concluir:

1. Se elaboró un manual de calidad según los requisitos de la norma NTG/ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad, esta documentación representa una ventaja competitiva para la clínica veterinaria, al considerar las necesidades y deseo del cliente como objetivo principal a alcanzar de la clínica veterinaria, el poder contar con herramienta que permitan medir, analizar y verificar sus actividades para poder identificar oportunidades de mejora continua.
2. Se elaboró un análisis FODA, como herramienta diagnóstica, para poder conocer los factores internos y externos que afectan a la clínica veterinaria, permitiendo crear planes de acción para la mejora de sus actividades.
3. La metodología empleada, permitió ordenar las actividades en la clínica veterinaria, desde la creación del organigrama, en donde se establecieron las funciones y responsabilidades, la creación de un plan estratégico al elaborarse la misión, visión de la empresa hasta identificar los procedimientos o actividades en la clínica veterinaria.
4. Con base a la identificación de los procesos que se realizan en la clínica veterinaria, se diseñó un mapa de procesos de nivel 1 que permitió relacionar los procesos, dividiendo estos en procesos claves, procesos estratégicos y procesos de apoyo, tomando como requisito de entrada las necesidades del cliente y dando como resultado la satisfacción del cliente.
5. El manual de calidad, permitió que la clínica veterinaria identifique procesos que no había considerado para su administración como lo es la gestión de los recursos, planificación de la realización del servicio, la medición de la satisfacción del cliente, auditorías internas, mejora continua entre otros, que al implementar este

sistema de gestión de la calidad, demostraran liderazgo, aumento en sus utilidades y reducción de costos en sus operaciones.

IX. RECOMENDACIONES

- Elaborar un manual de procedimientos necesarios en un sistema de gestión para una clínica veterinaria según la norma NTG/ISO 9001:2008 como continuación de esta investigación.
- Elaborar manuales de sistemas de gestión en otras áreas de la medicina veterinaria, como granjas de animales de producción, de tal forma que se mejora la eficiencia de los procesos que se realicen y aumente la competitividad, al trabajar bajo el enfoque de los sistemas de gestión de la calidad o inocuidad.
- Realizar una propuesta de norma de gestión que incluya los procesos de las prácticas veterinarias para que sea usada por el Colegio De Médicos Veterinarios Y Zootecnistas de Guatemala, para mejorar el desempeño y competencia profesional.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AENOR. (1 de Febrero de 2010). *Certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001*. Obtenido de Asociación Española de Normalización: http://www.aenor.com/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.UfKP-W0pjIc
2. Aguirre Rivera, L. A. (2007). *Documentación del sistema de calidad en una empresa de servicios*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. COGUANOR. (2000). NTG/ISO 9000:2000 Sistema de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario. *Comisión Guatemalteca de Normalización*. Guatemala, Guatemala.
4. COGUANOR. (2009). Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos NTG/ISO9001:2008. *Comisión Guatemalteca de Normas*. Guatemala, Guatemala.
5. Congreso de la Republica de Guatemala. (1997). *Código de Salud Decreto 90-97*. Guatemala: Organismo Legislativo.
6. Contreras Méndez, E. (12 de Junio de 2011). *La Planeación Estratégica y los Sistemas de Calidad*. Obtenido de SlideShare: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/la-planeacin-estratgica-y-los-sistemas-de-calidad>
7. Díaz Emes, E. R. (24 de junio de 2011). *Análisis FODA para gerentes de Marketing*. Recuperado el 30 de julio de 2013, de Mercadeo en Guatemala -Piensa en Mercadeo: <http://edgardiazemes.blogspot.com/2011/06/analisis-foda-para-gerentes-de.html>
8. Díaz Jaimes, F. J. (30 de Junio de 2010). *Calidad Total y Planeación Estratégica: Soporte para Enfrentar el ambiente turbulento de las organizaciones*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, de Planeación Estratégica: http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica_04_CEA_AE_PICEA_D.pdf

9. Editorial Vertice, S.L. (2010). Gestión de la Calidad ISO 9001 en Hostelería. En E. Vertice, *Los ocho principios del sistema de Gestión de la Calidad* (págs. 21-22). España: Vertice, S.L.
10. Fariña Gómez, B., & González González, Y. (1998). *Gestión Estratégica de la Calidad*. Recuperado el 18 de julio de 2013, de Fundación Dialnet: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=116409>
11. Flores, E. (16 de Octubre de 2012). *Análisis FODA*. Obtenido de Slideshare.com: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>
12. Garcia, I. (26 de Octubre de 2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008*. Obtenido de SlideShare: <http://www.slideshare.net/lgarcia148/sistemas-de-gestin-de-calidad-iso-9001>
13. Gómez, I. (1 de julio de 2009). *Enfoque de Sistemas de Gestión. Principios ISO 9001*. Obtenido de Calidad y Gestión Empresarial. ISO 9001 e ISO 14001: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/enfoque-de-sistema-para-la-gestion.html>
14. Guía de la Calidad. (Enero de 2013). *Plan Estratégico*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, de Guía de la Calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
15. Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). *Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas*. Recuperado el 18 de julio de 2013, de Facultad de Ingeniería de Chile. Revista de la Facultad de Ingeniería: <http://www.revistaingenieria.uda.cl/Publicaciones/230003.pdf>
16. ICONTEC. (2 de Enero de 2012). *Directrices para la documentación del sistema de gestión de la calidad GTC-ISO/TR 10013*. Obtenido de Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación -ICONTEC-:

http://www.metadigital.gov.co/MetaDigital/documentos/convocatorias/20100924_141214COMUNICADO%20003.pdf

17. International Standard Organization. (1 de 11 de 2009). Gestión para el éxito sostenible de una organización-Enfoque de Gestión de la Calidad ISO 9004. SUIZA, SUIZA.
18. ISO. (1 de enero de 2013). *About Interantional Standard Organization*. Obtenido de Interantional Standard Organization: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
19. López Rey, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de la calidad existentes en la organización*. España: Ideas Propias.
20. MAGA. (1999). *Reglamento de la Ley de Sanidad Animal y Vegetal Acuerdo Gubernativo No. 745-99*. Guatemala: Ministerio de Agricultura Ganaderia y Alimentación.
21. MINECO. (2007). *Guía para Formar un Negocio en Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Economía Guatemala.
22. Miranda Gonzales, F., Chamarroa Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
23. Ordoñez, M. (25 de Junio de 2012). Gestión Estrategica. *Clases Magistrales, Sistemas de calidad III*. Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
24. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2007). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
25. Plaza Mejía, M. A. (2003). *Modelo para la Gestión estratégica de la Calidad Total: aplicación a la empresa agroalimentaria*. (E. E. Industrial, Ed.) Casa del Libro.

26. Rodriguez, S., & Ramirez, L. (24 de junio de 2013). *Beneficios de la Norma ISO 9001*. Obtenido de Normas9000.com: <http://www.normas9000.com/beneficios-de-iso-9001.html>
27. Santiago, H. (16 de Marzo de 2012). *Manual de Calidad, Definición*. Obtenido de SlidesShare: http://www.slideshare.net/Hector_Santiago/el-manual-de-calidad-12041581
28. Standards Autralian Internacional. (2009). *Manual para las Pequeñas Empresas Guía sobre la Norma ISO 9001:2008* (Segunda ed.). (INCOTEC, Trad.) Colombia: INCOTEC.
29. Vergara Schmalbach, J. C., & Fontalvo Herrera, T. J. (2010). *La gestion de la Calidad en los servicios*. Espala: Casa del Libro.



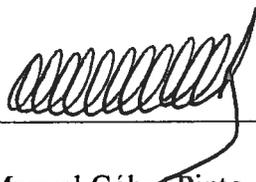
Eduardo José Tobar Hernández

AUTOR



MSc. Vivian Matta de García

DIRECTORA



Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.

DECANO