



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA SERVICIOS VETERINARIOS SMALL ANIMALS
C.A.**

Autora:

Lcda. Rojas Dolande Roselyn Raquel

Tutor (a):

Lcdo. Aquino Julio

Trabajo Especial de Grado Presentado para Optar al Título de Especialista en
Administración de Empresas




San Diego, Febrero 2018



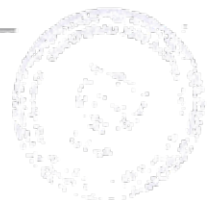
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO RÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana **ROSELYN RAQUEL ROJAS DOLANDE**, cédula de identidad N° 18.344.879, titulado: "PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SERVICIOS VETERINARIOS SMALL ANIMALS C.A." elaborado bajo la supervisión del tutor **Prof. Julio Aquino**, cédula de identidad N° 2.473.453, adscrito a la línea de investigación: Emprendeduría, para optar al grado académico de **Especialista en Administración de Empresas**, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Cecilia Arocha (Presidente)	2.841.100	
Dra. Eddy Riera (Miembro)	2.574.166	
Prof. Francis Lagardera (Miembro)	13.667.368	

En San Diego, a los dos (02) días del mes de agosto del dos mil dieciocho.(2018)



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo presentado por la Ciudadana **Roselyn Raquel Rojas Dolande** para optar al Grado de Especialista en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe, cuyo título es: **PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SERVICIOS VETERINARIOS SMALL ANIMALS C.A.**

Por: Lcdo. Aquino Julio
C.I. 2.473.453

San Diego, Febrero 2018

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ DIRECCIÓN DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FORMACION GERENCIAL EN VENEZUELA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA SERVICIOS VETERINARIOS SMALL ANIMALS
C.A.**

Autora: Lcda. Rojas D. Roselyn R.

Tutora: Lcdo. Aquino Julio

Fecha: Febrero 2018

RESUMEN

El presente trabajo es una Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente en la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. cuyo objetivo general es Desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al cliente en la empresa caso de estudio. Este trabajo se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, ya que consistió en la presentación de una alternativa viable de solución a los problemas que se desprenden del diagnóstico de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. con relación a la mejora del servicio al cliente. La población involucrada está constituida por dos (2) estratos que estarán clasificados por clientes internos los cuales están conformados por Médicos Veterinarios y Auxiliares que laboran en la empresa y otro grupo denominado Clientes Externos que son los que solicitan el servicio en dicha empresa. El tipo de muestra a seleccionar fue de tipo censal. Para recabar los datos se empleó diferentes técnicas para la recolección de datos como la observación directa y entrevistas y el instrumento empleado fue el cuestionario. A través de la investigación se concluye que un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente es un aporte estratégico y operacional para contribuir al posicionamiento efectivo de las empresas. Este plan contemplo el análisis de la situación, la misión, la visión, los valores, los objetivos, estrategias, mecanismo de control, las consideraciones de factibilidad y los cronogramas.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Calidad, Servicio, Cliente.

UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

LINEA DE INVESTIGACIÓN: FORMACION GERENCIAL EN VENEZUELA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA SERVICIOS VETERINARIOS SMALL ANIMALS
C.A.**

Autora: Lcda. Rojas D. Roselyn R.

Tutora: Lcdo. Aquino Julio

Fecha: Febrero 2018

RESUMEN

El presente trabajo es una Propuesta de un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente en la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. cuyo objetivo general es Desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al cliente en la empresa caso de estudio. Este trabajo se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, ya que consistió en la presentación de una alternativa viable de solución a los problemas que se desprenden del diagnóstico de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. con relación a la mejora del servicio al cliente. La población involucrada está constituida por dos (2) estratos que estarán clasificados por clientes internos los cuales están conformados por Médicos Veterinarios y Auxiliares que laboran en la empresa y otro grupo denominado Clientes Externos que son los que solicitan el servicio en dicha empresa. El tipo de muestra a seleccionar fue de tipo censal. Para recabar los datos se empleó diferentes técnicas para la recolección de datos como la observación directa y entrevistas y el instrumento empleado fue el cuestionario. A través de la investigación se concluye que un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente es un aporte estratégico y operacional para contribuir al posicionamiento efectivo de las empresas. Este plan contemplo el análisis de la situación, la misión, la visión, los valores, los objetivos, estrategias, mecanismo de control, las consideraciones de factibilidad y los cronogramas.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Calidad, Servicio, Cliente.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE GRAFICOS	
RESUMEN.....	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	1
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	5
Justificación de la Investigación	5
Alcance y Limitaciones	6
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	8
Bases Teóricas	11
Plan Estratégico	11
Necesidad de un Plan Estratégico	11
Elaboración de un Plan Estratégico	12
Áreas que constituyen Oportunidades en una Organización	14
Recursos de la Organización	15
Calidad	15
Teorías de la Calidad	16
Calidad de la Atención	19
Los Servicios y sus Características	19
Calidad de los Servicios	20
Atributos de la Calidad de la Atención en el Área de Salud	21
Principios del Servicio al Cliente	22
El Cliente y sus Expectativas	22
Satisfacción del Cliente	23
Identificación del Cliente	24
Proceso de Satisfacción del Cliente	24
Medición de la Satisfacción del Cliente	25
Tipos de Clientes	26
Gestión de la Calidad Total	26
Los 8 Principios Básicos de la Gestión de la Calidad	28
Indicadores de Gestión de Calidad	29
Normas ISO	30
Bases Legales	32
Definición de Términos Básicos	33
Operacionalización de Variables	35

	MARCO METODOLÓGICO	
III	Paradigma de la Investigación	36
	Nivel de la Investigación	36
	Tipo de Investigación	36
	Diseño de la Investigación	37
	Población	37
	Muestra	38
	Técnicas e Instrumentos de la Población	38
	Validez y Confiabilidad	40
	Clasificación, Análisis e Interpretación de la Información	42
IV	ANÁLISIS DE RESULTADOS	
	Análisis de la Información	43
	Análisis General de las Encuestas	86
V	LA PROPUESTA	
	Identificación	88
	Justificación	88
	Fundamentación	89
	Objetivo General	90
	Objetivos Específicos	91
	Estructura	91
	Cronograma de Actividades	98
	Conclusiones	100
	Recomendaciones	102
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	103
	ANEXOS	106

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Recursos de la Organización	15
2	Administración de Calidad	17
3	Operacionalización de Variables	35
4	Población de Estudio	38
5	Población y Muestra de Estudio	38
6	Técnicas e Instrumentos	40

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Estrategias, Herramienta de gestión y otra información necesaria para saber ¿Cómo gestionar una empresa?	12
2	Áreas dentro de la Organización	14
3	Administración de la Relación Con el Cliente	24

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	pp.
1 Atención / Encuesta Aplicada a Clientes	44
2 Atención / Encuesta Aplicada a Clientes	45
3 Atención / Encuesta Aplicada a Clientes	46
4 Satisfacción /Encuesta Aplicada a Clientes	47
5 Satisfacción /Encuesta Aplicada a Clientes	48
6 Satisfacción /Encuesta Aplicada a Clientes	49
7 Satisfacción /Encuesta Aplicada a Clientes	50
8 Satisfacción /Encuesta Aplicada a Clientes	51
9 Capacidad de Respuesta / Encuesta Aplicada a Clientes	52
10 Fidelización del Cliente / Encuesta Aplicada a Clientes	53
11 Retención del Cliente / Encuesta Aplicada a Clientes	54
12 Estructura Organizativa / Encuesta Aplicada a Personal Interno	55
13 Estructura Organizativa / Encuesta Aplicada a Personal Interno	56
14 Estructura Organizativa / Encuesta Aplicada a Personal Interno	57
15 Estructura Organizativa / Encuesta Aplicada a Personal Interno	58
16 Estructura Organizativa / Encuesta Aplicada a Personal Interno	59
17 Manejo del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	60
18 Manejo del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	61
19 Manejo del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	62
20 Manejo del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	63

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	PP.
21 Recursos Humanos/ Encuesta Aplicada a Personal Interno	64
22 Recursos Humanos/ Encuesta Aplicada a Personal Interno	65
23 Recursos Humanos/ Encuesta Aplicada a Personal Interno	66
24 Recursos Humanos/ Encuesta Aplicada a Personal Interno	67
25 Recursos Humanos/ Encuesta Aplicada a Personal Interno	68
26 Capacidad de Respuesta / Encuesta Aplicada a Personal Interno	69
27 Capacidad de Respuesta / Encuesta Aplicada a Personal Interno	70
28 Capacidad de Respuesta / Encuesta Aplicada a Personal Interno	71
29 Capacidad de Respuesta / Encuesta Aplicada a Personal Interno	72
30 Confianza / Encuesta Aplicada a Personal Interno	73
31 Equipos / Encuesta Aplicada a Personal Interno	74
32 Tecnología / Encuesta Aplicada a Personal Interno	75
33 Personal Capacitado / Encuesta Aplicada a Personal Interno	76
34 Mejora Continua en los Procesos / Encuesta Aplicada a Personal Interno	77
35 Mejora Continua en los Procesos / Encuesta Aplicada a Personal Interno	78
36 Mejora Continua en los Procesos / Encuesta Aplicada a Personal Interno	79
37 Mejora Continua en los Procesos / Encuesta Aplicada a Personal Interno	80
38 Motivación del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	81
39 Motivación del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	82

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	pp.
40 Motivación del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	83
41 Motivación del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	84
42 Motivación del Personal / Encuesta Aplicada a Personal Interno	85

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años el sector empresarial se ha visto afectado por la situación económica cambiante que atraviesa el país en la actualidad, se puede observar como el poder adquisitivo de las personas cada vez es menor, al igual que los altos costos en todos los renglones. Las empresas de servicios tienen que esforzarse cada día más para ser más competitivas en el mercado y lograr posicionarse en la mente del consumidor, ofreciendo un servicio de calidad total a sus clientes. Una de las características principales para establecer un sistema de gestión de calidad no solo se basa en llevar a cabo la elaboración de un producto de forma eficiente y reducir los gastos en una entidad, sino consiste en incidir en la mejora continua de la calidad de los servicios con la finalidad de atraer y mantener un número creciente de usuarios satisfechos.

Para mejorar la calidad de los servicios se requiere de aplicar diversas técnicas y métodos que permitan identificar las debilidades y fortalezas que posee la entidad para desarrollar un mejoramiento permanente dentro de la misma, donde el recurso humano capacitado es indispensable.

En este sentido, la calidad es uno de los elemento básico de decisión del cliente así como también el precio, la plaza y el producto, convirtiéndose en el aspecto de mayor fuerza que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de las empresas; para Philip B. Crosby (2002, p.1;) el termino de Calidad hace referencia al cumplimiento de normas y requerimientos; de acuerdo al autor arriba citado calidad no es más que "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Cada día son más las empresas que se expanden en cuanto a sus relaciones culturales, políticas y económicas que se incorporan al mercado competitivo como resultado de la globalización lo que ha obligado a las empresas tanto pequeñas medianas como grandes, a desarrollar estrategias de forma constante aplicables a todos los niveles de la organización que afecten de forma positiva y se reflejen en el servicio recibido por el cliente final con el único objetivo de sobrevivir en el mercado por medio de la productividad, ya que las expectativas del cliente cada día son tan cambiantes y con unos niveles de exigencias cada vez mayor.

Para Kaoru Ishikawa (1988, p.52) el término de calidad consiste en “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”; tomando como referencia al autor E.W. Deming (1989, p.15), establece que calidad “Es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo que se ajusta a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Actualmente se puede observar la carencia del significado de calidad en los servicios que recibimos a diario; alcanzar consistentemente las expectativas del cliente se ha convertido en el principal objetivo para una empresa si quiere permanecer en el mercado. De acuerdo a lo antes planteado se puede notar la importancia que tiene el ofrecer un servicio donde el cliente se encuentre totalmente satisfecho a tal punto que sea su única opción cuando requiera de dicho servicio; según el autor Cuatrecasas (1999, p.30), considera la calidad como: “El conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requisitos del usuario”.

Es importante señalar que desde finales del siglo XIX con la Revolución Industrial nace una serie de normas para dar respuesta y ayudar a las empresas ante la necesidad de producir más y de una forma mejor; al pasar los años han surgido normas emitidas por la federación mundial de organismos nacionales denominadas ISO (Organización Internacional de Normalización) que traen numerosas ventajas para las empresas como el incremento de la satisfacción del cliente asegurando la calidad de los productos y servicios de manera constantes,

estandarización de procesos y actividades, mejora continua en los procesos, incremento de la eficiencia y eficacia, entre otros beneficios.

De acuerdo con el párrafo anterior la Norma (ISO 9000:2005) plantea que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos del cliente. Ahora bien las distintas empresas no buscan solo aplicar la calidad en sus productos y servicios, sino que buscan la forma de desarrollar ventajas competitivas que le permitan ser líder en su nicho de mercado; para ello busca la aplicación de la Calidad en su servicio.

Dentro de este marco, la calidad total puede definirse como la excelencia en los productos o servicios que satisface las expectativas deseadas del cliente tanto interno como externo de forma continua a los menores costos y en el mejor entorno social; la implementación de una cultura de calidad total de acuerdo al autor Barbosa (1993, p. 23–25) obliga a desarrollar adaptaciones y cambios filosóficos, estructurales y de estilos de liderazgo en la alta gerencia.

Por otra parte la importancia de implementar un sistema de Calidad Total en los productos y servicios radica en que sirve como plataforma para llevar a cabo desde el interior de la empresa una serie de actividades, procedimientos y procesos que estén encaminados a lograr que las características presentes en el producto y o servicio cumplan con las necesidades y requerimientos del cliente lo que permita aumentar el volumen de ventas de la empresa. Las empresas hoy en día se deben centrar en el servicio y no en factores como el precio, su principal objetivo debe ser enfocado a ofrecer algo valioso al cliente.

El cliente en el entorno que viven las empresas en la actualidad es la pieza clave y fundamental de la misma, gracias a él va a depender su existencia en el mercado; para Philip Kotler (2011) “Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”. Sin embargo para lograr prestar un servicio de calidad es necesario que las empresas realicen una evaluación de sí misma, estableciendo donde se encuentran paradas, hacia donde quieren llegar mediante la aplicación de técnicas y métodos que permitan situar que fallas presentan con la finalidad de ser más competitivas considerando la gestión de calidad haciendo énfasis en el servicio y en sus clientes tantos internos como externos.

La empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. un Centro Clínico Veterinario en pequeños animales ubicado en la zona trigal sur en Valencia Estado Carabobo, con más de 33 años en el mercado siendo la principal clínica veterinaria en el estado que posee servicios de consulta y atención las 24 horas, vacunación, hospitalización, radiología, laboratorio de exámenes, cirugía en general y pensión. Posee actualmente un personal médico conformado por siete (7) Médicos Veterinarios y 12 Auxiliares de Veterinaria los cuales son responsables de realizar las normas de los procesos que desarrollan en la atención y servicio al cliente; en la actualidad se ha incrementado el nivel de quejas en cuanto al servicio, que ha llevado a que el cliente no lleve más su mascota a dicho centro y a su vez dando como resultado una imagen negativa del mismo por la experiencia vivida por el propietario de las mascota; de acuerdo a el volumen de cliente que se maneja y la situación económica que se presenta se hace necesario evaluar la situación actual de los procesos de atención y servicios al cliente con la finalidad de buscar la mejora de la calidad del servicio que impacte en el resultado final logrando un cliente satisfecho para permanecer como empresa líder y única en la mente del consumidor.

Entonces, cabe preguntarse: ¿Cuál es la situación de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. con relación a la satisfacción de los clientes?, ¿Cuáles son los factores que inciden en el servicio ofrecido por la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.?, ¿Qué ventajas traería ofrecer un servicio de calidad total en la empresa?, ¿ Contribuiría un plan estratégico de calidad total para mejorar el servicio de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la Situación actual de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. con relación a la satisfacción del cliente.
- Evaluar la Factibilidad Económica, Operativa y Técnica del Plan Estratégico para mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.
- Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Justificación e Importancia

Esta investigación es considerada como un aporte dentro de la línea de estudios de Formación Gerencial en Venezuela; es importante señalar que comprende la descripción, el registro, análisis e interpretación de la Calidad como estrategia para mejorar el servicio ofrecido por las empresas para permanecer en el mercado.

Por otra parte, al señalar el uso factible y potencial de la Calidad Total en el servicio, y la importancia de su aplicación para las empresas, incentivaría a empresarios y otras empresas aprovechar esta técnica para obtener resultados eficientes en el Servicio que ofrecen.

Desde el punto de vista Social resulta de gran pertinencia esta línea de investigación ya que representa una propuesta o alternativa de interés para las empresas en lograr una mejora en la calidad del servicio que impacte en el cliente, contribuyendo a solucionar un determinado problema práctico que afecta tanto a las organizaciones públicas como privadas siendo relevante y significativa para la sociedad involucrada.

A nivel organizacional, esta investigación representa un importante aporte para la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A., debido a que a partir de este estudio se propondrá una plan estratégico de Calidad Total basado en el servicio ofrecido al cliente, lo cual traerá como resultado a la empresa un ventaja competitiva mediante la mejora en el servicio ofrecido

que le conllevara a tener un cliente satisfecho y contento con el servicio recibido para con él y su mascota que le permitirá afianzarse en el mercado.

A nivel económico, el presente trabajo investigativo puede incidir de forma favorable en el crecimiento de la cartera de clientes de la empresa caso de estudio a través del plan estratégico de Calidad Total basado en el servicio donde se busca aprovechar los recursos físicos y humanos que posee la empresa.

De acuerdo al punto de vista personal y formando parte de la empresa objeto de estudio, la presente investigación fomenta al crecimiento profesional por cuanto a través de la problemática presentada, permitirá la aplicación de conocimientos y demás técnicas para la resolución de un problema que a su vez servirá como base para realizar nuevas investigaciones sobre la temática presentada.

Alcances y Limitaciones

Dentro de la investigación se propone realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de atención y servicios al cliente en la empresa caso de estudio y diseñar un plan estratégico para mejorar la calidad, sin llegar a la ejecución del proyecto factible. La ejecución dependerá de la institución; se tiene acceso a la población en estudio ya que la investigadora forma parte integral de la empresa en el cargo de Gerente General, lo que permite la observación directa del proceso de atención y servicio al cliente, contando a su vez con un soporte teórico y bibliográfico del tema de calidad de servicio.

Para este trabajo se realizará una extensa revisión documental en la que se evaluarán los aportes teóricos de diferentes autores cuyos estudios han sido reconocidos en esta área; posterior se aplicará entrevistas a clientes internos y externos que fundamentarán la investigación.

Una vez recolectados, procesados, analizados y comparados los datos de la revisión documental y de los entrevistados, se procederá a la elaboración del análisis planteado bajo las bases bibliográficas encontradas en texto de estudios, trabajos de grados que anteceden la investigación, así como fuentes electrónicas.

Los recursos financieros para el desarrollo del trabajo de investigación serán aportados por el investigador; se cuenta a su vez con el permiso del Director Médico y Administrativo de la clínica, así como también se dispondrá de acceso a las historias clínicas y cualquier otra información de los pacientes para evaluar los procesos de servicio.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una verificación bibliográfica en universidades, institutos de investigación y portales digitales, donde se pudo evidenciar lo siguiente:

Juliao C. (2014). **Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Servicio a los Clientes, fortaleciendo las Competencias y la Motivación de los Empleados de la empresa PARTNER MEDIA CALI.** Tesis Pregrado. Departamento de Ciencias Administrativas, Programa de Mercadeo y Negocios Internacionales Santiago de Cali. El autor hace referencia a la problemática de pérdida de clientes en la empresa estudio, aplicando como fase inicial de la investigación un diagnóstico de la empresa mediante la matriz FODA que sirvió de base para el diseño del plan estratégico que permitió fortalecer el capital humano, otorgando capacitaciones continuas y realizando un seguimiento a cada uno de los casos planteados por los clientes a raíz de las conclusiones que llegó el autor mediante el análisis de elementos que le permitieron definir que la problemática planteada era resultado de la poca capacitación y motivación del empleado la cual se reflejaba en la mala atención al cliente.

La investigación en referencia, constituyó un importante soporte teórico para el presente estudio, puesto que contiene una aplicación de técnicas y métodos para la evaluación de los factores que inciden en la mala atención al cliente, y el desarrollo de técnicas que permiten mejorar el servicio ofrecido al cliente.

García, B. (2013). **Plan de Mercadeo basado en las 7P's para el Mejoramiento de la Calidad de Servicio en la Empresa Soluciones MAPRINT, C.A. Ubicada en Guacara- Estado Carabobo.** Tesis Pregrado. Mercadeo. Universidad José Antonio Páez. Esta investigación de campo enmarcada bajo la modalidad de tipo proyecto factible analiza y describe los factores

internos y externos que inciden en el posicionamiento del servicio prestado por la empresa. Este estudio tuvo como objetivo general diseñar un plan de mercadeo basado en las 7P's para mejorar la calidad del servicio.

A través de un análisis descriptivo al personal que laboraba en la empresa y resumiendo los datos recabados en la matriz DOFA, la autora concluye que aun cuando la empresa en estudio es una Pyme relativamente nueva en el mercado presenta algunas estrategias vinculadas a las 7P's del servicio como los precios competitivos y colocación de productos de calidad y funcionalidad a sus clientes; requiriendo a su vez de la implementación de estrategias para mejorar la calidad de sus servicios y lograr posicionarlas en otras regiones de interés para la gerencia.

Esta investigación es pertinente, puesto que la autora desarrolla un análisis profundo y reflexivo que sirve como punto de referencia para el desarrollo del presente estudio, puesto que aborda la misma línea temática; resulta de gran interés ya que permite fortalecer los conocimientos sobre los elementos que pueden interferir en el servicio que se ofrece al cliente y como mejorarlos.

Trujillo M. (2013). **Plan de Mejoramiento enfocado en el Servicio al Cliente bajo los Lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad para Cenda Diagnosticentro Automotors S.A.** Tesis Pregrado. Escuela de Administración Comercial. Este trabajo tuvo el objetivo de llevar a cabo un estudio basado en la satisfacción al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad con la finalidad de realizar un plan de mejoramiento a todas las fallas detectadas.

En cuanto al diseño de la investigación fue de campo ya que se basó en la recolección de datos directamente extraídos de la fuente; la autora concluye que existía retardos en puntos críticos de la operación que realizaba la empresa lo que permitió tomar en cuenta en la elaboración del plan de mejoramiento soportado en los requisitos de la norma ISO 9001 relacionados con la satisfacción al cliente.

Se hace referencia a esta investigación ya que analiza una mejora basada en el servicio al cliente bajo el sistema de gestión de calidad, resultando un estudio pertinente y ajustado de consulta, puesto que fortalece la fundamentación teórica.

Carpio B. (2013). **Estrategias de Atención al Cliente para Posicionar los Servicios de INTEC C.A. en la WEB 2.0.** Tesis Pregrado. Escuela de Mercadeo. La presente investigación tuvo como objetivo general el diseño de estrategias de atención al cliente para posicionar los servicios de la empresa en estudio; en relación al diseño fue totalmente de campo bajo la modalidad de proyecto factible.

Carpio concluye afirmando que una organización eficiente se esfuerza en crear un mejor ambiente laboral, dentro de la cual sus empleados estén motivados a desempeñar funciones, entendiendo la importancia de emplear en la empresa en estudio un plan motivacional para el personal y actualizar su página web, constituyendo el factor primordial para que la empresa pueda obtener altos niveles de calidad de atención al cliente, productividad y competitividad.

Esta investigación es un gran aporte ya que describe estrategias de atención al cliente que permiten a la empresa un mejoramiento total en la calidad del servicio ofrecido al cliente mediante el análisis de elementos internos como el personal de la empresa.

Llovera A. (2007). **Plan de Calidad para la atención y servicio al usuario de la Unidad de Patología Cervical del Hospital Universitario de Coro. “Dr. Alfredo Van Grieken”.** Tesis Postgrado Gerencia de Servicios Asistenciales en salud. Área de Ciencias Administrativas y de Gestión. Esta investigación enmarcada en una investigación de tipo proyectivo de nivel descriptivo, con un diseño documental de campo no experimental tuvo como finalidad el diseño de un plan de calidad basado en las normas ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de Calidad, directrices para la mejora de los procesos en las organizaciones de servicio de salud y en la norma ISO 10005:2005 Sistema de Gestión de Calidad.

El autor llevo a cabo la investigación bajo un enfoque en el proceso de atención y servicio, ya que esto permite estandarizar, analizar y organizar las actividades de atención al usuario; la metodología aplicada se basó en el modelo de auditoria de procesos como la tormenta de ideas,

el diagrama de causa efecto de Ishikawa, el diagrama de Pareto para identificar los principales problemas y un análisis situacional utilizando una matriz DOFA; que le permitió plantear como conclusión la aplicación del plan de calidad a otras áreas del hospital y la necesidad de un manual de calidad.

Este trabajo coincide con el estudio en curso ya que abarca el alcance de la aplicación de un plan de calidad dentro de empresas de ramo de salud, los diferentes procesos que pueden llevarse a cabo para llegar a la razón de la problemática y las acciones que deben tomarse para la mejora en el servicio.

Bases Teóricas

Plan Estratégico

Cuando se hace mención a un plan estratégico se está haciendo referencia a un programa de actuación que aclara lo que se pretende conseguir y los pasos que se van a llevar a cabo para conseguirlo, en vista de orientar hacia una gestión excelente; para Hidalgo, D. (2013, p.2) “Un plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que se requiere para lograrlo”. De acuerdo a lo citado un plan estratégico es un documento formal elaborado de forma escrita que sigue una secuencia de forma lógica, progresiva y de acuerdo a la realidad que está sucediendo con el objetivo de crear acciones futuras que al ser llevadas a cabo con los recursos disponibles, logra un objetivo establecido y a su vez el desarrollo de controles para dichos logros.

Necesidad de un Plan Estratégico

De acuerdo a la publicación en línea: Plan Estratégico, de Guía de la Calidad (Introducción, ¶ 1), un plan estratégico se lleva a cabo por las siguientes razones:

Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir. (p.1)

En cuanto a lo citado, el plan estratégico no es más que una herramienta que recoge lo que una organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su imagen futura que no es más que la visión de la misma a través de la aplicación de acciones.

Elaboración de un Plan Estratégico

La elaboración e implementación del plan estratégico puede seguir la metodología presentada en la figura que se muestra a continuación:

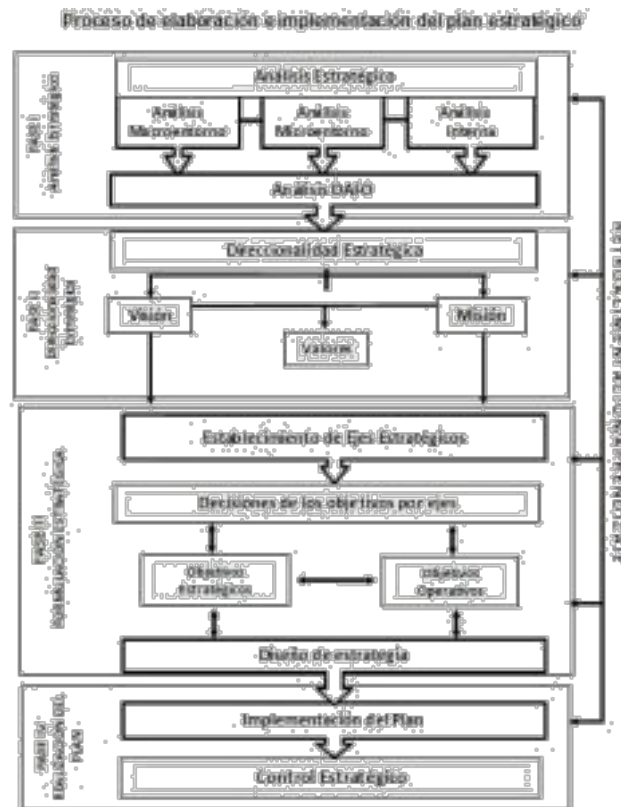


Figura 1. Estrategias, Herramienta de gestión y otra información necesaria para saber ¿Cómo gestionar una empresa?. / Tomado del autor del blog: (2013) Gestión Empresarial.

Sobre la base de lo planteado en la imagen anterior podemos describir las fases de la siguiente manera:

Fase I El análisis estratégico: Como se puede apreciar en la imagen de arriba, la elaboración del plan estratégico es un proceso complejo y exige un diagnóstico de las condiciones como la organización desarrolla sus actividades, se requiere conocer los aspectos internos y externo de la organización; esto se puede llevar a cabo mediante la matriz FODA donde se determinan las fortalezas, debilidades con que cuenta la organización y a su vez los elementos externos que se le pueden presentar como las debilidades y amenazas de la misma.

Fase II Direccionalidad Estratégica: En esta fase, una vez analizada y definida la situación actual de la organización, el siguiente paso consiste en exponer la visión, misión y valores de ésta. Una

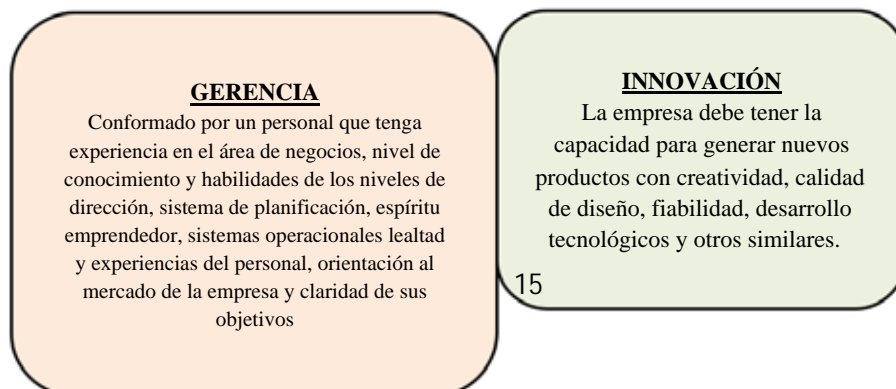
vez definida la misión transfórmalas en objetivos y tareas para ser asignada a las personas responsables de los mismos.

Fase III Formulación Estratégica: Para Gómez y Balkin (2003, p.105) la formulación de la estrategia “Es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa”; existe diferentes formas y modelos para diseñar el plan estratégicos estos deberán adecuarse a las características de la empresa de forma que garantice el buen curso de las acciones.

Fase IV Realización del Plan Estratégico: Esta fase se basa en la implementación del plan elaborado y el control que se llevara a cabo para su realización; se puede indicar que en esta última fase se llevan a cabo dos acciones, en donde la primera se trata de poner en acción la estrategia diseñada en la fase anterior y la segunda acción el control estratégico que tiene como objetivo asegurar que el plan estratégico se cumpla y a su vez asegurar que se estén alcanzado los objetivos planteados; este proceso implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en el caso de ser necesario tomar medidas correctivas.

Áreas que constituyen Oportunidades en una Organización

Dentro de una empresa es necesario contar con recursos humanos y físicos para llevar a cabo una gestión de calidad en la prestación del servicio o la elaboración del producto que constituyan las oportunidades que posea una empresa; a continuación se presenta algunas de las áreas y aspectos que son necesarias para desarrollar la calidad en la organización:



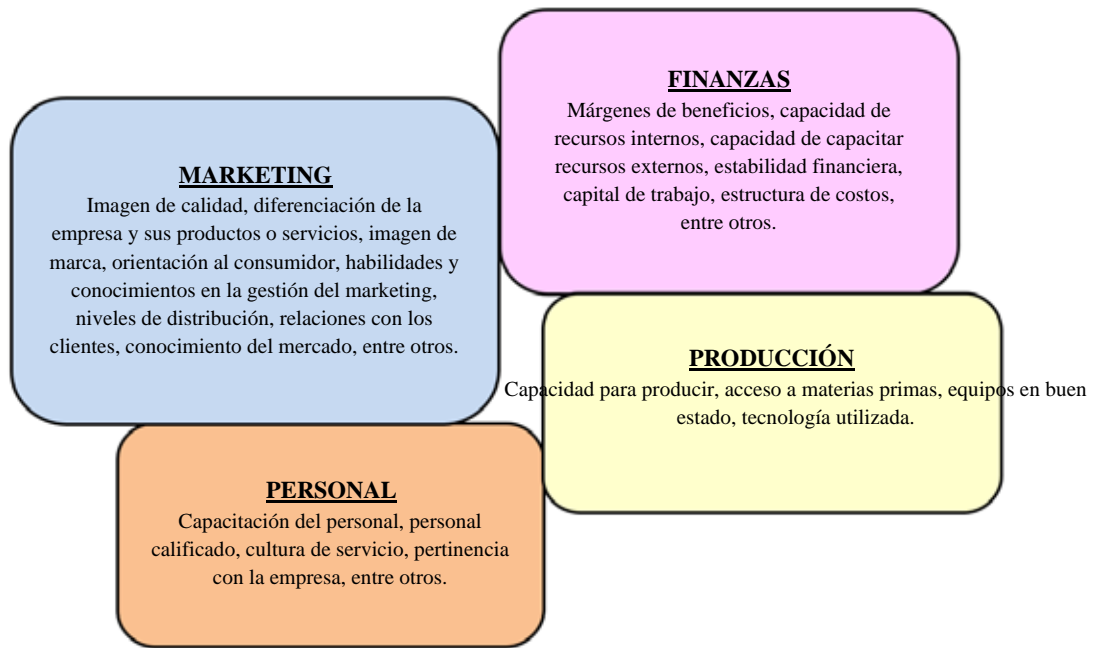


Figura 2. Áreas dentro de la organización. Fuente: Rojas, R. (2017)

Recursos de la Organización

Existen muchas clasificaciones de los recursos que posee una organización, de acuerdo a Hidalgo, D. (2013, p.40) los recursos en las organizaciones se clasifican en humanos, técnicos, financieros y materiales como se muestran en la siguiente imagen:

Cuadro 1. Recursos de la Organización. Fuente: Rojas, R. (2017)

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS TECNICOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS
<p>Son las personas que trabajan para la organización, las habilidades que poseen y su conocimiento sobre el sistema de trabajo.</p>	<p>Implica el uso de tecnología, apoyados en técnicas como sistemas y procedimientos, sistemas de producción, información, formulas, sistemas de control.</p>	<p>Son aquellas cantidades de suministros y materiales que se usan directamente en la producción de bienes y servicios.</p>	<p>Son las cantidades de dinero que los administradores usan, a fin de adquirir bienes y servicios para la organización.</p>

Calidad

Este término puede tomar varias interpretaciones ya que depende del nivel de satisfacción y conformidad del cliente; para autores como Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el objetivo primordial de cualquier empresa debe ser posicionarse en el mercado y permanecer en el, que solo es posible lograrlo consiguiendo una mayor calidad que significa mejorando el producto y adecuando los servicios a las necesidades del cliente.

Para Juran y Gryna (1993) la calidad se define como adecuación al uso, es decir implica adecuar el diseño del producto y/o servicio a tal punto de satisfacer las necesidades de los clientes; la definición de calidad más aceptada en la actualidad es aquella que hace una comparación de lo que espera el cliente y su percepción de la misma.

Teorías de la Calidad

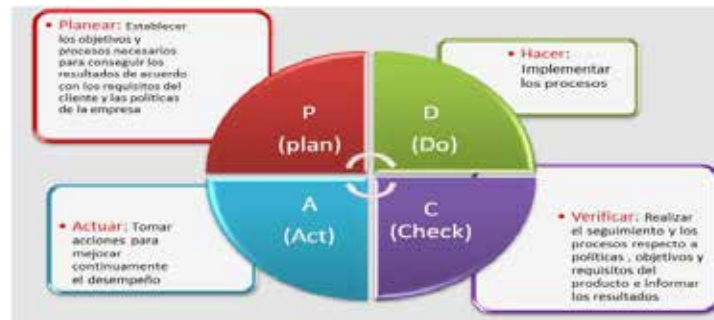
El término calidad se refiere al conjunto de atributos que posee un objeto o servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca del mismo; cuando se refiere a que algo tiene valor nos referimos a que tiene calidad a excelencia y perfección. Las definiciones de la calidad van a depender del área a cual se refiera, las empresas en la actualidad tienen como finalidad buscar la calidad pues le resulta una disminución en los costos y una mayor ganancia. Entre los autores que más destacan en este tema de la calidad se encuentran:

Para Edward Deming

El término de calidad lo define como algo tangible, que se puede medir y representa la el factor clave para ser competitivo incidiendo en el aumento de productividad y la reducción de costo. La teoría de este autor se caracteriza por lo siguiente: la calidad aumenta, los costos bajan y los que se ahorra se le puede pasar al consumidor; bajo esta teoría del autor mencionado la calidad comienza en la alta dirección, todo el personal debe participar en la misma, se basa científicamente en un proceso de mejora continua y tiene como objeto servir siempre mejor al cliente.

La teoría del autor se basa en la metodología de investigar al consumidor por medio de encuestas periódicas y evaluación de cambios de mercado, conocida por el nombre del Ciclo PHVA que proviene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Esta metodología describe los cuatro pasos que deben llevarse a cabo para lograr una mejora continua en la calidad mediante la disminución de errores, aumento de la eficiencia, eficacia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos; es un método cíclico de forma tal que una vez se llega a la última etapa se debe volver a la primera y repetir el ciclo con la finalidad de que los procesos y actividades de la empresa sean reevaluadas de forma periódica para su vez incorporar mejora de forma continua.

Cuadro 2. Publicación en el Blog Administración de Calidad. Fuente: Paola N. (2015).



Para Joseph M. Juran

Bajo la filosofía de este autor la calidad es definida como un asistente para planificar la calidad y las estrategias empresariales; su teoría se basa en no tener deficiencias como retraso en las entregas, fallas durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas entre otras fallas; la metodología de Juran consiste en tres aspectos que se relacionan entre si los cuales son: planeación de la calidad, control de la calidad y mejoramiento de la calidad.

Para Kaoru Ishikawa

En relación a la temática de calidad, este autor tiene una perspectiva más amplia; la calidad debe observarse y lograrse a nivel del producto, en el área de ventas, administración, empresa y en la vida personal; hace mención del término de Calidad Total como aquella que se logra en un producto de forma económica, útil y satisfactoria para el consumidor.

La teoría bajo este autor se define de acuerdo a los siguientes puntos:

1. La calidad empieza y termina con educación.
2. El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
5. El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
6. No se debe confundir los medios con los objetivos.

7. Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
8. La mercadotecnia es la entrada y el éxito de la calidad.
9. La alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.

El autor en estudio introduce por primera vez el concepto de Círculos de calidad, fue el creador de técnicas que sirven como herramientas para la resolución de problemas, entre ellos podemos mencionar: Análisis de Pareto y Diagrama Causa – Efecto.

Para Philip B. Crosby

Bajo el enfoque de este autor la calidad es definida como un servicio gratuito, su filosofía consiste en cero defectos y los niveles aceptables de calidad deben prohibirse, ya que comprometen el objetivo de cero defectos; dentro de su teoría presenta un Programa para la mejora de la calidad, que constan de los siguientes pasos:

1. Compromiso de la Dirección.
2. Equipo para la mejora de la calidad.
3. Medición de nivel de calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Conciencia de la calidad.
6. Sistema de acciones correctivas.
7. Establecer comité del Programa Cero Defectos.
8. Entrenamiento en Supervisión.
9. Establecer el día “Cero Defectos”.
10. Fijar Metas.
11. Remover causas de errores.
12. Dar Reconocimiento.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir todo de nuevo.

Calidad de la Atención

Calidad de la atención es el conjunto de características técnicas científicas, materiales y humanas que debe tener la atención de salud que se provea a los beneficiarios para alcanzar los efectos posibles con los que se obtenga el mayor número de años de vida saludables y a un costo que sea social y económicamente viable para el sistema y sus afiliados (Malagón G., Galán R., Pontón G. 2000).

Los Servicios y sus Características

Existen múltiples definiciones sobre este término, para Kart, A. y Bradford (2015) los servicios:

Son un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. (p.41)

De acuerdo a lo señalado por el autor citado arriba se puede decir que cuando nos referimos a éste término de servicio nos referimos a ese conjunto de acciones las cuales se llevan a cabo para servir a una persona o causa en particular con la finalidad de lograr una satisfacción al recibirlos. Los mismos tienen características que hacen que se diferencien a lo que es un producto, entre las cuales podemos mencionar:

Intangibilidad: Los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes que ocurra la compra, es decir no puede medirse la calidad de los mismos antes que ocurra la prestación de dicho servicio.

Heterogeneidad: Los servicios nunca serán idénticos o iguales debido que el servicio es realizado de persona a persona en momentos y lugares diferentes, donde influyen el estado de ánimo de la persona que lo entrega como la que lo recibe.

Perfectibilidad: Los servicios no pueden almacenarse.

Ausencia de Propiedad: En este punto los autores Kart, A. y Ron Z.(2015) infieren que los compradores de servicios adquiere un derecho a recibir una prestación uso o acceso

de algo pero no la propiedad del mismo, “luego de la prestación solo existen como experiencias vividas”.

Calidad de los Servicios

Un Servicio es un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa, son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

La calidad en el servicio es una disciplina que abarca toda la complejidad de una organización; la norma ISO 9000 define la Calidad en los Servicios como “el aseguramiento de un resultado satisfactorio procedente de una actividad, en la interfaz entre el proveedor y el cliente, siendo el servicio generalmente intangible”.

De acuerdo con el párrafo anterior la prestación de los servicios implica que se presente algunas de las situaciones siguientes: actividad realizada sobre un producto tangible, actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente o la entrega de un producto intangible. La Calidad de los servicios es subjetiva, al estar directamente relacionada con lo que el cliente percibe por lo que el grado de calidad de los servicios dependerá por una parte de la capacidad de la Organización que preste el servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente y por otra parte del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso.

Para el área de salud para los autores Malagon G., Galán R., y Pontón G. (2006) la calidad de servicio de salud “es el desempeño apropiado de las intervenciones que se saben son seguras, que la sociedad en cuestión puede costear y que tienen la capacidad de producir un impacto, sobre la mortalidad y morbilidad”.

Atributos de la Calidad de la Atención en el Área de Salud

Tomando como referencia diferentes autores y artículos disponibles en línea se puede definir algunos elementos que debe tener presente el producto y/o servicio de acuerdo a lo planteado por Llovera A. (2007) en su trabajo investigativo:

Oportunidad: Corresponde a la satisfacción de las necesidades de salud en el momento requerido utilizando los recursos apropiados de acuerdo con las características y severidad de cada caso.

Continuidad: Se refiere a la aplicación en secuencias lógicas de las acciones que corresponden a cada una de las etapas del proceso de la atención, bajo la responsabilidad de un equipo de salud.

Suficiencia e Integridad: Provisión suficiente y oportuna de los recursos requeridos para atender las necesidades de salud en forma integral, en sus aspectos de promoción, prevención, curación, recuperación y rehabilitación.

Racionalidad Lógica-Científica: Uso del saber médico y la tecnología disponible para atender los problemas de salud, aplicando los criterios de los enfoques lógicos y óptimos.

Satisfacción del usuario y del proveedor: Complacencia del usuario con la atención recibida, con los prestadores de los servicios y con los resultados de la atención; así mismo la satisfacción de los proveedores con las condiciones laborales y el medio ambiente en el cual se desempeñan.

Efectividad: Es el grado máximo de mejoramiento de la salud que es posible alcanzar con la mejor atención disponible.

Eficiencia: Es la capacidad de reducir al máximo los costos de la atención sin reducir significativamente el grado de mejoramiento de la salud.

Optimización: Es el balance entre los costos y los beneficios de la atención en salud.

Aceptabilidad: Es la conformidad de la atención global con los deseos y expectativas de los pacientes y sus familiares. Incluye aspectos relativos a la accesibilidad, relación médico-paciente, amabilidad y conformidad con los efectos y los costos del tratamiento.

Equidad: Es la conformidad con los principios que rigen la justa distribución del cuidado de la salud y sus beneficios entre todos los miembros de la población.

Principios del Servicio al Cliente

Al momento de llevar a cabo el servicio al cliente se deben seguir de acuerdo al autor Fabregat, R. (2013) una serie de principios que pueden facilitar la visión que tiene el cliente, entre los cuales podemos mencionar:

Hacer de la Calidad un Hábito.

Establecer las especificaciones del servicio en común acuerdo con todo el personal. Establecer sistema no sonrisas.

Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.

Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.

Reconocer de forma explícita todo el esfuerzo del personal en implantar una cultura de calidad.

Investigar quienes son los mejores y como hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas para después hacerle mejoras.

Alentar a los clientes a que comuniquen todo aquello que no le guste así como también que manifiesten lo que si le agrada.

No dejar esperando al cliente por su servicio, “porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración”.

El Cliente y sus Expectativas

De acuerdo a la Norma (ISO 9000:2000) el termino cliente es definido como la organización, persona o población que recibe un producto o servicio; este a su vez puede ser externo o interno a la organización; lo que va a determinar el juicio sobre la calidad del servicio por parte del cliente va a depender de como los mismos perciben la realización del servicio en relación a como esperaban recibirlos en cuanto a sus expectativas.

En relación a ello, desde el punto de vista del cliente, la calidad del servicio puede definirse como la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones;

de igual forma existen diferentes factores que influyen y conforman las expectativas de cada cliente, entre los cuales podemos mencionar:

1. El boca a boca: se refiere a lo que los clientes escuchan o leen de otros clientes, es necesario que los clientes tengan una alta percepción de calidad por parte de los clientes o usuarios de los servicios para que recomienden a la empresa; las empresas deben centrar sus esfuerzos desde la primera vez en resolver satisfactoriamente los problemas que se puedan presentar al prestar el servicio de manera tal que aumente las posibilidades de que los clientes los recomiende a otros clientes que pueden ser potenciales.
2. Las necesidades personales de un cliente puede un factor resultar ser algo imprescindible mientras que para otro cliente ese factor es todo lo contrario.
3. Las experiencias que los clientes han tenido previamente en el uso de un servicio similar en la misma empresa o en otras empresas del sector.
4. La comunicación externa de los proveedores de los servicios como los folletos, anuncios y cualquier publicidad que el cliente perciba le puede condicionar en sus expectativas.
5. Un alto precio genera unas expectativas de una alta calidad en el servicio.
6. Interacción del personal de una empresa con sus clientes.

Satisfacción del cliente

La satisfacción se da en cada uno de los instantes en los cuales un cliente entra en contacto con la organización; para Trujillo M. (2012) “Es el nivel al cual se llenan las expectativas del consumidor”; en relación a esto cada cliente se enfrenta a situaciones diversas en las diferentes etapas del servicio donde se crea la impresión del cliente que a su vez influirá de forma directa en el nivel de satisfacción del cliente.

Bajo este enfoque, la satisfacción del cliente se mide mediante observación constante que buscan como finalidad indagar sobre las opiniones que existen en relación al servicio prestado o bien vendido; en la actualidad las empresas deben enfocarse en generar en el consumidor una satisfacción óptima de forma tal que se cree una lealtad a la misma.

Identificación del Cliente

Para Gómez, S (2006) este punto no consiste solo en el hecho de identificar por nombres a cada cliente, sino a que el personal debe conocer las necesidades y expectativas que cada cliente tiene. El autor citado arriba hace mención que las necesidades suelen ser explícitas y objetivas a su vez, más sin embargo puede existir lo que denomina elementos implícitos que corresponden aquellas necesidades que el cliente esperar ver satisfecha pero no siente la necesidad que sean reflejadas.

Proceso de Satisfacción del Cliente

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en el siguiente gráfico tomado como referencia, donde se presenta al cliente por un lado con sus necesidades y expectativas y a la organización por el otro lado, mientras que la organización alinee sus objetivos a lo que el cliente desea habrá una percepción positiva por parte del mismo que se transformará en la fidelidad del mismo hacia la organización:



Figura 3. Administración De La Relación Con El Cliente. Fuente: CRM A Medida (2009).

Medición de la Satisfacción del Cliente

Para Ponce, L. (2014) el objetivo de esta medición es “detectar áreas de insatisfacción” para convertirlas en mejoras potenciales y estar en “estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones”; es importante denotar que dicha medición no solamente se debe hacer con los clientes que tienen alguna queja sino también con aquellos a los que les pudiera haber prestado un servicio no satisfactorio en su totalidad.

Siguiendo con la misma idea del autor mencionado en el párrafo anterior, las dos formas para medir la satisfacción del cliente pueden ser:

Medición Cualitativa: la información que se busca obtener es de manera sistemática basado en la percepción de los clientes en cuanto al grado de satisfacción que alcanzó con el producto y /o servicio que se le acaba de entregar; para obtenerla dependerá del tamaño de la empresa mediante el departamento de atención al cliente o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Entre los métodos a utilizar se puede mencionar cuestionarios anónimos al cliente antes de que abandone las instalaciones de la organización, acto que deberá llevarse a cabo de forma continua de tal manera que se obtenga una retroalimentación sobre la percepción del cliente, satisfacción, atributos y características que hayan definido el servicio, así como cualquier sugerencia con la finalidad de minimizar los riesgos de pérdida del cliente y llevar a cabo una mejora continua mediante el compromiso del personal con el cliente y mejor clima organizacional.

Medición Cuantitativa: Se realiza de forma periódica por medio de encuestas vía telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, entre otros, su objetivo es conocer de forma concreta y cuantificable el nivel de satisfacción percibido por el cliente; a su vez de la información obtenida se obtiene un índice de satisfacción del cliente que permite a la empresa detectar una cantidad de mejoras que puede llevar a cabo que podrá permitirle desarrollar estrategias competitivas basadas en la diferenciación. Entre estos indicadores pueden encontrarse número de reclamaciones y quejas, importe y número

de devoluciones, pagos en concepto de garantías, trabajos a realizar de nuevo, reconocimientos y premios recibidos, entre otros.

Tipos de Clientes

En un sentido general y bajo la clasificación de Serna, G. (2012) los clientes en una organización se clasifican:

Cientes Actuales: Aquellas personas que hacen compras a la organización de forma periódica y recientemente; constituye la fuente de ingresos que percibe la empresa en la actualidad y la razón por la cual tiene participación en el mercado.

Cientes Potenciales: Lo conforman aquellas personas que no le realizan compras a la empresa actualmente pero pueden ser visualizados como clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, poder de compra y autoridad; bajo el autor arriba citado estos tipos de clientes se pueden considerar como la fuente de ingresos futuros.

Gestión de la Calidad Total

El término de Calidad Total se puede definir como la filosofía, estrategia o modelo de hacer negocios enfocado en el cliente; para Elorriaga (2010) el programa de calidad se define como: "el conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la empresa, con el fin de dar al cliente el nivel de calidad propuesto al mínimo coste".

Siguiendo en el mismo orden de ideas la gestión de la calidad total es la forma de dirigir las organizaciones en todos sus niveles logrando el aumento constante de la satisfacción de los clientes (externos, internos e indirectos); para ello hace falta la involucración de todo el personal de la organización, especialmente la dirección (Tummala y Tang, 1996), esta mejora continua será necesaria para cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes cambiantes con el tiempo (Black y Porter, 1995).

En otras palabras la calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, es la mejoría de forma constante de la organización donde cada empleado no importando el orden jerárquico este

comprometido con los objetivos de la organización; el organismo internacional de normalización ISO ha definido a la calidad como el total de características de un ente que le otorga la capacidad para satisfacer la necesidad explícitas e implícitas del cliente.

Debemos pues concluir que la expresión Calidad Total significa que el producto o servicio debe estar al nivel de satisfacción del cliente, donde tal calidad es lograda solo con la participación de todos los miembros de la organización; se trata de un cambio de paradigmas en la forma de gestionar una organización que busca garantizar la permanencia el crecimiento y la rentabilidad a lo largo del tiempo mediante la satisfacción permanente del cliente y la eliminación de todo tipo desperdicios.

Dentro de este marco la calidad total constituye un nuevo sistema de gestión empresarial donde la satisfacción del cliente es el alma del concepto de calidad y el elemento más importante; integra todos los aspectos de una organización productiva, de acuerdo a la publicación en el Blog de Luis Miguel Manene (2012) los principios básicos en que se fundamenta una Gestión de Calidad son:

Satisfacción del cliente: es el corazón del concepto de calidad que debe implementarse en una organización que aspire a la calidad total, lo que implica abrir el mayor número de causas posibles para conocer bien la opinión de los clientes sobre los productos y/o servicios.

Mejora Continua: El sistema de producción de la empresa debe basarse en una retroalimentación continua desde los clientes, adaptándose de forma constante a sus opiniones, incorporando continuamente las mejoras que nos soliciten.

Gestión basada en hechos: Las afirmaciones que se realicen sobre cualquier aspecto del sistema productivo deben estar basadas en hechos no en opiniones las cuales deben ser medibles de forma numérica y aceptadas por toda la organización.

Gestión basada en personas: La organización se constituye de proveedores, trabajadores y clientes.

Tomando como referencia la publicación del artículo sobre Calidad de los Servicios (2017) entre las ventajas que ofrece una verdadera calidad en los servicios se puede mencionar:

1. Luchar contra la Competencia: El servicio de calidad es algo que nunca se acaba, siempre debe buscar la mejora continuamente.
2. Diferenciarse de las demás: Es necesario aplicar altos estándares de calidad que hagan del servicio lo suficientemente bueno, dotando al servicio de fiabilidad.
3. Buen ambiente laboral: La calidad de los servicios se consigue con un personal integrado a la empresa, bien formado y con una actitud de entrega a la perfección.

A su vez en el mismo orden de ideas, tomando como referencia el enlace arriba mencionado tenemos que las empresas que no incluya la calidad total en sus servicios y/o productos tienen desventajas como aumento de los gastos como resultados de errores y equivocaciones en el servicio, pérdida de clientes, y menor competitividad.

Los 8 Principios Básicos de la Gestión de la Calidad o Excelencia

Trujillo, M. (2012) hace mención de 8 principios fundamentales que son claves para que una organización sea excelente en su gestión, los cuales se pueden mencionar:

- 1.- Organización enfocada a los clientes: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Debe existir un liderazgo que establezca la dirección de la organización, creando y manteniendo un ambiente interno donde el personal llegue a involucrarse de forma total al logro de los objetivos y metas planteados.
3. Compromiso de Todo el Personal: El personal constituye la esencia de la organización independiente del nivel que ocupe dentro de la misma, lograr que el personal se involucre “posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización”.

4. Enfoque a procesos: “Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”.
5. Enfoque del Sistema hacia la gestión: Implica que todo el personal debe saber identificar, entender y su vez gestionar un sistema de procesos relacionados entre sí para un objeto dado, de forma que mejore la eficiencia y eficacia dentro de la misma.
6. La mejora continua: “Debe ser el objetivo permanente de la organización”.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: “Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información”.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Toda organización debe tener una buena relación con sus proveedores con la única finalidad de intensificar la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

Indicadores de Gestión de Calidad

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia; para Trujillo M. (2012) un indicador se define como “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas” mediante la cual se analiza y estudia la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, en relación a unos objetivos y metas previstas.

Siguiendo en el mismo orden de ideas los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros, viene a expresar de forma cuantitativa el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes que al ser comparada con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso Barlow J.(2003).

Normas ISO

Se conoce por ISO a la Organización Internacional para la Estandarización que regula una serie de normas para fabricación comercio y comunicación en todas las ramas de la industria, se le denomina a estas siglas a las normas establecidas por la misma para estandarizar los procesos de producción y control en empresas internacionales. Estas normas fueron creadas en 1947 luego de la segunda Guerra Mundial, sus siglas en griego significa “Igual”; esta organización se ha convertido en un organismo dedicado a promover el desarrollo de normas y regulaciones internacionales para la elaboración de todos los productos exceptuando las que pertenecen a la rama eléctrica y electrónica, garantizando de esta forma la calidad y seguridad en todos los productos respetando los criterios de protección ambiental.

Dentro de este marco en la actualidad esta organización se trata de una red de instituciones en 157 países que funciona centralmente en Ginebra y Suiza la cual posee delegaciones de gobierno como entidades afines, sin embargo es importante hacer mención que a pesar de su alta incidencia a nivel mundial, la participación de esta norma es voluntaria ya que no posee autoridad para imponer sus regulaciones.

ISO 9000

Dentro de las ISO se encuentra la ISO 9000 la cual entró en vigencia en el año 1987, la cual consiste en una serie de normas inherentes a la calidad y a la administración continua de la calidad aplicable a cualquier organización cual sea su naturaleza dedicadas a la producción de bienes y de servicios. Se plantea entonces dentro de esta norma de forma detallada el modo en el cual una empresa deberá trabajar los estándares para aportarle calidad a aquello que producen, indicar los plazos de distribución y los niveles que debe observar el servicio; propone estandarizar la actividad del personal documentando su tarea, trabajar en orden a satisfacer las necesidades de los clientes, monitorear y medir los procesos involucrado en todos los niveles de la empresa, evitar los reproceso, promover la eficiencia para conseguir las metas establecidas y promoviendo que los productos mejoren constantemente.

ISO 9001

Norma Internacional acerca del sistema de gestión de calidad que atribuye a todas aquellas empresas públicas o privadas que disponen efectivamente de todos aquellos elementos que son necesarios para contar con una gestión de calidad que satisfaga ciento por ciento las necesidades y expectativas de sus clientes.

De acuerdo a publicación en línea: ¿Que es ISO 9001? Recuperado el 25/02/2017:

Es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Bases Legales

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas en la Constitución de la República de Venezuela (2000); de donde se destaca el siguiente artículo:

Artículo 117: “Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

Definición de Términos Básicos

Capacidad: Aptitud de una organización para realizar un producto u ofrecer un servicio que cumple con los requisitos establecidos.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Control: Proceso de observación y medida consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar.

Defecto: Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Estrategia: Es un medio, responde a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar a la meta?.

Estructura: Conjunto de relaciones de producción y cambio de una sociedad que se desarrolla dentro de un marco institucional.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Misión: Es el propósito que justifica la existencia de la organización.

Objetivo: Es un resultado, el objetivo responde a la pregunta: ¿Hacia dónde vamos?

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Productividad: Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

Posicionamiento: Se refiere al lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

Producto: Es el resultado de un proceso.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Satisfacción: Es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Visión: Representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado.

Operacionalización de Variables

Cuadro 3.
Operacionalización de Variables

Objetivo General: Desarrollar un Plan Estratégico de Calidad Total basado en el Servicio al Cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.					
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumentos	
				A	B
Diagnosticar la Situación actual de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. con relación a la satisfacción del cliente.	Situación actual de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.	Infraestructura y Ubicación	Percepción del Cliente	19 21 20 1 al 5 6 al 9 10 al 14 27 al 31 22 10 4 15 al 18 23 al 26 7	6
			Horarios de Atención		1-2-3
		Seguridad	Confianza		
			Recursos		Tecnología
		Equipos			
		Estructura Organizativa			
		Manejo del Personal			
		Recursos Humanos			
		Motivación del Personal			
		Personal Capacitado			
		Satisfacción del Cliente	Cumplimiento de Horario		
			Fidelización del Cliente		10
		Expectativas del Cliente	Tiempo de Espera		4
Calidad del Servicio	Capacidad de Respuesta	15 al 18			
	Retención del Cliente				
	Mejora Continua en los procesos	23 al 26			
	Servicio Deseado	7			
Evaluar la Factibilidad Económica, Operativa y Técnica del Plan Estratégico para mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.	Factibilidad económica, técnica y operativa de la aplicación de un plan estratégico para mejorar la calidad del servicio al cliente	Factibilidad Económica	Recursos Financieros		
		Factibilidad Técnica	Recursos Materiales		
		Factibilidad Operativa	Procesos Recurso Humano		
Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.	Plan Estratégico	Etapas del plan estratégico de calidad del Servicio	Estrategias para la calidad del servicio	PLAN ESTRATÉGICO	

Fuente: Rojas R. (2017)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de la Investigación

Este proyecto se enmarcó en la metodología cuantitativa de la investigación de acuerdo a lo referido por el autor González F. y Rodríguez M. (1991, p.41) quienes sostienen que: “se suele denominar cuantitativa a la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística”.

Nivel de la Investigación

En relación a los objetivos definidos en esta investigación el nivel de la investigación es de origen descriptivo, de acuerdo a Hurtado (2000):

Se denominan así las investigaciones cuyo propósito es describir un evento, obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural, es decir, en el contexto habitual al cual ellas pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo a dicho contexto. (p.330)

De acuerdo a lo citado en el párrafo anterior esta definición es acertada debido a que para llegar a una conclusión en esta investigación se requirió de una revisión teórica y se realizó una serie de entrevistas y cuestionarios que fueron analizados de forma profunda y detallada.

Tipo de Investigación

De acuerdo a la naturaleza y características de la problemática planteada, esta investigación se enmarcó dentro de la investigación aplicada o proyecto factible, por cuanto por medio del desarrollo del mismo se propuso alternativas o propuestas en torno a la problemática en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

En este marco, el manual UPEL (2003) define el proyecto factible como:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.16).

Diseño de la Investigación

De acuerdo al autor Arias (2004) “el diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p.47); en este caso el diseño de la presente investigación fue de campo tomando en consideración la definición dada por el manual de UPEL (2003) donde se define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyente, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son reconocidos en forma directa de la realidad. (p.14)

Población

Para Balestrini (1998) se entiende por población “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar, alguna de sus características”; de acuerdo a Sierra (2004) la población se define como “el conjunto de todos los elementos que presentan una determinada características o que corresponde a una misma definición y a quienes se le analizaran sus características y relaciones”.

En el caso objeto de estudio y para fines de esta investigación la población fue censal, la cual estuvo comprendida por dos (2) estratos que estarán clasificados por Clientes Internos los cuales están conformados por los Médicos Veterinarios y Auxiliares que laboran en la empresa y otro grupo denominado Cliente Externo que son los clientes que solicitan el servicio en dicha empresa, tal como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 4.

Población de Estudio

Estrato	Población
Clientes Internos	17
Clientes Externos	50
TOTAL	67

Fuente: Rojas R. (2017)

Muestra

Según Sabino (1986, p.80), muestra “es un numero de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada, y por lo tanto, es representativa de la misma”.

La muestra en esta investigación fue de tipo censal por cuanto se seleccionó la totalidad de la población al considerarla un número manejable de sujetos; para Ramirez (1997) la muestra censal “es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”; de acuerdo a lo expuesto todos los elementos de la población formar parte de la muestra.

Cuadro 5.

Población y Muestra de Estudio

Estrato	Población	Muestra
Clientes Internos	17	17
Clientes Externos	50	50
TOTAL	67	67

Fuente: Rojas, R. (2017)

Técnicas e Instrumentos de la Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2005) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Por su parte, Calos Sabino (2004), expresa que las técnicas de recolección de datos se realizan en base a:

Las distintas formas o maneras de obtener información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. (p.53)

En el presente estudio se utilizaron diferentes técnicas para la recolección de datos entre ellas: la observación directa y entrevistas; en cuanto al instrumento empleado se utilizó el cuestionario. Según Arias (2000) “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

Por otra parte en la presente investigación, la observación directa fue la primera forma de contacto o relación con el estudio en curso ya que la investigadora evaluó de forma directa el funcionamiento de la empresa caso de estudio; Sierra (2006) señala que la observación directa es “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de su propios

sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

En cuanto a técnica de investigación se utilizó la encuesta que de acuerdo a Arias (2009) “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”, obteniendo de esta forma valores porcentuales de respuestas positivas o negativas según sea el caso.

De este modo, se aplicó como instrumento un cuestionario a los auxiliares y médicos veterinarios de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. denominado como Instrumento A (Clientes Internos) con el fin de conocer cómo se relacionan con la organización y como es su interacción dentro de la misma; así como también se aplicó otro cuestionario a los clientes de dicha empresa denominado Instrumento B (Clientes Externos) para conocer el nivel o grado de satisfacción con el servicio recibido por parte de la empresa.

De acuerdo al párrafo anterior, Balestrini (2006) define el cuestionario como:

Es un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa susceptibles de analizar en relación al problema estudiado. (p.138)

Cuadro 6.

Técnicas e Instrumentos

Técnicas	Instrumento
Observación	Guía de Observación
Encuesta	Cuestionario

Fuente: Rojas, R. (2017)

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez según Sampieri R., Fernandez C. y Baptista P. (2003, p.22) se refiere “el grado en el que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir”; la validación del instrumento para la recolección de datos en tal sentido se realizó mediante un juicio de expertos. Para ello se hizo entrega de un modelo de instrumento de recolección de datos a tres (3) expertos, dos (2) especialistas en materia de marketing de servicio y un (1) metodológico; quienes por medio de una revisión minuciosa analizaron los aspectos teóricos y metodológicos de los mismos, y validaron su contenido, pertinencia y adecuación.

Confiabilidad

Se refiere a la efectividad del instrumento, por ello se realizó una prueba piloto que se aplicó a personas que tienen las mismas características de las personas de la población o muestra identificada. A fin de verificar la confiabilidad del instrumento, la cual es definida por Méndez

(2000, p.) como “la que se refiere al grado entre su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto, produce iguales resultados”.

Al instrumento seleccionado que fue el cuestionario se le aplicó los principios del Coeficiente KR20 Kuder Richarson, propia de los instrumentos dicotómicos en la siguiente expresión:

=

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K= El número de ítems

Si²= Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St²= Varianza de la suma de los Ítems

Coefficiente de Alfa de Cronbach

Clasificación, Análisis e Interpretación de la Información

Uno de los aspectos más importantes de esta investigación es la clasificación de la información, ésta se realizó tomando en cuenta las preguntas de la investigación para el logro de los objetivos partiendo del análisis de contenido.

Para Hernández (2003) el análisis en general será entendido como “un proceso mediante el cual, usando un conjunto de informaciones pertinentes como elementos de juicio, con la finalidad de descubrir causas, efectos, cualidades, motivos, posibilidades, riesgos, etc. como base para la acción o para el conocimiento de una situación”.

Para este proceso se involucraron la clasificación, codificación, procesamiento e interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos, con el fin de llegar a conclusiones

específicas con relación al evento de estudio y así mismo para dar respuesta a la pregunta de la investigación.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, para el análisis de la información también se empleó la Matriz F.O.D.A que constituye una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de planeación estratégica; así como también se aplicó el Diagrama de Ishikawa conocido como el diagrama causa- efecto o espina de pescado con la finalidad de identificar las causas posibles de un problema, de igual modo se utilizó la técnica cuantitativa para darle tratamiento a los cuestionarios realizados a los auxiliares, médicos veterinarios y clientes de la empresa.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de Servicios Veterinarios Small Animals C.A. y proponer un Plan Estratégico de Calidad basado en el Servicio al Cliente; al respecto, es importante expresar que una vez obtenida la información del estudio, el investigador debe organizar, clasificar, procesar y analizar los resultados, a fin de dar respuestas a los objetivos planteados.

Cabe destacar que, Balestrini (2006) define el análisis como:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p.169).

Conviene señalar que para el estudio de la situación actual de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A., se trabajó con la técnica de la observación directa, los cuestionarios a los clientes internos y externos y se realizó una vez recolectado los datos una matriz F.O.D.A. en la que se exponen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma.

Consecuentemente, se presenta la interpretación de los hallazgos encontrados una vez aplicada la encuesta a los Clientes Externos y Clientes Internos de Servicios Veterinarios Small Animals C.A.; es de señalar que a fin de facilitar la interpretación de la información recolectada se tabularon los resultados del cuestionario, utilizándose gráficos de porcentajes de forma circular.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis respectivo según su clasificación y orden de cada pregunta que conforma el cuestionario aplicado a los clientes externos de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Horarios de Atención

Ítem 1. La atención recibida por el Personal de Recepción de la Mañana fue:

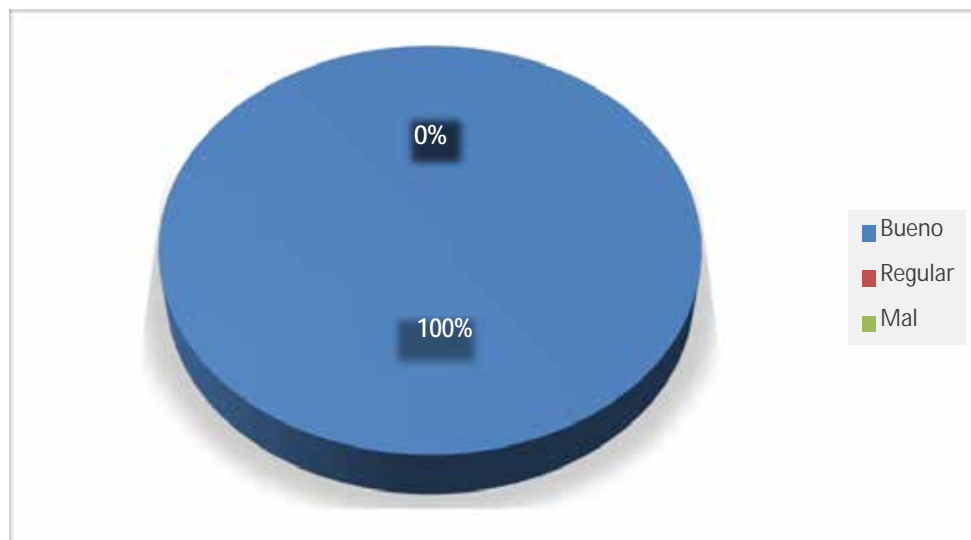


Gráfico N° 1: Atención

Análisis

De la muestra encuestada, el 100% indicó que la atención recibida por el personal del área de recepción en el turno de la mañana fue buena, esto significa que los clientes en el turno de la mañana se encuentran satisfechos con la atención recibida.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Horarios de Atención

Ítem 2. La atención recibida por el Personal de Recepción de la Tarde fue:

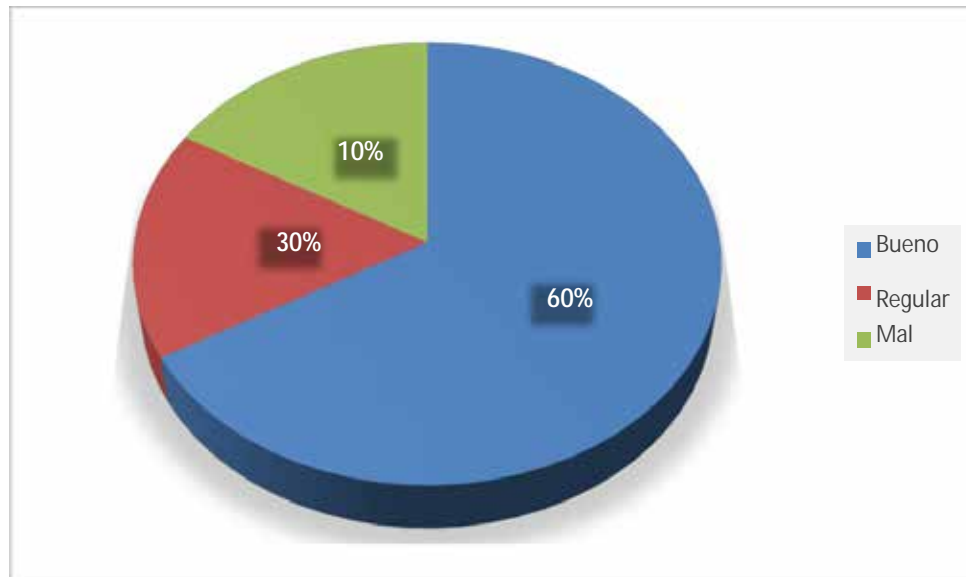


Gráfico N° 2: Atención

Análisis

De los clientes encuestados, el 60% fue bien atendido por el personal de recepción de la tarde, mientras que un 30% de los encuestados reflejaron que fueron atendidos de forma regular por el personal de la recepción de la tarde y el 10% restante fue mal atendido. Esto indica que se debe evaluar el desempeño de la recepcionista de la tarde para generar una mejor atención a los clientes en ese turno.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Horarios de Atención

Ítem 3. La atención cuando llamó a la clínica para obtener alguna información fue:

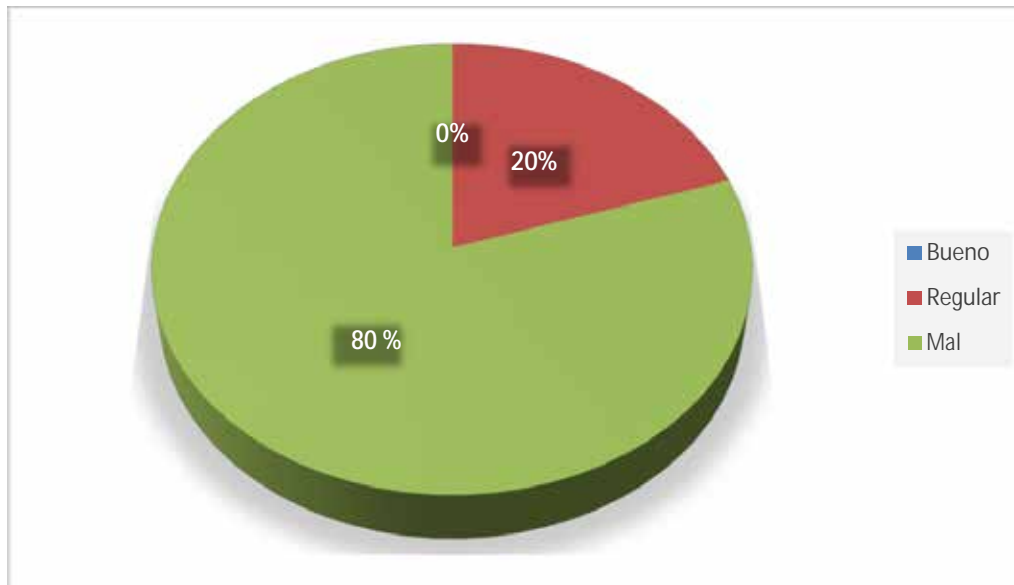


Gráfico N° 3: Atención

Análisis

El 80% de los clientes reflejaron que la atención vía teléfono para obtener cualquier información es mala, un 20% refiere que la atención fue regular, lo que indica que debe hacerse una evaluación exhaustiva sobre este aspecto con la finalidad de mejorar el área de atención al momento que el cliente llama al centro clínico.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Tiempo de Espera

Ítem 4. La calidad del servicio en cuanto al tiempo de espera en recepción fue:

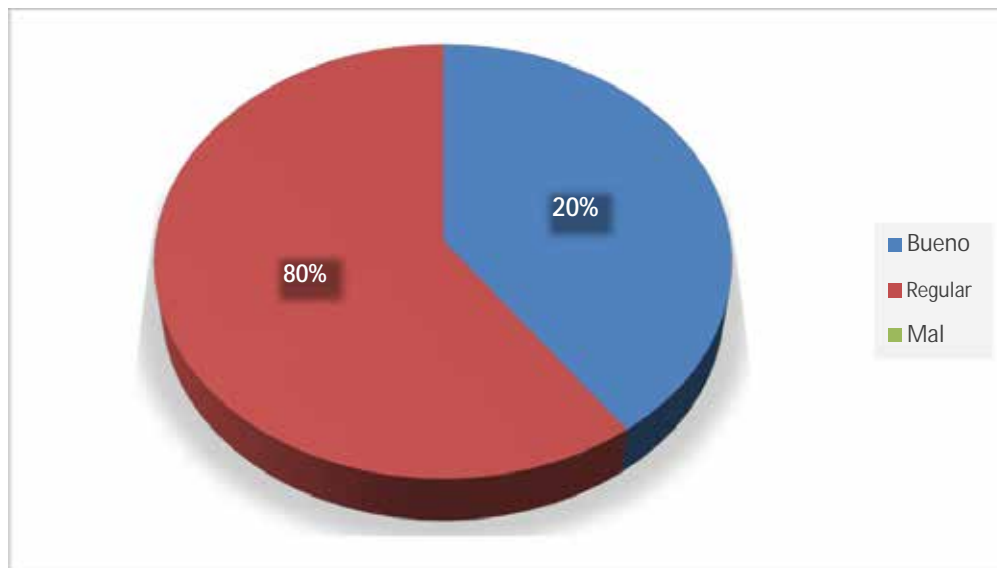


Gráfico N° 4: Satisfacción

Análisis

De acuerdo al instrumento aplicado un 80% de los encuestados refieren que la calidad del servicio en cuanto al tiempo que tienen que esperar en recepción para ser atendido es regular y un 20% difieren que fue bueno; esto es un indicador que hay que evaluar el elemento de tiempo

que el cliente permanece en la recepción esperando ser atendido de forma tal que el cliente espere el menor tiempo posible para que el servicio sea de mejor calidad.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Capacidad de Respuesta

Ítem 5. La calidad del servicio en el área de atención por teléfono fue:

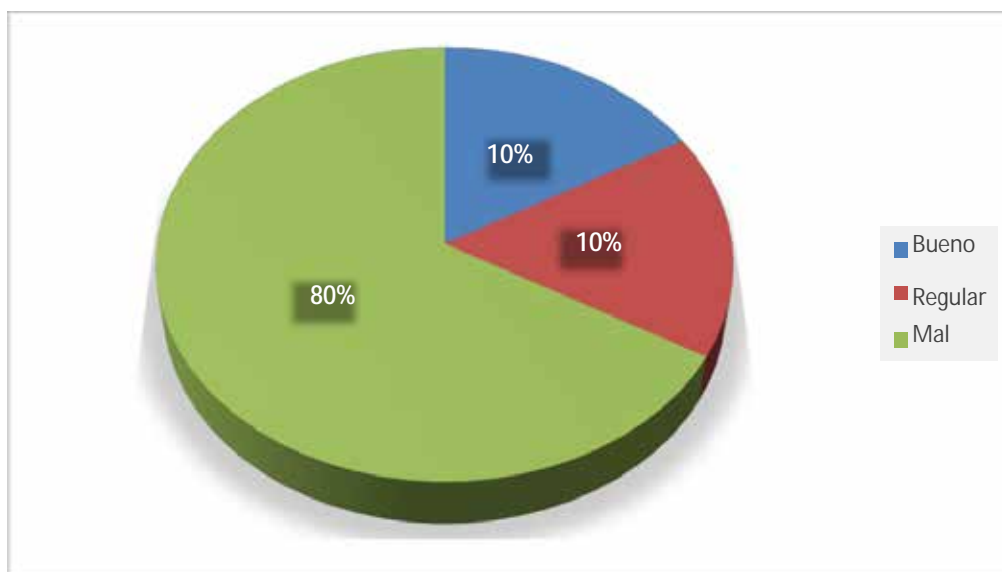


Gráfico N° 5: Satisfacción

Análisis

Un 80% de los clientes a los cuales fueron aplicado el instrumento determinaron que la calidad del servicio en el área de atención por teléfono es mala, un 10% lo califica como regular y por su parte el 10% restante lo determina como bueno. Esto significa que es necesario

enfocarse y reestructurar el mecanismo de atención al cliente en el momento que llama a las instalaciones bien sea para obtener una información de su mascota u otra información de forma que el cliente pueda sentir la calidad en el servicio recibido.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Percepción del Cliente

Ítem 6. El área donde se encontraba su mascota hospitalizada se encontraba:

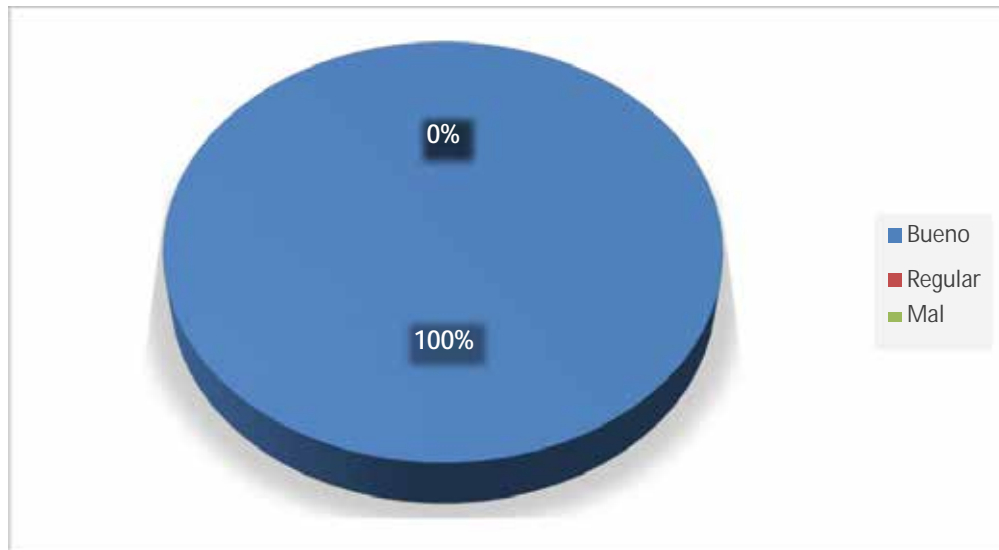


Gráfico N° 6: Satisfacción

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos un 100% del personal que le aplicado el cuestionario le parece apropiado y se encuentra conforme a las condiciones que se encuentra el

lugar donde su mascota se encuentra hospitalizada; lo que indica que a nivel de estructura los clientes se encuentran satisfecho.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Servicio Deseado

Ítem 7. La calidad del servicio referente al Médico que lo atendió fue:

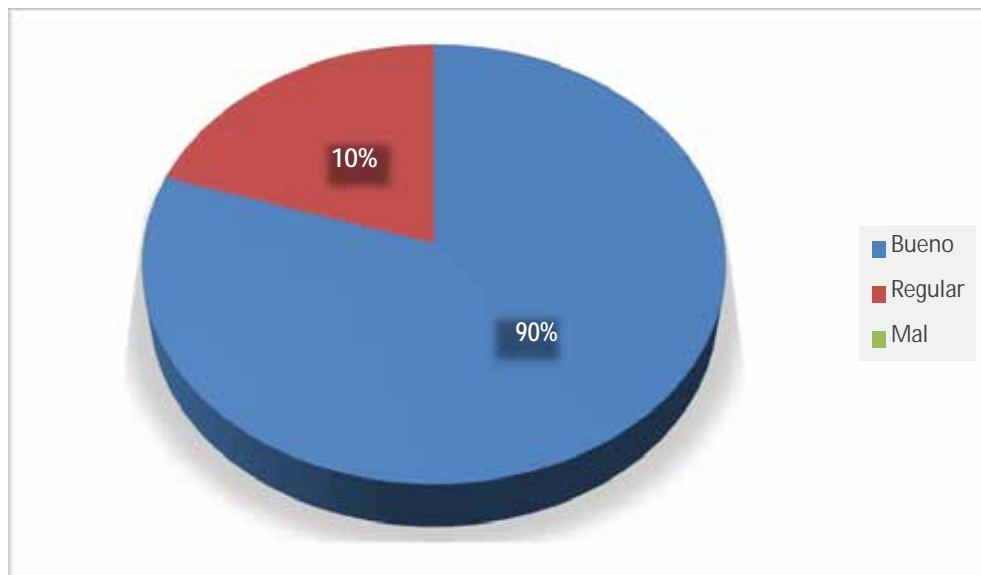


Gráfico N° 7: Satisfacción

Análisis

En cuanto a los resultados arrojados, un 90% de los clientes encuestados reflejaron que la calidad del servicio en cuanto al veterinario que lo atendió fue bueno, un 10% por su parte

califico la calidad del servicio como regular; lo que indica que se debe verificar al Médico en cuanto a nivel de conocimientos y forma de atender a los clientes para lograr que todos los clientes evalúen la calidad del servicio de forma buena.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Capacidad de Respuesta

Ítem 8. La manera de como respondieron sus inquietudes en cuanto a su mascota fue:

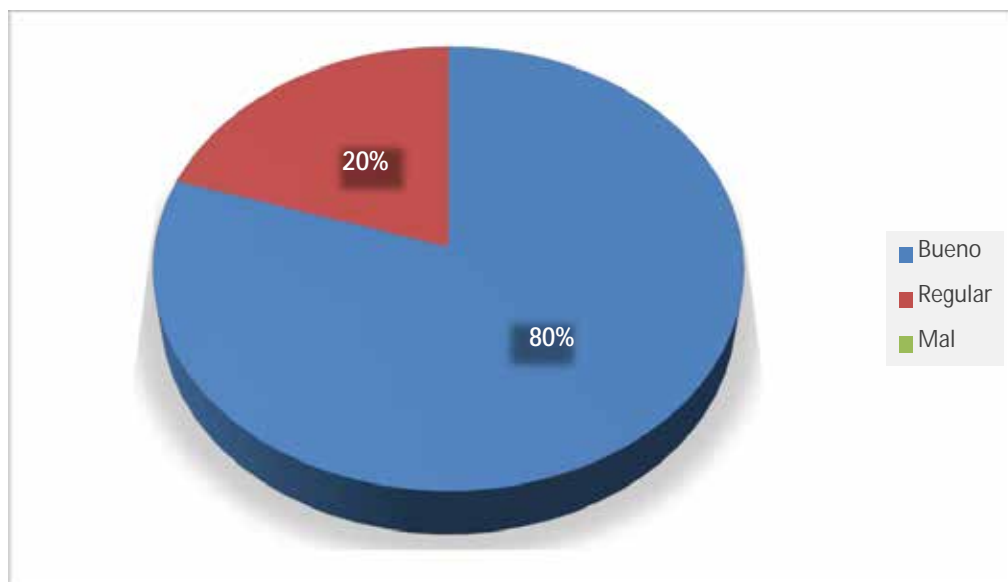


Gráfico N° 8: Capacidad de Respuesta

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que un 80% de los encuestados quedaron satisfecho o consideraron que fue bueno la manera de como respondieron todas las inquietudes sobre su mascota; por otra parte el 20% restante considero como regular la forma que respondieron sus inquietudes sobre sus mascota, lo que indica que hay que evaluar la atención dada por el veterinario y el personal (auxiliar) al propietario de la mascota.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Capacidad de Respuesta

Ítem 9. Las respuestas dadas por el personal de la clínica sobre su mascota hospitalizada fue:

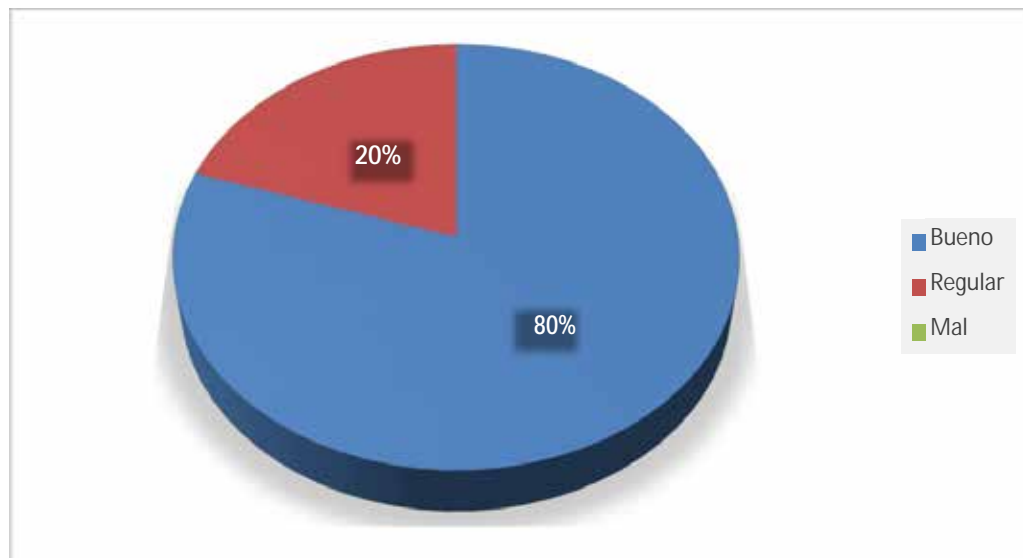


Gráfico N° 9: Capacidad de Respuesta

Análisis

En cuanto a los resultados obtenidos, un 80% de los clientes encuestados reflejaron que al momento de que su mascota se encuentra hospitalizada en el centro clínico, se encuentra satisfecho con la información que el personal encargado les suministra; por su parte un 20% considera regular la información suministrada. De acuerdo a los resultados, nos indica que se debe evaluar el personal asignado en el área de hospitalización y reestructurar los aspectos necesarios para que los mismos puedan dar respuesta e información de las mascotas a los propietarios de forma tal que queden conformes.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Fidelización del Cliente

Ítem 10. La referencia que tiene de la clínica es:

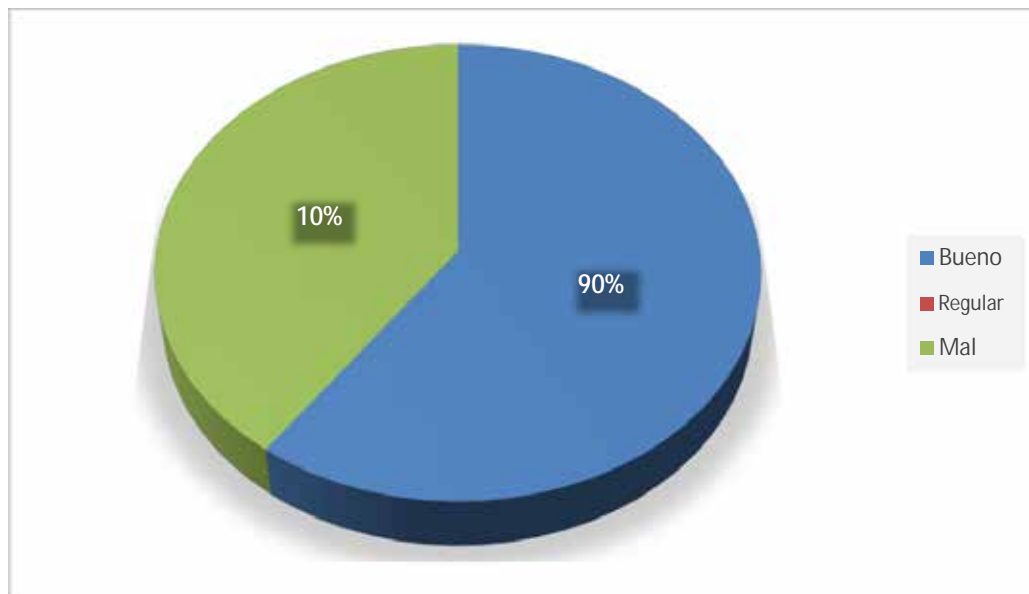


Gráfico N° 10: Fidelización del Cliente

Análisis

Como se puede observar en la gráfica de arriba, se tiene que un 90% de los encuestados poseen una buena referencia de la clínica, mientras que un 10% tiene mala referencia de la misma; esto es un indicador de que se debe trabajar en la imagen del centro clínico y evaluar los

aspectos que influyen en el mismo de forma tal que la imagen que tenga el público en general sea en su totalidad buena.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Retención del Cliente

Ítem 11. Su estadía en las instalaciones de la clínica fue:

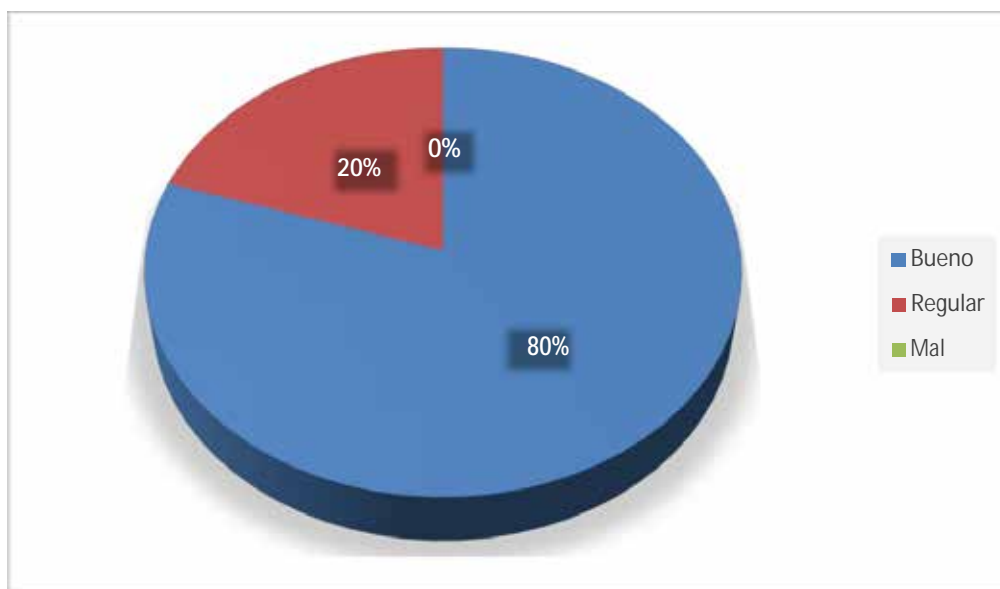


Gráfico N° 11: Retención del Cliente

Análisis

En relación a este ítem, un 80% de la población encuestada considero como bueno el tiempo que estuvo dentro del centro clínico, mientras que un 20% restante considero como regular el tiempo que tuvo de instancia en el centro clínico; estos resultados nos indica que se

debe evaluar todos los aspectos que intervienen desde el momento que el cliente llega al centro clínico hasta su salida para verificar en que aspecto se está fallando para tomar las medidas preventivas al respecto.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis respectivo según su clasificación y orden de cada pregunta que conforma el cuestionario aplicado a los clientes internos que está conformado por el Personal Médico y Personal Auxiliar que laboran en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Estructura Organizativa

Ítem 1.El entorno de trabajo donde me desarrollo se encuentra bien organizado:

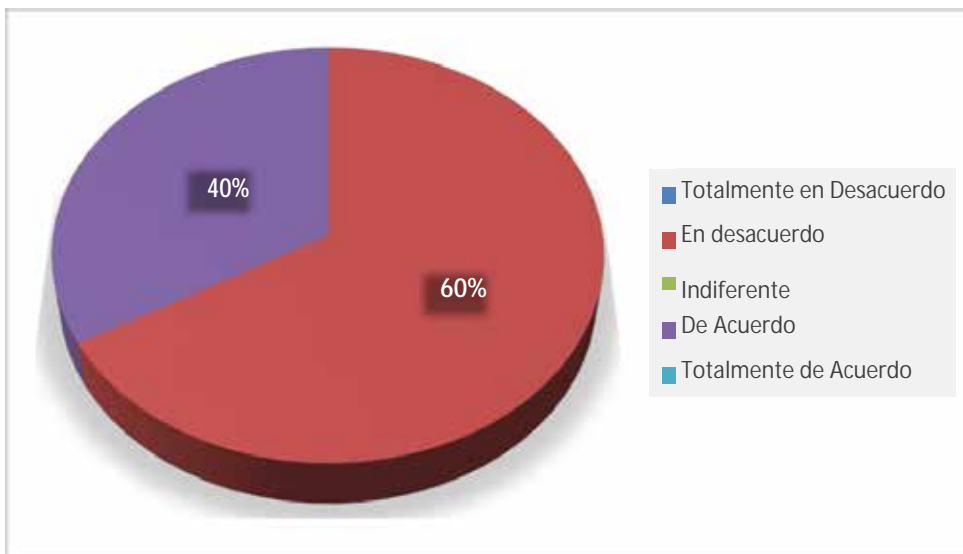


Gráfico N° 12: Estructura Organizativa

Análisis

El 60% de la muestra encuesta estuvo en desacuerdo en que el entorno donde se desarrolla se encuentra bien organizado, mientras que el 40% estuvo de acuerdo que si encuentra bien organizado el entorno donde se desarrolla lo que evidencia que hay que revisar la estructura organizativa de la empresa y verificar como se encuentra la descripción de cargos y funciones dentro de la misma.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Estructura Organizativa

Ítem 2.: Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto se lo que esperan de mí:

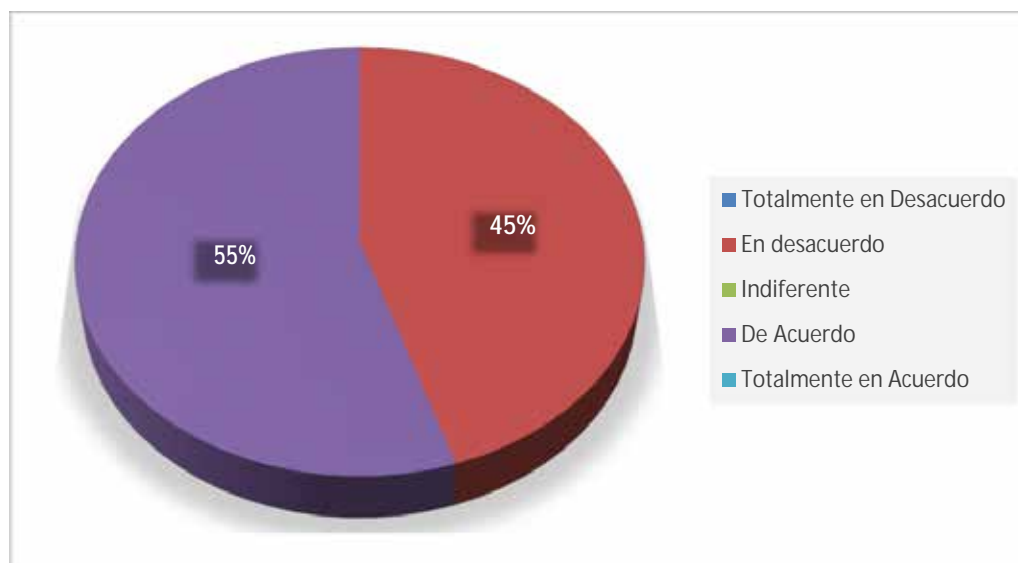


Gráfico N° 13: Estructura Organizativa

Análisis

Un 45% de los encuestados revela que está en desacuerdo en cuanto a que sus funciones y responsabilidades están definidas y saben lo que la empresa en estudio espera de ellos, mientras que un 55% está de acuerdo al ítem correspondiente. Esto nos indica que se debe

evaluar la forma de manejar el personal en cuanto al manual de procedimientos y descripción de cargo.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Estructura Organizativa

Ítem 3.: Las Cargas de Trabajo están bien repartidas:

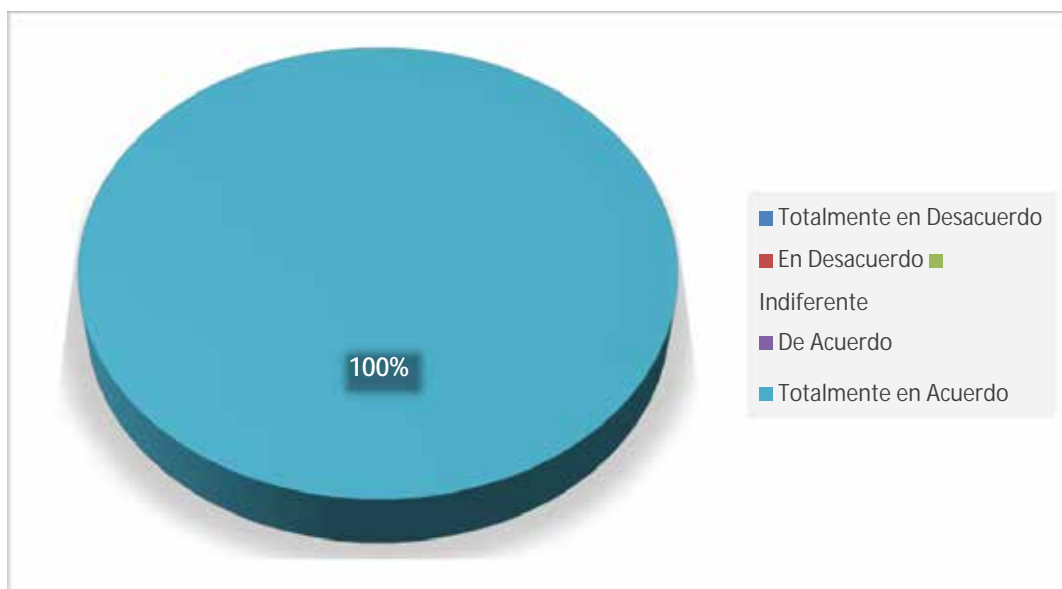


Gráfico N° 14: Estructura Organizativa

Análisis

La totalidad de los encuestados expresaron que las cargas de trabajo están bien repartidas en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Estructura Organizativa

Ítem 4.: En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades:

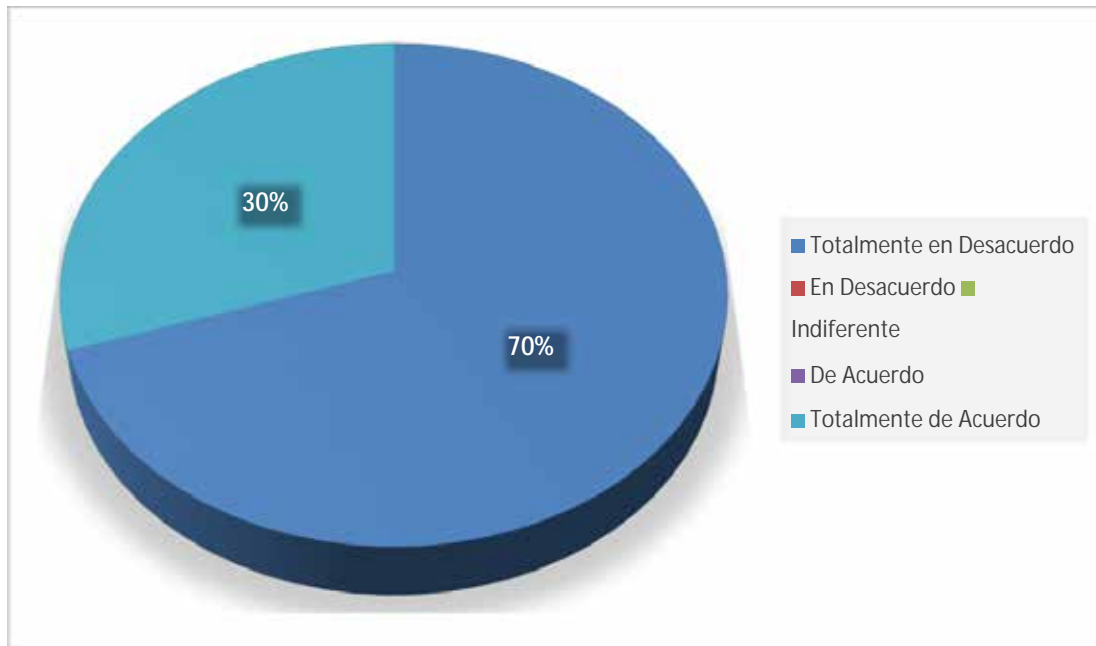


Gráfico N° 15: Estructura Organizativa

Análisis

De la muestra encuestada un 70% estuvo en total desacuerdo que en su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades, un 30% de la muestra estuvo en total acuerdo que si pueden desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo. Lo que indica que la empresa debe evaluar y realizar un estudio de las habilidades que tiene cada miembro de la empresa de forma tal que

sea colocado en el puesto donde puede desarrollarse de la mejor manera lo cual representaría un beneficio para la misma.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Estructura Organizativa

Ítem 5.: Recibo información de cómo desempeño mí puesto de trabajo:

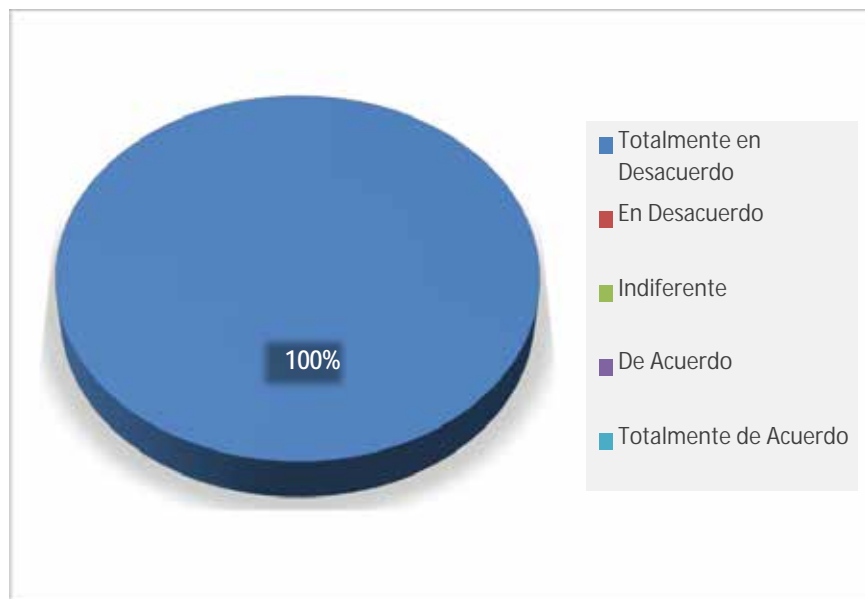


Gráfico N° 16: Estructura Organizativa

Análisis

De acuerdo a la gráfica se puede observar que la totalidad de la muestra está en total desacuerdo de que recibe información sobre el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo; lo que refiere que debe evaluarse e implementar un mecanismo de forma tal que el

personal tenga continuo conocimiento de cómo está desempeñándose en el trabajo y a su vez se logre la motivación en el mismo.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Manejo del Personal

Ítem 6.: El responsable demuestra conocimiento de sus funciones:

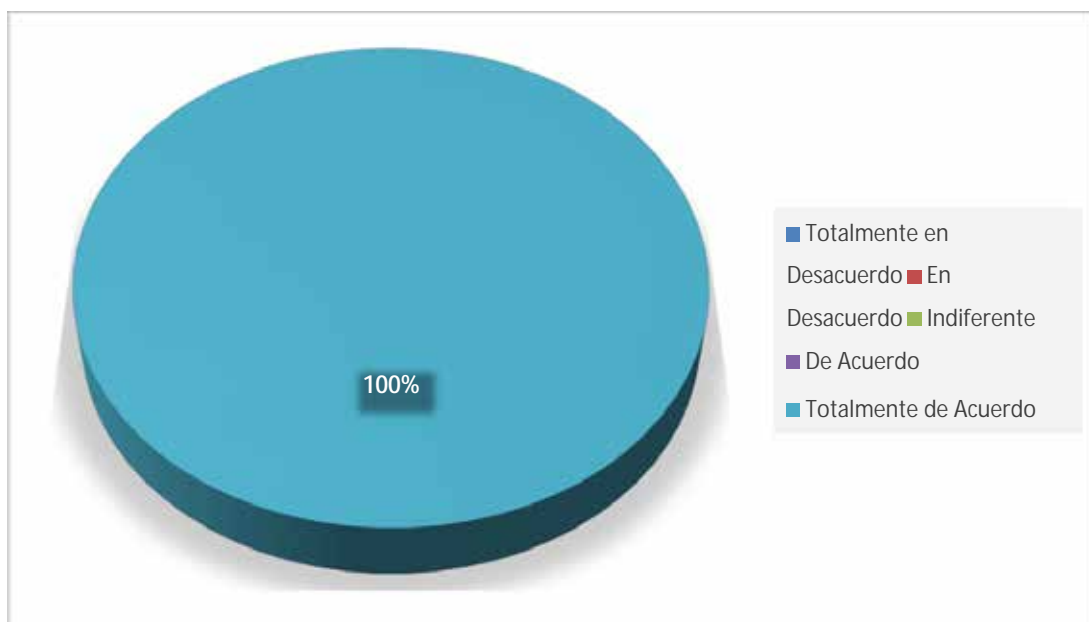


Gráfico N° 17: Manejo del Personal

Análisis

El 100% de los encuestados reflejo que él responsable de su cargo demuestra conocimientos de sus funciones lo cual es muy importante en el desarrollo de las funciones en la empresa caso de estudio.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Manejo del Personal

Ítem 7.: El responsable soluciona los problemas de manera eficaz:

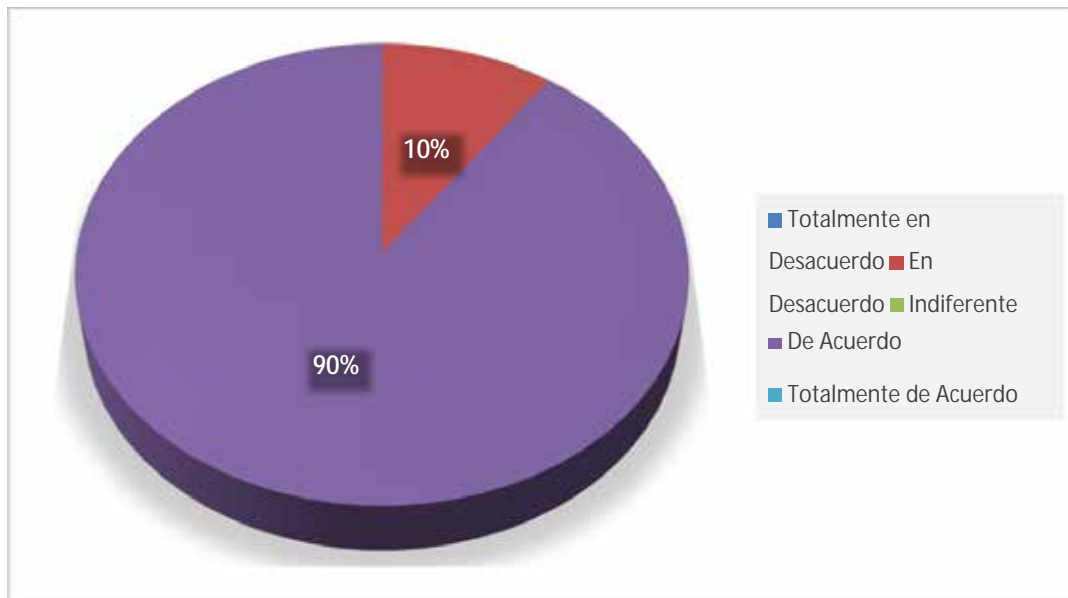


Gráfico N° 18: Manejo del Personal

Análisis

De acuerdo al ítem, solo un 10% refleja que la persona responsable no soluciona los problemas de manera eficaz, mientras que el 90% restante está de acuerdo que él responsable soluciona los problemas de manera eficaz, lo que ayuda en mantener un clima organizacional acorde.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Manejo del Personal

Ítem 8.: El responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad:

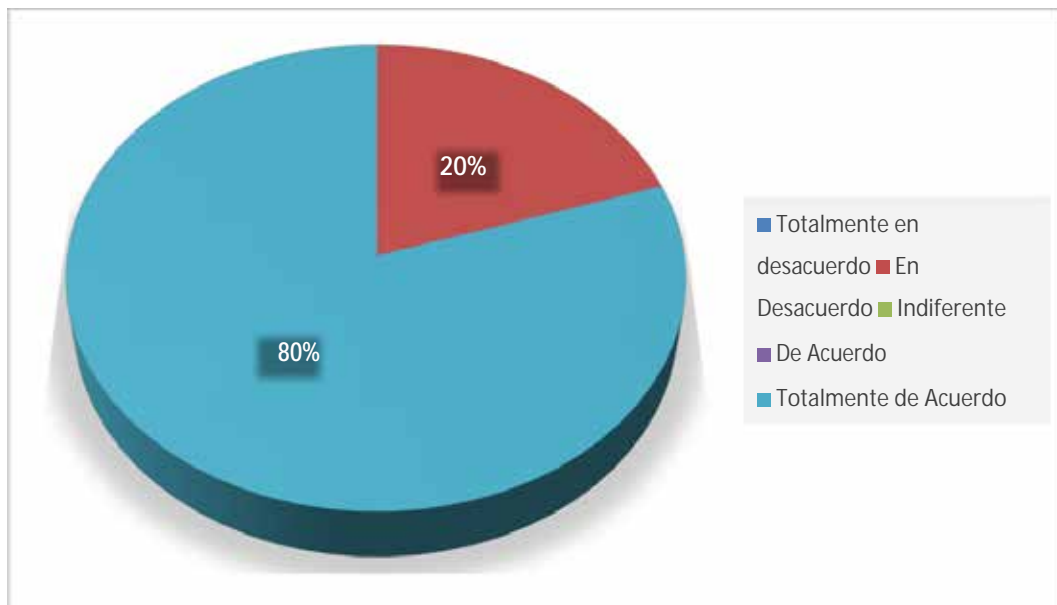


Gráfico N° 19: Manejo del Personal

Análisis

De acuerdo al ítem el 20% de la población encuestada está en desacuerdo en relación a que el responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad; el 80% restante está totalmente de acuerdo. Esto revela que existe una distribución acorde de la responsabilidad pero la cual debe ser estudiada para alcanzar la distribución eficaz en su totalidad.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Manejo del Personal

Ítem 9.: El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo:

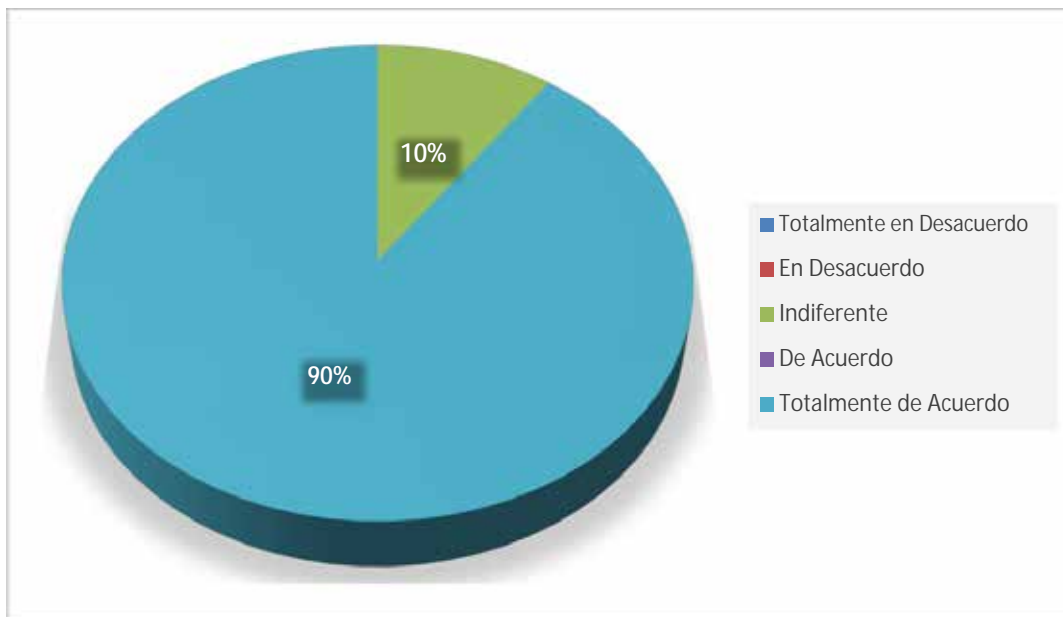


Gráfico N° 20: Manejo del Personal

Análisis

El 90% de la muestra encuestada estuvo en total acuerdo que el responsable le mantiene informado sobre los asuntos que afectan su trabajo, por lo que un 10% le fue indiferente el ítem.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Recursos Humanos

Ítem 10.: La relación con mis compañeros de trabajo es buena:

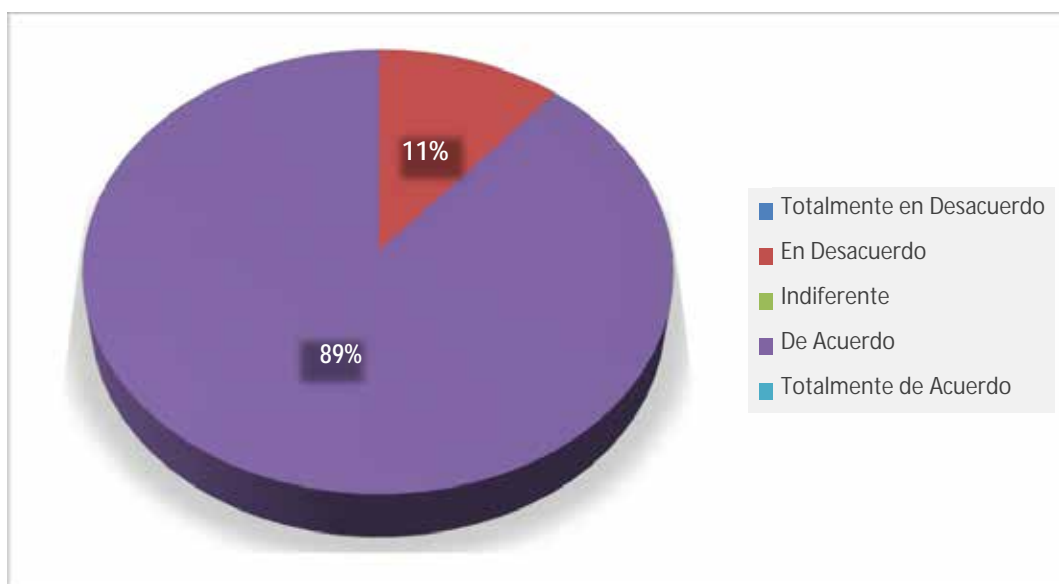


Gráfico N° 21: Recursos Humanos

Análisis

De acuerdo a la muestra encuestada, se tiene que un 89% estuvo de acuerdo con que la relación con mis compañeros de trabajo es buena, y un 11% está en desacuerdo con el ítem; esto nos revela que debe evaluarse la relación entre el personal interno ya que la misma influye en la calidad del servicio que se va a ofrecer.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Recursos Humanos

Ítem 11.: Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas:

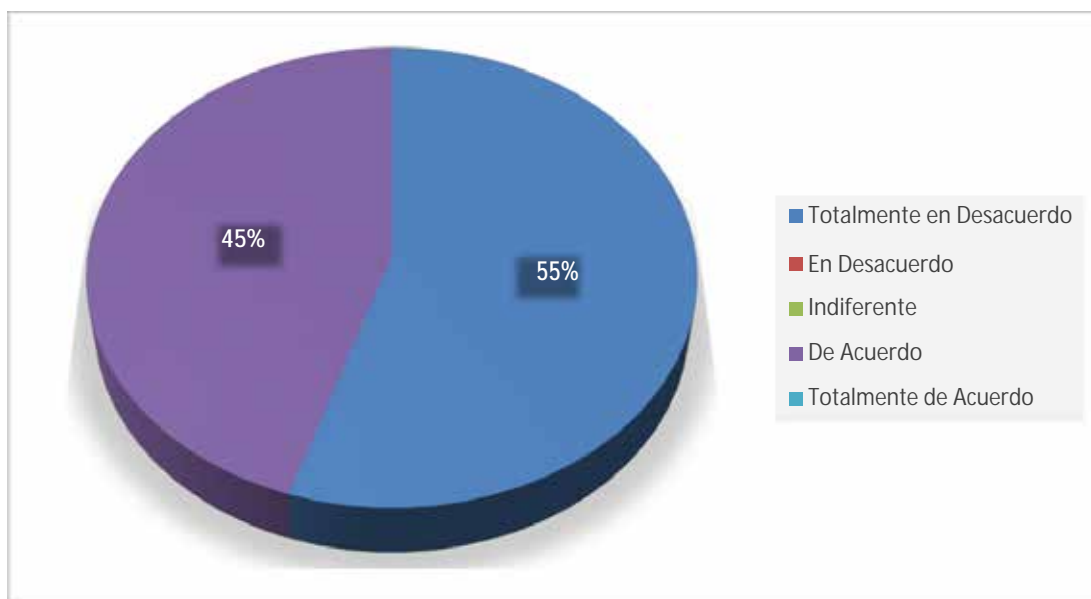


Gráfico N° 22: Recursos Humanos

Análisis

El 55% de la muestra encuestada estuvo totalmente en desacuerdo con el ítem es cuestión, sin embargo un 45% estuvo de acuerdo con el mismo; esto nos indica que hay alguna circunstancia que no permite que el personal entre ellos mismo se colaboren, aspecto que es de suma importancia y el cual repercute en lo que pueda ver y sentir el cliente al recibir el servicio.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Recursos Humanos

Ítem 12.: Me siento parte de un Equipo de Trabajo:

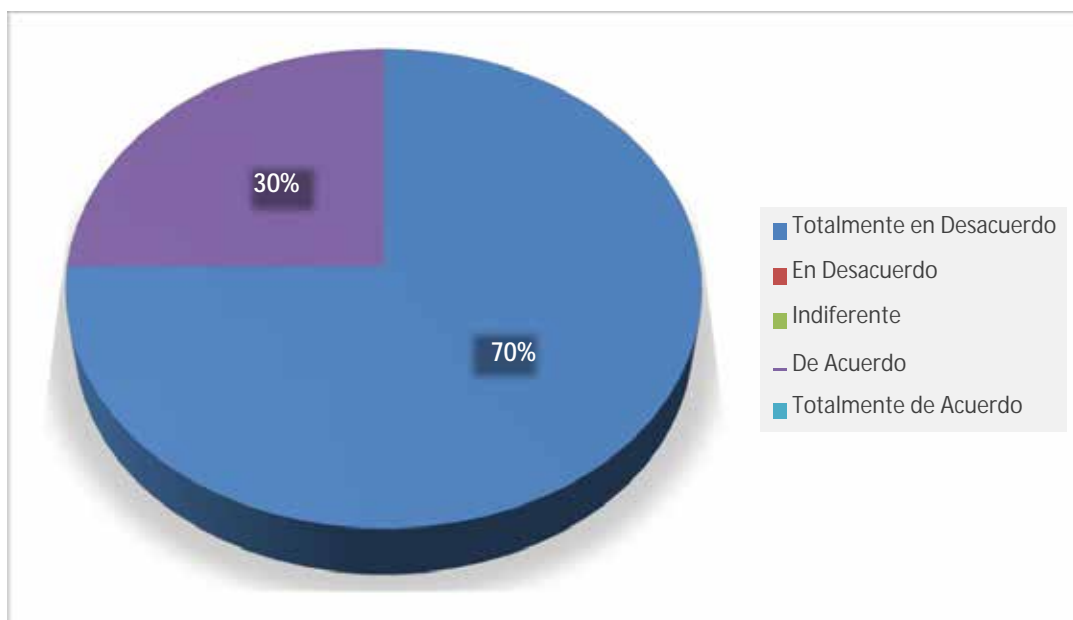


Gráfico N° 23: Recursos Humanos

Análisis

En relación al ítem, el personal encuestado respondió en un 70% que está totalmente en desacuerdo que se siente parte de un Equipo de Trabajo, mientras que el 30% está de acuerdo que si se siente que forma parte de un Equipo; esto debe llamar la atención y trabajar en mejorar la relación entre el personal de forma que sea integrado y visto como un Equipo de Trabajo.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Recursos Humanos

Ítem 13.: Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo:

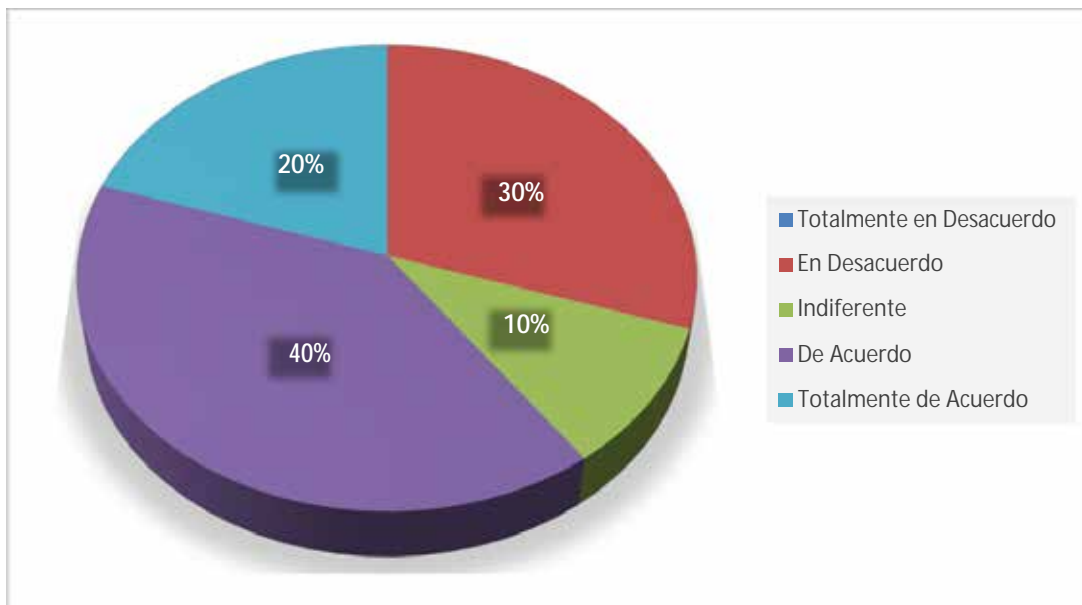


Gráfico N° 24: Recursos Humanos

Análisis

De acuerdo a los resultados podemos observar lo siguiente: Un 40% de la muestra encuestada está de acuerdo que puede expresar fácil sus opiniones en el trabajo, un 20% está totalmente de acuerdo, un 30% se encuentra en desacuerdo y el 10% restante le es indiferente. Tales resultados prueban que el personal encargado del personal médico y auxiliar debe desarrollar estrategias que permitan que el personal se sienta a gusto en la empresa y pueda expresar con libertad su opinión.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Recursos Humanos

Ítem 14.: El ambiente de trabajo me produce stress:

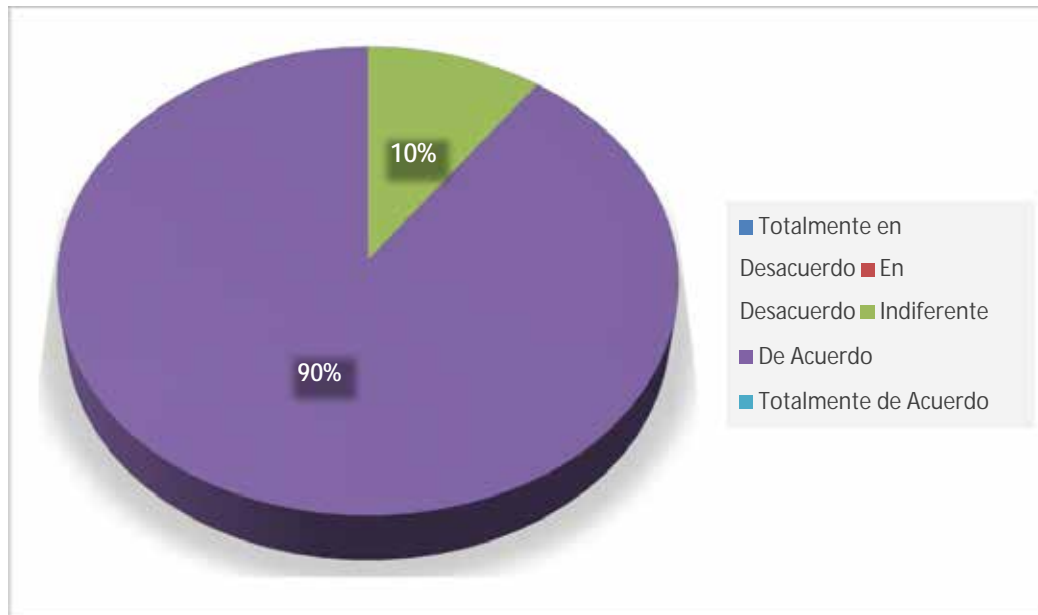


Gráfico N° 25: Recursos Humanos

Análisis

Un 90% de la muestra encuestada revela que el ambiente donde trabaja si le produce stress y un 10% le es indiferente, resultado que afirma que se debe trabajar en pro de disminuir el nivel de stress generado en el trabajo, de forma tal que los empleados puedan trabajar en un ambiente libre de stress.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Capacidad de Respuesta

Ítem 15.: La comunicación interna funciona correctamente:

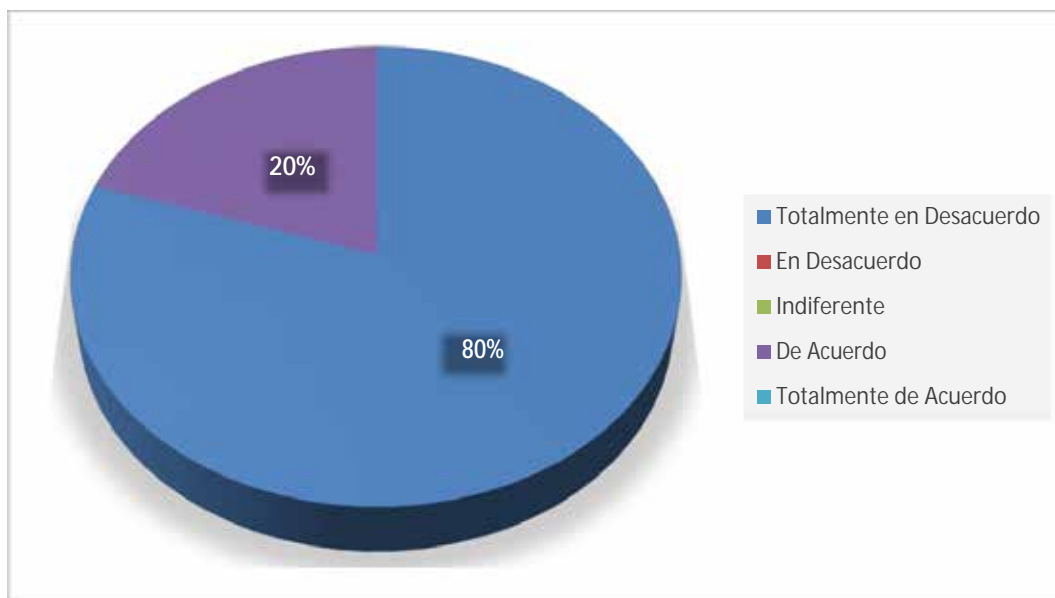


Gráfico N° 26: Capacidad de Respuesta

Análisis

Se puede apreciar que un 80% está en total desacuerdo en cuanto a que la comunicación interna funciona correctamente, tanto que el 20% de la muestra encuestada refirió que está de acuerdo. Estos datos sirven como puntos de partidas para la aplicación de herramientas que permitan mejorar la comunicación internamente.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Capacidad de Respuesta

Ítem 16.: Me resulta fácil comunicarme con mi responsable:

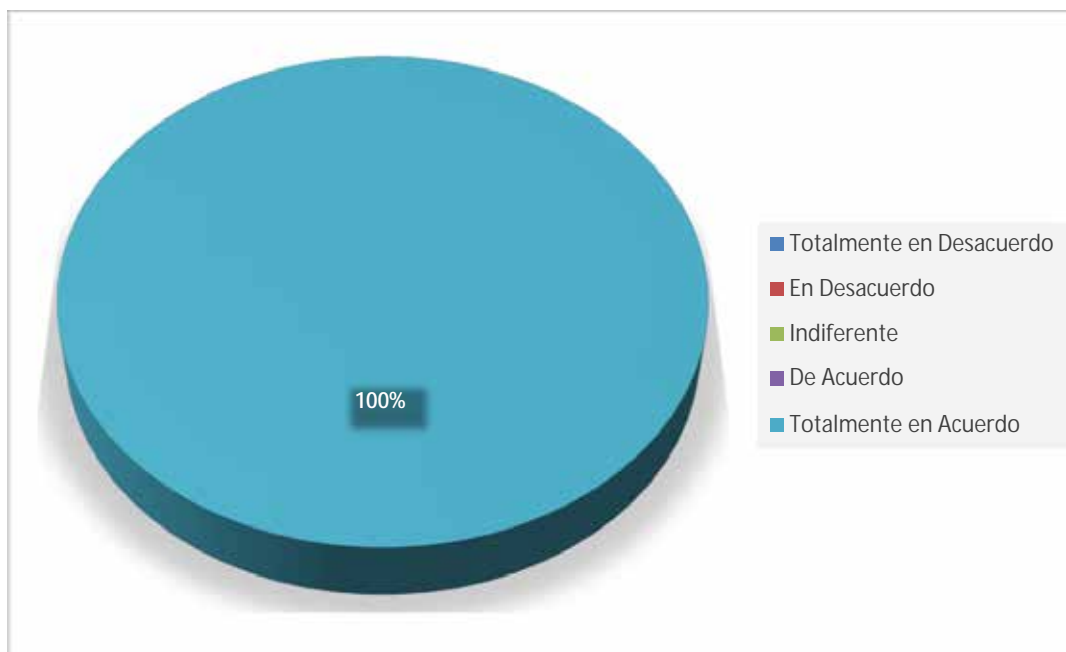


Gráfico N° 27: Capacidad de Respuesta

Análisis

La totalidad de la muestra encuestada reveló que está totalmente en acuerdo que le resulta fácil comunicarse con su responsable, aspecto que es muy importante ya que el personal se siente escuchado por su superior.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Capacidad de Respuesta

Ítem 17.: Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo de forma correcta:

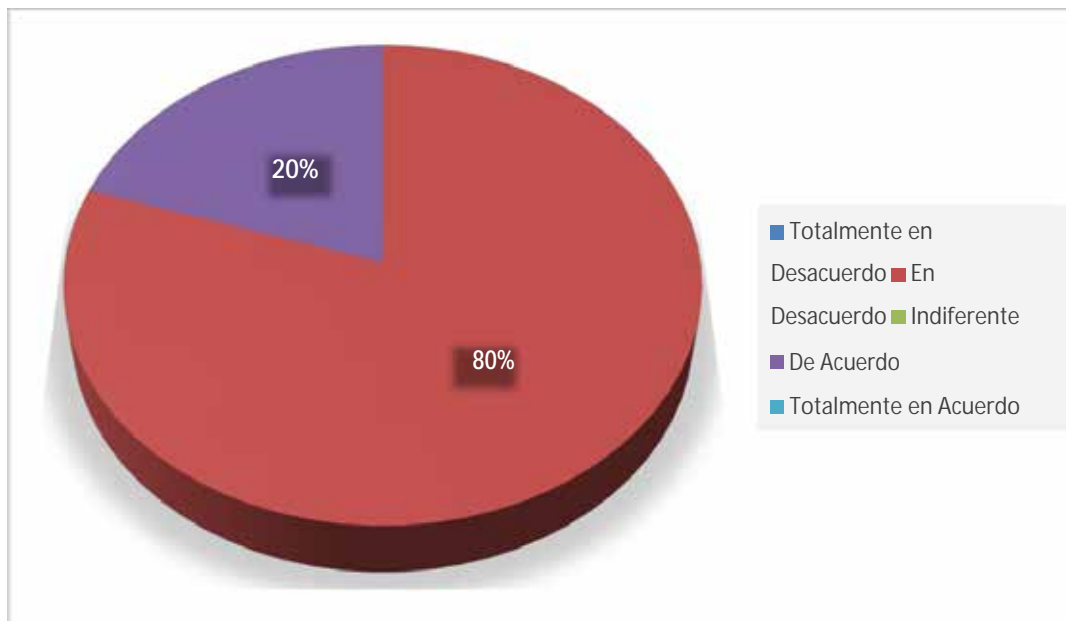


Gráfico N° 28: Capacidad de Respuesta

Análisis

De la muestra encuestada un 80% está en desacuerdo en relación a que recibe la información necesaria para desarrollar su trabajo de forma correcta, un 20% está de acuerdo con el ítem en cuestión; esto nos indica que hay un problema que atacar en relación a la forma que es comunicada al personal de cómo debe hacer su trabajo.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Capacidad de Respuesta

Ítem 18.: La comunicación entre el personal y los usuarios es buena:

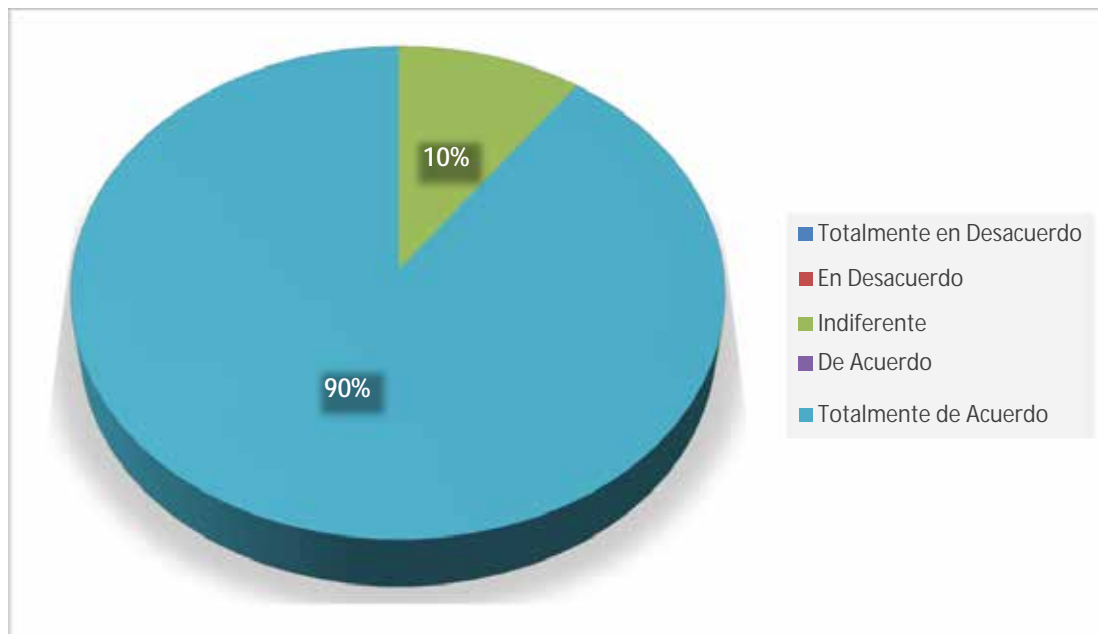


Gráfico N° 29: Capacidad de Respuesta

Análisis

La mayoría de los encuestados reflejados en un 90% sostuvieron que están totalmente de acuerdo que la comunicación entre el personal y los usuarios es buena, y un 10% refleja que le es indiferente; lo cual es indispensable para ofrecer un servicio de calidad en la empresa.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Confianza

Ítem 19.: Las condiciones donde me desenvuelvo son seguras (no representan riesgos para mi salud):

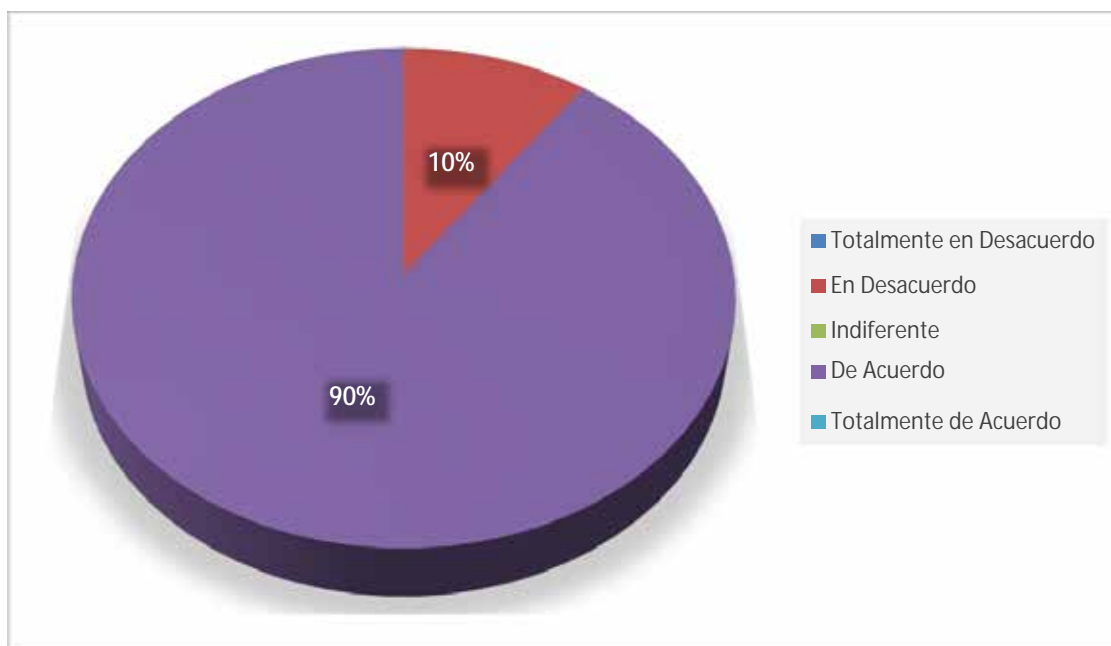


Gráfico N° 30: Confianza

Análisis

En cuanto a los resultados obtenidos por medio de la encuesta se puede apreciar que el 90% de los encuestados afirmaron que están de acuerdo en cuanto a la seguridad de las condiciones dentro del trabajo y un 10% está en desacuerdo al respecto.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Equipos

Ítem 20.: Las condiciones ambientales donde me desenvuelvo (clima, iluminación, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria:

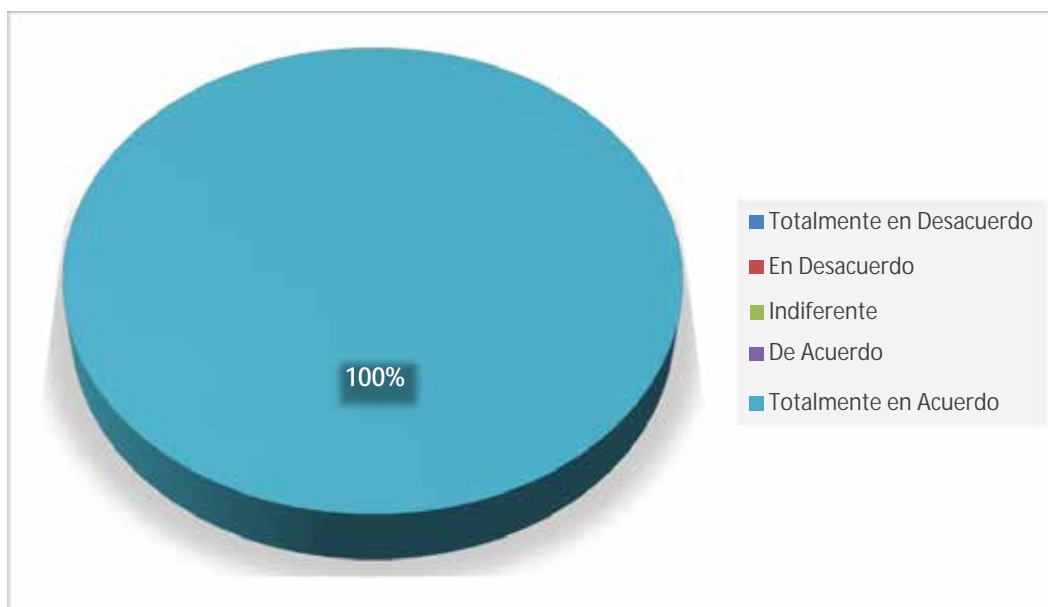


Gráfico N° 31: Equipos

Análisis

La totalidad de la muestra encuestada refleja que está totalmente de acuerdo que las condiciones ambientales donde se desenvuelven facilitan su actividad diaria, lo que representa un beneficio que se visualiza en el servicio final que percibe el client

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Tecnología

Ítem 21.: Las Instalaciones donde me desenvuelvo (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan los servicios prestados a los clientes:

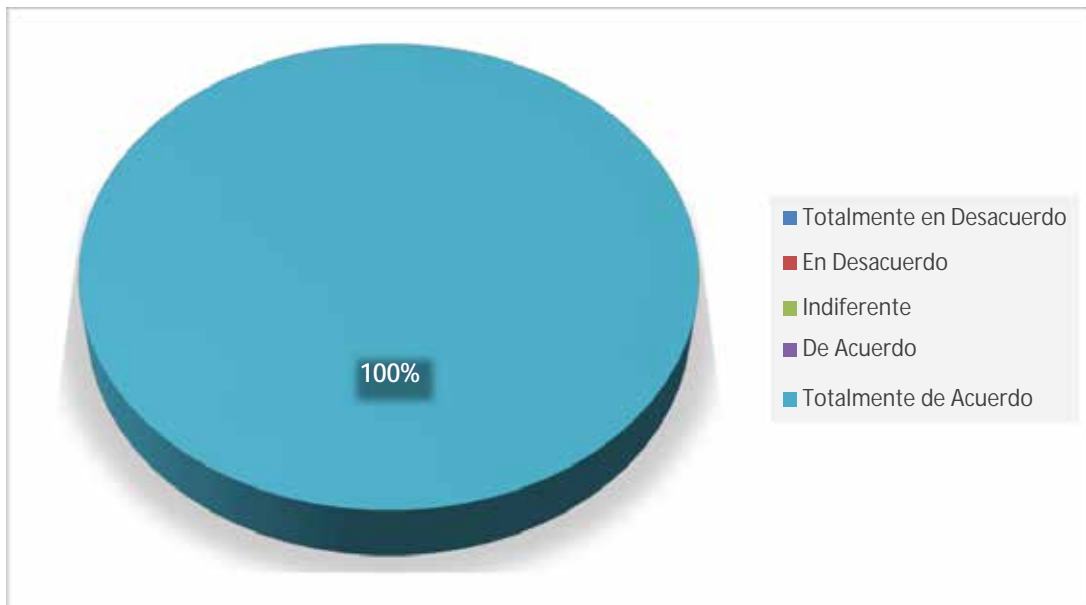


Gráfico N° 32: Tecnología

Análisis

De acuerdo al ítem se puede apreciar que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo en cuanto a que la dotación de equipos y mobiliarios facilitan los servicios prestados a los clientes; lo que indica que la empresa en estudio cuenta con los recursos físicos para ofrecer un servicio de calidad.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Personal Capacitado

Ítem 22.: Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo:

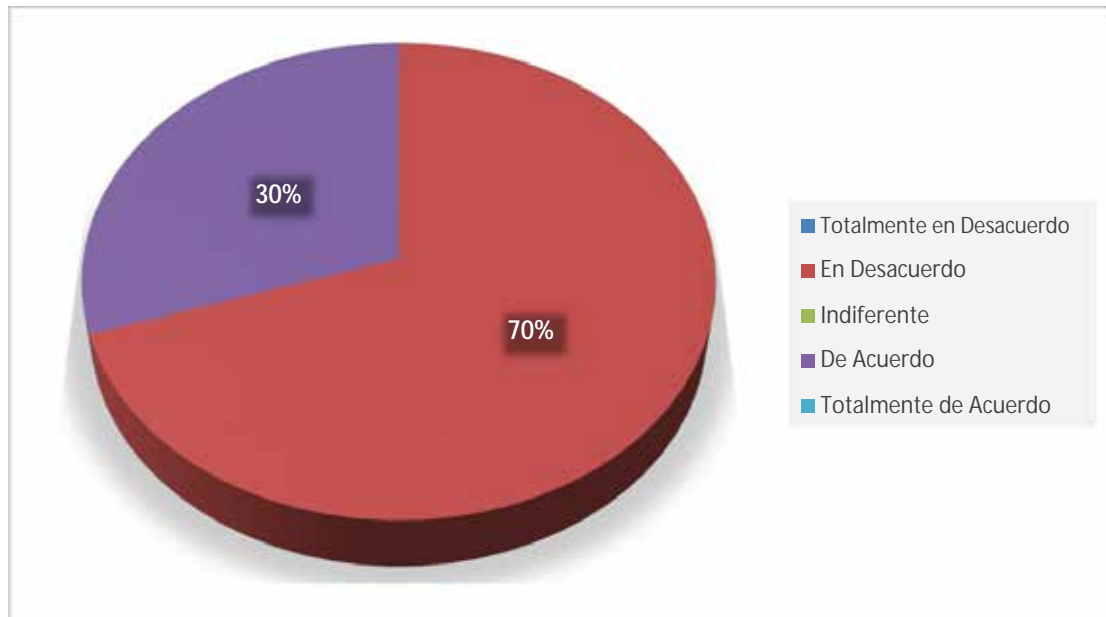


Gráfico N° 33: Personal Capacitado

Análisis

Se puede apreciar mediante el gráfico que un 70% de la población encuestada está en desacuerdo en relación al ítem preguntado, mientras que un 30% está de acuerdo; esto nos revela que es importante evaluar al momento de ingresar el personal a la clínica que el mismo reciba la formación necesaria para desempeñar de forma correcta sus funciones en la organización.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Mejora Continua en los Procesos

Ítem 23.: Entre mis objetivos es prioritario la mejora de la calidad de los servicios:

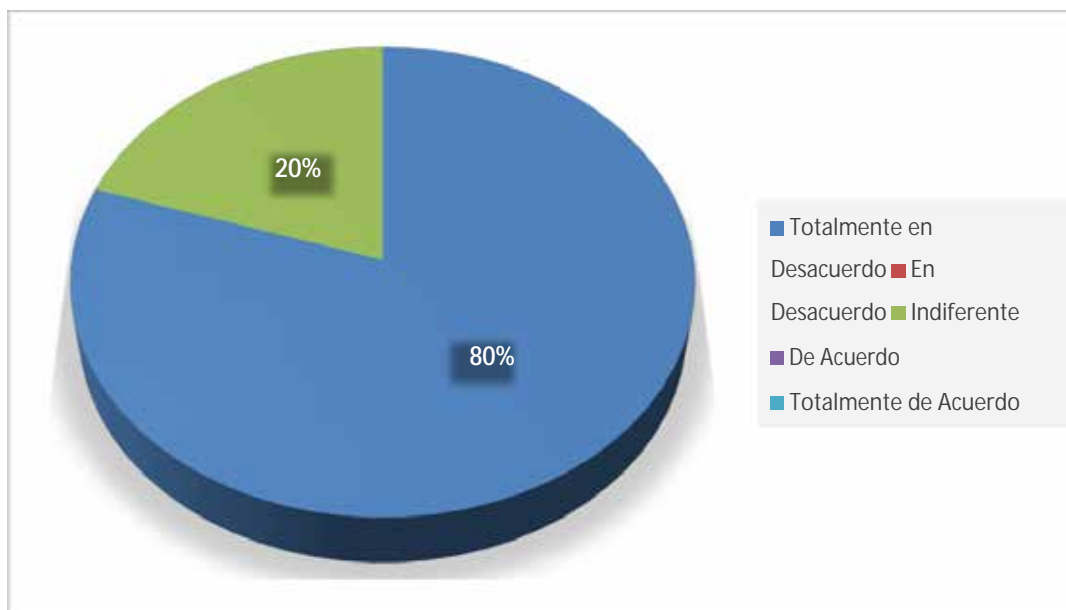


Gráfico N° 34: Mejora Continua en los Procesos

Análisis

Un 80% de la población está en total desacuerdo en que uno de sus objetivos es la mejora de la calidad de los servicios, por lo que un 20% le es indiferente tal condición. Esto nos demuestra que hay que enfocarse entre los aspectos a considerar, que el personal se encuentre motivado y se identifique con la empresa al cual pertenece de forma tal que pueda desenvolverse de la mejor manera y se incentive en prestar un mejor servicio dentro la organización.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Mejora Continua en los Procesos

Ítem 24.: El responsable de mi cargo pone en marcha iniciativas de mejora:

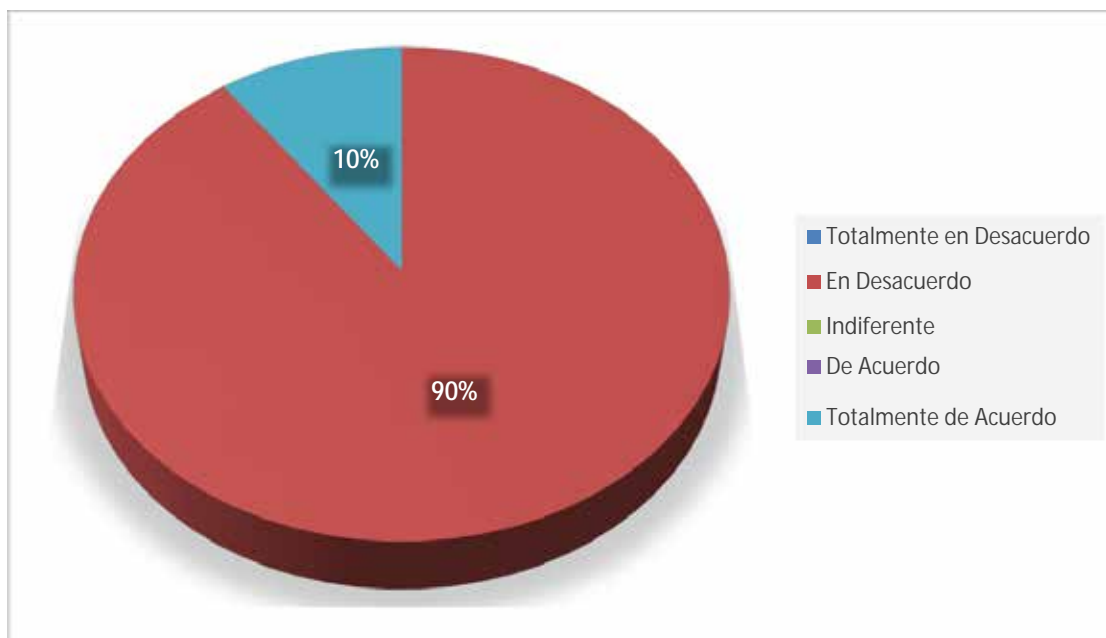


Gráfico N° 35: Mejora Continua en los Procesos

Análisis

De acuerdo al ítem, un 90% estuvo en desacuerdo y un 10% totalmente de acuerdo en relación a las iniciativas de mejora por parte de él responsable; estos datos nos sirven como iniciativa a nuevos procesos y actividades por parte de la persona a cargo para mejorar continuamente los procesos en la empresa.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Mejora Continua en los Procesos

Ítem 25.: Identifico en mi actividad diaria aspectos que pueden ser susceptibles a mejorar:

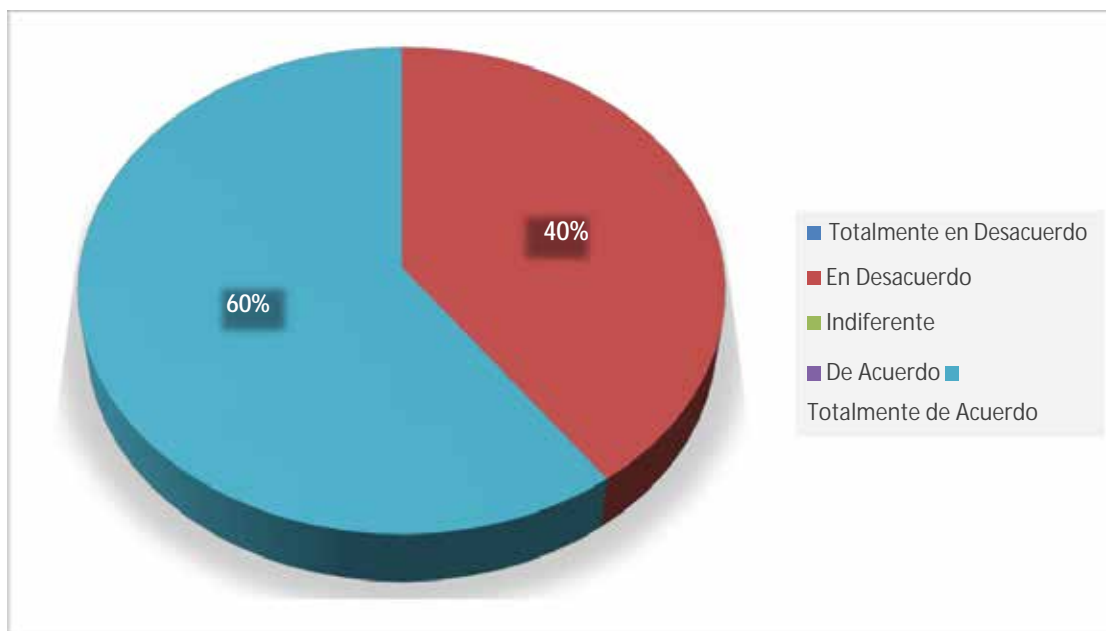


Gráfico N° 36: Mejora Continua en los Procesos

Análisis

Se puede observar mediante el gráfico, que un 60% del personal encuestado está en total acuerdo con el ítem realizado, mientras que un 40% está en desacuerdo. Estos resultados pueden indicar la importancia que tiene un personal constantemente motivado dentro de la organización,

lo que implica que deben evaluarse los aspectos que hacen que el personal no quiera cada día mejorar dentro de la empresa.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Mejora Continua en los Procesos

Ítem 26.: Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi lugar de trabajo:

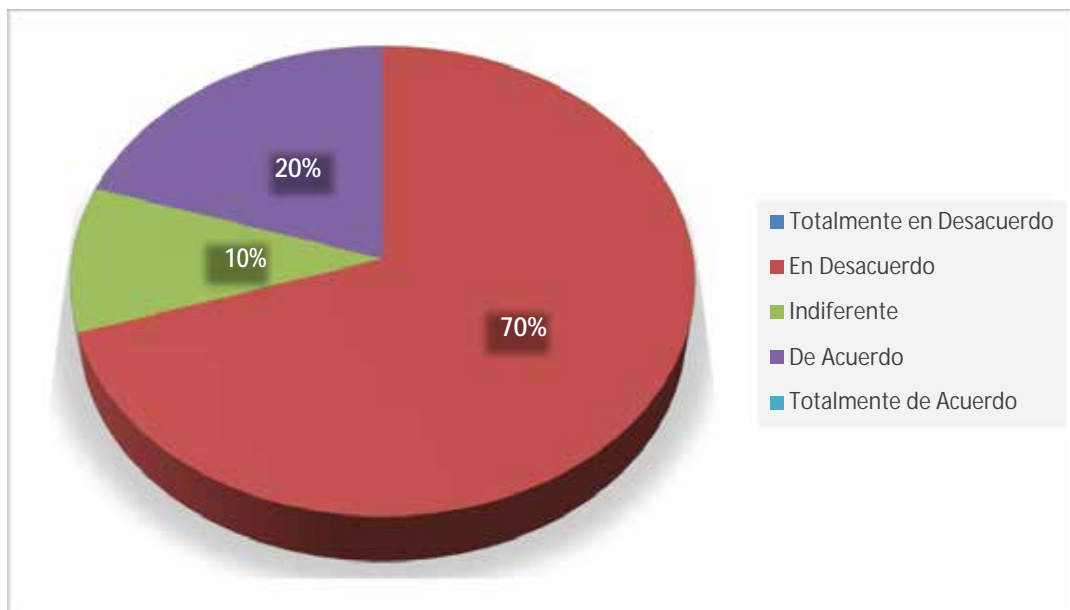


Gráfico N° 37: Mejora Continua en los Procesos

Análisis

Podemos apreciar en el gráfico presentado, que un 70% del personal al cual se le realizó la encuesta se halla en desacuerdo con el ítem en cuestión, por su parte un 10% le es indiferente

y un 20% está de acuerdo; nos revela lo descrito anterior que el personal no se identifica con la empresa y esto afecta de forma negativa en la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Motivación del Personal

Ítem 27.: Estoy motivado para realizar mi trabajo:

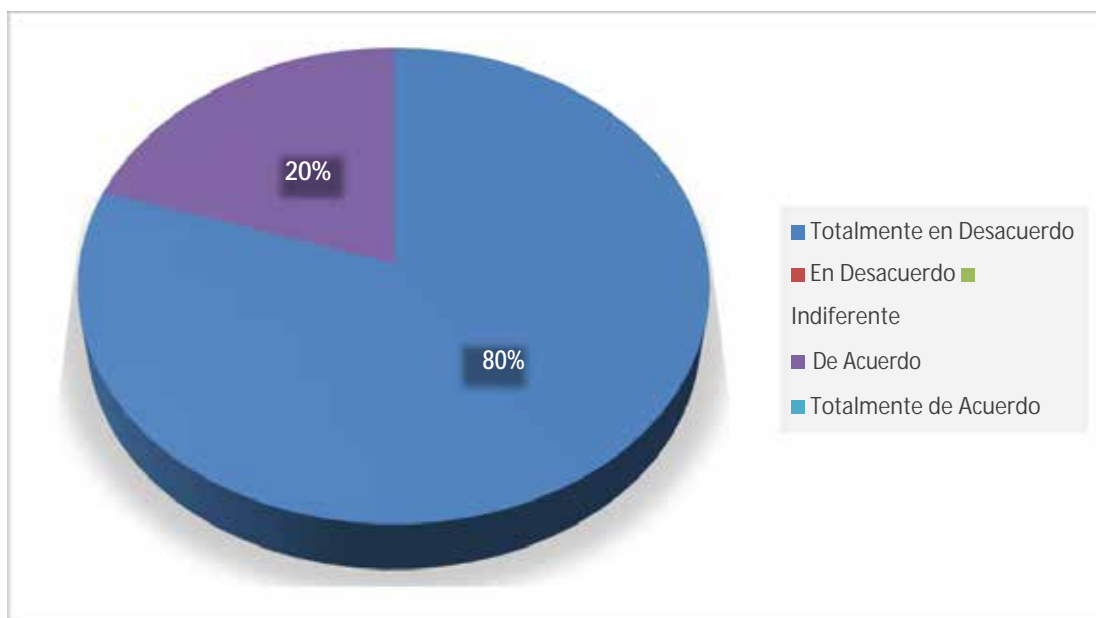


Gráfico N° 38: Motivación del Personal

Análisis

La mayoría de los encuestados representados en un 80% están totalmente en desacuerdo que se encuentran motivado para realizar su trabajo, y solo un 20% está de acuerdo que indica

que se siente motivado; razón por la cual se debe considerar este aspecto y buscar los medios para lograr un personal motivado.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Motivación del Personal

Ítem 28.: Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo:

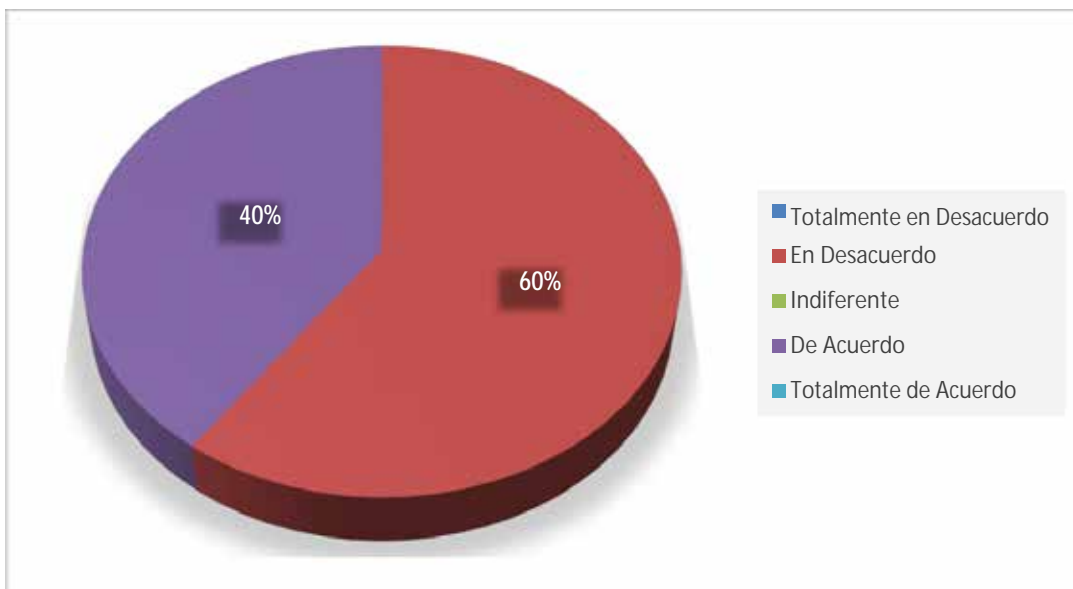


Gráfico N° 39: Motivación del Personal

Análisis

Un 60% del personal indica que está en desacuerdo en relación a que le reconocen de forma adecuada las tareas que realiza y un 40% indicó que si está de acuerdo; nos revela estos

resultados que por parte de la empresa debe evaluar la forma en que se le reconoce al personal sus labores ya que inciden en el desempeño del mismo.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Motivación del Personal

Ítem 29.: Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce:

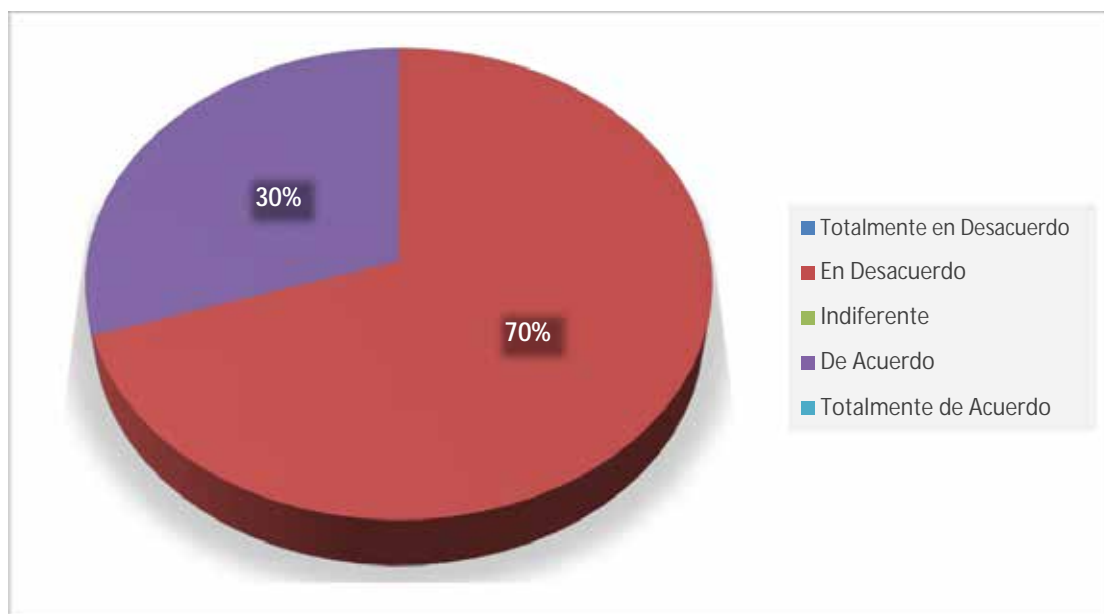


Gráfico N° 40: Motivación del Personal

Análisis

Podemos notar que un 70% indicó que está en desacuerdo respecto al ítem, mientras que un 30% si estuvo de acuerdo; lo que nos muestra que hay que realizar mejoras en cuanto a la forma en que se está empleando para motivar al personal.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Motivación del Personal

Ítem 30.: En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias:

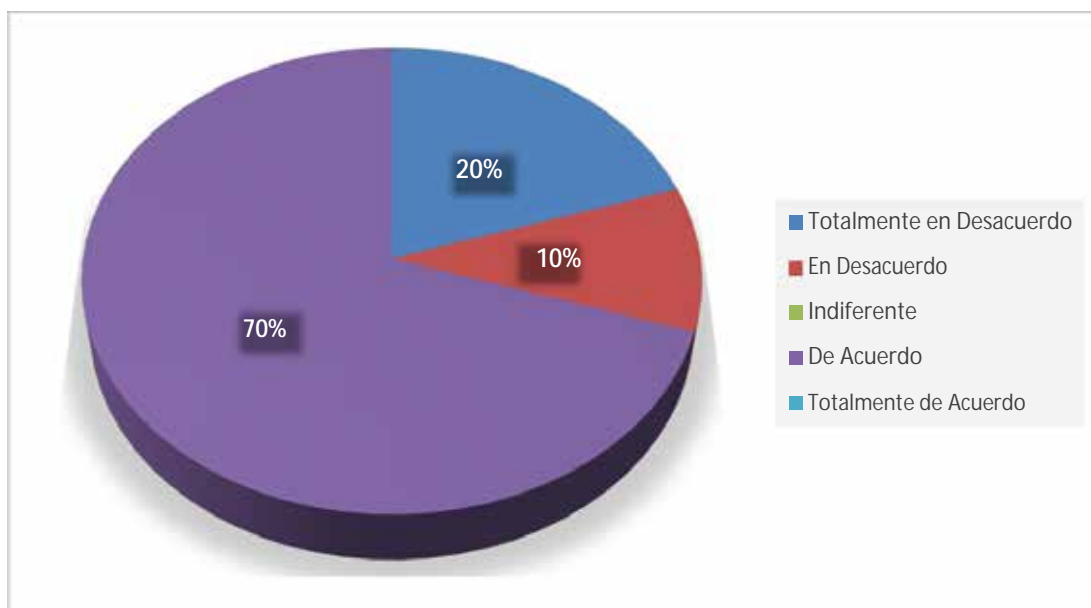


Gráfico N° 41: Motivación del Personal

Análisis

Como puede apreciarse en la gráfica de arriba, un 70% está de acuerdo con las condiciones laborales que tiene, un 20% en total desacuerdo y un 10% en desacuerdo. Podemos apreciar que debe evaluarse los factores a considerar que se emplean para determinar el pago que van a percibir tanto el personal médico como auxiliar.

Variable: Situación Actual de la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Indicador: Motivación del Personal

Ítem 31.: Me siento satisfecho en mi lugar de trabajo:

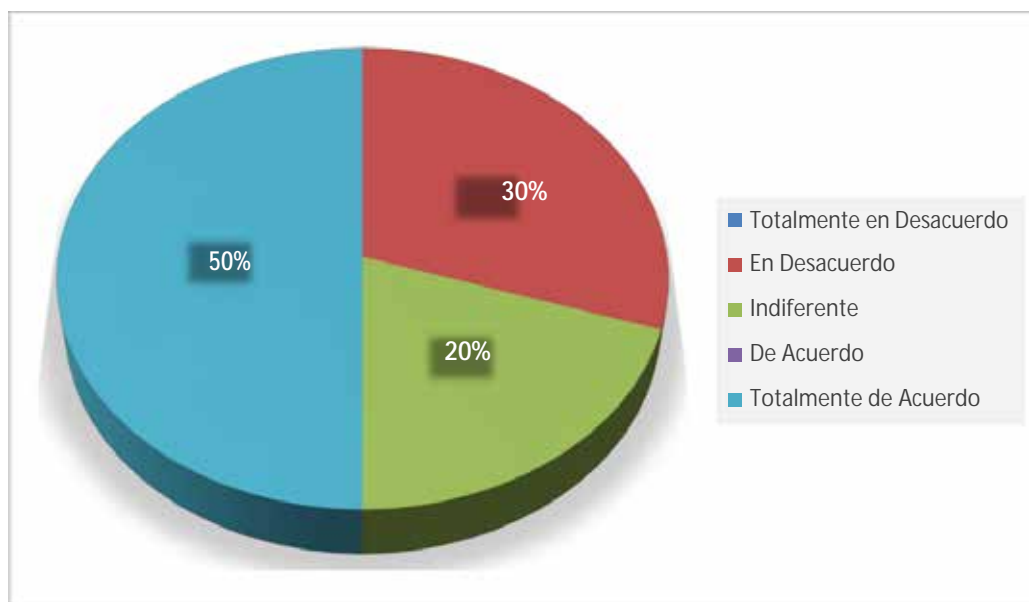


Gráfico N° 42: Motivación del Personal

Análisis

Si podemos notar, de la muestra encuestada tenemos que un 50% está totalmente de acuerdo en cuanto a la satisfacción que tiene al estar en su lugar de trabajo, un 30% en desacuerdo y un 20% le es indiferente. Se puede apreciar la importancia que tiene el hecho de que un personal esté a gusto en el trabajo que desarrolla y lo que esto significa más cuando se trata de una empresa de servicio como el caso de estudio, por lo que se amerita evaluar este punto y que sirva como referencia para tomar medidas al respecto.

Análisis General de las Encuestas

Por medio de las encuestas aplicadas se evidenciaron algunas deficiencias en la atención a los clientes en cuanto al turno de la tarde en el área de recepción, así como también existen fallas en la atención brindada al cliente por vía teléfono.

De igual manera señalaron que la empresa debe darle mayor importancia a la forma en que el Personal brinda información al propietario de la mascota, puesto que hay un porcentaje considerable que no se siente bien atendido cuando tiene a su mascota dentro de la clínica.

Siguiendo el mismo orden de ideas es importante resaltar que los resultados arrojaron gran carencia de una estructura organizativa en la empresa, evidenciando que no existe una buena organización que no ayuda a que se desarrolle de forma adecuada las funciones del personal, ya que no existen normas establecidas, descripciones de cargos y evaluación de cargos.

De igual forma, se puede evidenciar gran desmotivación en el personal que no solo se debe a la remuneración percibida sino también al trato recibido por parte del personal encargado en la empresa; en cuanto al clima organizacional no existe una integración del personal dentro

de la misma, se muestra como no hay colaboración entre los propios compañeros de trabajo lo que afecta el servicio que se le entrega al cliente y su mascota.

Así mismo la comunicación interna no funciona correctamente, el personal no sabe cómo está haciendo su trabajo y no se identifica con la empresa, aspecto que es de suma importancia para el buen desarrollo de una empresa.

Seguidamente, se presenta la Matriz D.O.F.A. que constituye una herramienta objetiva, práctica y viable para abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación para efectos de diagnóstico en las organizaciones.

MATRIZ D.O.F.A	
CASO: Servicios Veterinarios Small Animals C.A	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Personal Médico con buena formación. b) Equipos de alta generación. c) Instalaciones físicas acorde para atender todas las necesidades de las mascotas. d) Emergencias las 24 Horas del Día. <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Ofrecer un servicio de calidad como estrategia de posicionamiento en el mercado. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Poca disposición en el Personal para Aprender. b) Personal Desmotivado. c) Ausencia de Estructura Organizativa. d) Falla en la comunicación y atención con el cliente. <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Situación económica del país que no le permita al cliente cubrir los costos de la clínica. b) Escasez de Medicinas e insumos debido a situación país. c) Apertura de nuevos centros clínicos en la zona de valencia. d) Emigración del Personal hacia otros países.

De los resultados mencionados anteriormente se desprende una panorámica de la situación actual de la empresa “Servicios Veterinarios Small Animals C.A.” con relación al Plan Estratégico para mejorar la calidad en el servicio ofrecido al cliente. Es de precisar que a través

de las fortalezas y debilidades se conocen factores internos de la empresa, que crean o destruyen valor, tales como los recursos, activos y habilidades.

De igual modo, las oportunidades y amenazas presentes en esta Matriz D.O.F.A son factores externos que se encuentran fuera del control de la empresa caso de estudio como la demografía, economía, política, factores legales, culturales, tecnologías entre otros.

LA PROPUESTA

Identificación.

Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente en la Empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. En esta fase se presenta el modelo, los objetivos, las metas, los procesos, las actividades y los recursos.

Justificación.

Cabe expresar que la presente propuesta responde a los resultados de la fase anterior de la investigación, orientados al diagnóstico de la situación actual de Servicios Veterinarios Small Animals C.A., en lo que se evidenció la existencia de una necesidad en el área de servicio ofrecido.

En este sentido, el Plan Estratégico basado en la Calidad del Servicio para Servicios Veterinarios Small Animals C.A. ofrece numerosas ventajas a la organización, ya que proporciona un marco general dentro del cual se realizarán las actividades u operaciones necesarias para lograr los objetivos de ofrecer un servicio al cliente altamente calificado.

En relación al párrafo anterior es importante señalar que a través de ésta planificación se facilita un marco de estrategias donde se explica la relevancia de brindar un servicio de calidad a los clientes, de igual forma se establecen mecanismos de monitoreo y evaluación para verificar el cumplimiento de las pautas, y a su vez se promueve un enfoque proactivo con relación a la implementación de esta plan estratégico para los trabajadores de la empresa.

En cuanto a la estructura de la propuesta, el plan de calidad basado en el servicio está compuesto por: al análisis de la situación (antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, mercados, competencia, productos, servicios, clientes, ambientes, matriz F.O.D.A. entre otros), los objetivos, las estrategias, el presupuesto de planificación y los mecanismos de control. Como conclusión el siguiente plan es un documento de carácter operacional cuyo objetivo es establecer un marco para el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para lograr la Calidad en el Servicio ofrecido por Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

De acuerdo al punto de vista de desarrollo de la propuesta, este Plan Estratégico de Calidad basado en el Servicio, está orientado a satisfacer las necesidades de la organización y servir como herramienta para permanecer en el mercado y en la mente de los clientes.

De acuerdo con el desarrollo de los objetivos propuestos en esta investigación, se presenta a continuación el diseño del plan estratégico propuesto para la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A., en el cual se muestran en detalle todas y cada una de las alternativas propuestas, de tal forma que los directivos de la empresa puedan apreciar cada una de ellas y tomar las decisiones correspondientes de acuerdo a la problemática planteada.

Fundamentación.

La presente propuesta posee fundamentos legales, técnicos y sociales.

Fundamento Legales

La Constitución de la República de Venezuela (2000) establece que:

Artículo 117: “Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y

características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos”.

De acuerdo a este artículo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela tiene como finalidad desarrollar acciones que garantice al cliente recibir un servicio de calidad y sancionar legalmente a las empresas que no lleven a cabo con este requisito.

Fundamentos Técnicos.

Con relación a los requisitos técnicos, la empresa cuenta con sistemas de alta tecnología (recursos) que hacen viable la utilización de este plan sin la necesidad de incurrir en nuevas inversiones en materia de equipos, por lo que hace factible y asequible la puesta en marcha de esta propuesta. De igual forma se considerará el rendimiento técnico, el cual será evaluado a través de sistemas de control una vez que haya transcurrido el tiempo fijado para su valoración.

Fundamentos Socioeconómicos.

Entre las consideraciones sociales y culturales, la presente propuesta servirá a Servicios Veterinarios Small Animals C.A. una mejora en el servicio ofrecido, sus trabajadores y clientes se verán beneficiados; a su vez la imagen la de la empresa será reforzada de forma positiva entre sus clientes expandiéndose en el mercado y estudiar y conocer más a su

público objetivo, lo cual resulta de gran interés ya que conocer las preferencias de los consumidores es un factor clave para el desenvolvimiento de cualquier organización.

En relación a los aspectos económicos, puede llevarse a cabo esta propuesta con los recursos financieros disponibles actualmente en Servicios Veterinarios Small Animals C.A. ya que posee adecuada dotación de equipos y recursos, por lo que no se tiene previsto la inversión en recursos técnicos para la ejecución y operación del Plan Estratégico.

De esta forma, el proyecto que se presenta es una propuesta concreta, definida en términos técnicos, económicos, sociales, organizacionales y legales.

Objetivo General.

Generar un cambio de Cultura en el Servicio y un impacto positivo en los clientes de Servicios Veterinarios Small Animals C.A. que sea reflejo en la mejora del servicio ofrecido al cliente y la mascota así como también para incrementar los clientes y mantener los ya existentes.

Objetivos Específicos.

Desarrollar los elementos contentivos de un plan estratégico para mejorar la Calidad del Servicio ofrecido por Servicios Veterinarios Small Animals C.A., basado en los resultados de la investigación.

Desarrollar herramientas para llevar a cabo procesos de motivación en el personal Médico y personal auxiliar.

Incentivar a todo el personal a mejorar el trato que se le brinda a cada cliente.

Capacitar al personal encargado de la atención al cliente.

Apoyar una división en el esquema de servicio para especializar al personal que ofrece el servicio y enfocarlos en la calidad de la atención a los clientes que visitan la empresa.

Crear posiciones de recepción y asesoramiento a los clientes desde el primer contacto que tiene en la empresa.

Apoyar con equipos de atención útil para disminuir el tiempo de espera en la recepción de la empresa.

Dar una imagen diferente a los clientes al momento de ingresar que apoye la atención logrando una alineación uno a uno en el contacto con el servicio.

Estructura.

Para la siguiente propuesta se utilizaron los criterios de planificación citados en el marco teórico de la presente investigación; cabe destacar que el autor sostiene que el proceso estratégico de planeación comienza con la evaluación de los factores dentro de la organización y en el ambiente externo y es con base a estos análisis que se determinaron los objetivos y se desarrollan las estrategias para Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Proyecto.

Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Título.

PE-Small Animals

Organización.

Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

Tiempo Estimado.

Inicio: Noviembre 2017- Culminación: Enero 2018

Análisis de la Situación.

La fase del análisis es fundamental, ya que a partir de ella se establecen las estrategias y los medios de acción; se hace una descripción de las fortalezas y debilidades internas, unificadas con el análisis externo. Esta fase está orientada a la investigación, es decir a la búsqueda de información como principio determinante.

Antecedente de la Empresa.

Servicios Veterinarios Small Animals C.A. fue fundada el 17 de Junio del año 1981 en Valencia Edo. Carabobo. Es una empresa dedicada al servicio clínico de pequeños animales, brindado servicio como consulta, tratamientos, vacunación, hospitalización, radiografía, laboratorio de sangre, cirugía, terapias a pequeños animales, entre otros.

Su objetivo es prestar un servicio comprometido y pronto a sus clientes mediante el personal médico que posee, buscando producir servicios de alta calidad que satisfagan continuamente a los clientes.

Como empresa, Servicios Veterinarios Small Animals C.A. tiene una estructura organizacional pequeña y funcional donde el Equipo se encuentra integrado por:

- a) Dr. Pedro Colmenares, fundador y Director Administrativo de Servicios Veterinarios Small Animals C.A. él cual es responsable de administrar los negocios de la Compañía.
- b) Dra. Raida Arismendi, Gerente Médico de la Clínica. Se encarga de coordinar el trabajo dentro de la compañía del personal médico veterinario y auxiliar contratado, supervisando su gestión.
- c) Dra. Mila Medina, Gerente de Servicio de la Clínica, la cual es responsable de coordinar y supervisar las actividades de hospitalización y cirugía y laboratorio.
- d) Dra. Sandra Manrique, como Directora de Intendencia.
- e) Eugenio Valera como Vocal de la Junta Directiva.
- f) Lcda. Roselyn Rojas, Gerente General de Servicios Veterinarios Small Animals C.A. cuyas funciones son dirigir el trabajo del resto del personal.
- g) Personal Administrativo conformado por la Sra. Terepaima Pérez y María García.

h) Personal Médico, Auxiliares de Veterinarios, personal de mantenimiento y Recepcionistas.

Misión.

No posee.

Visión.

No posee.

Valores de Trabajo.

No posee.

Mercados.

En el sentido más amplio, el mercado de consumidores de Servicios Veterinarios Small Animals C.A. se encuentra conformado por todas aquellas personas que tienen mascotas, concentrados en un segmento específicos que es gatos y perros (pequeños animales) mas es importante destacar que también ofrece servicios para aves, monos, y tortugas.

Competencia.

Actualmente, el estado Carabobo cuenta con muchos centros clínicos registrados pero solo la clínica caso estudio ofrece actualmente el servicio de radiología y cirugías de traumatología lo que resulta una ventaja competitiva.

Servicios.

La línea de servicios de Servicios Veterinarios Small Animals C.A. consiste en:

- a) Consulta
- b) Vacunación
- c) Servicio de Hospitalización
- d) Pensión
- e) Radiografías
- f) Laboratorio Clínico
- g) Cirugía

Canales.

La Clínica se encuentra ubicada en Urb. Trigal Sur Calle Los Robles Nro. 91 A 90 detrás del Antiguo Centro Comercial CADA. En Valencia Estado Carabobo.

MATRIZ D.O.F.A	
CASO: Servicios Veterinarios Small Animals C.A	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> e) Personal Médico con buena formación. f) Equipos de alta generación. g) Instalaciones físicas acorde para atender todas las necesidades de las mascotas. h) Emergencias las 24 Horas del Día. 	<ul style="list-style-type: none"> e) Poca disposición en el Personal para Aprender. f) Personal Desmotivado. g) Ausencia de Estructura Organizativa. h) Falla en la comunicación y atención con el cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> b) Ofrecer un servicio de calidad como estrategia de posicionamiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> e) Situación económica del país que no le permita al cliente cubrir los costos de la clínica. f) Escasez de Medicinas e insumos debido a situación país. g) Apertura de nuevos centros clínicos en la zona de valencia. h) Emigración del Personal hacia otros países.

PE-Small Animals: PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA SERVICIOS VETERINARIOS SMALL ANIMALS C.A.

Misión.

Brindar soluciones que den bienestar y salud a nuestros pacientes por medio de la prestación de servicios médicos veterinarios de alta calidad.

Visión.

Ser empresa líder en la prestación de servicios médicos veterinarios en pequeños animales.

Valores.

- Respeto y Amor por los animales
- Ética Profesional
- Responsabilidad y compromiso por nuestros clientes

Objetivos de Mejorar la Calidad del Servicio.

Promover de forma sostenida la calidad en el servicio ofrecido por la clínica.

Indagar la percepción que tienen los clientes sobre el servicio prestado con el fin de desarrollar nuevas estrategias enfocadas a la mejora continua.

Objetivos y Estrategias.

Objetivo 1.- Promover de forma sostenida la calidad en el servicio ofrecido por la clínica.

Estrategias:

Elegir una persona con la capacidad de impulsar acciones, motivar al resto del personal que deberá formarse en los conceptos básicos de gestión de la calidad.

Organizar un programa de iniciación para los nuevos empleados de forma tal que al ingresar a trabajar en la clínica sean capacitados en calidad y servicio.

Relacionar las acciones del personal con el desempeño general de la clínica de manera que cada empleado sienta la gran importancia de practicar el servicio de calidad todos los días.

Definir metas de calidad de servicio a cada empleado.

Reconocer y recompensar las mejoras en el desempeño de los empleados, motivando de tal forma mediante el reconocimiento de sus logros y capacidad para alcanzar o inclusive superar las metas establecidas de servicio.

Ofrecer oportunidades de crecer y ascender a puestos más altos en la clínica.

Capacitar al empleado para solucionar cualquier problema que se pueda presentar y además a desarrollar plan de acción en pro de mejorar la atención al cliente.

Llevar a cabo encuestas mensuales sobre la calidad entre los empleados.

Mantener una comunicación abierta con los empleados y llevar a cabo charlas y talleres periódicamente para trabajar la comunicación interna de una mejor manera.

Implementar tecnología contratando un diseñador de web para crear un sitio web profesional que los clientes puedan usarlo en los dispositivos móviles para exhibir los servicios ofrecidos por la clínica.

Objetivo 2.- Indagar la percepción que tienen los clientes sobre el servicio prestado con el fin de desarrollar nuevas estrategias enfocadas a la mejora continua.

Estrategias:

Crear una encuesta de servicio al cliente de forma que se mantenga siempre monitoreado las emociones, opiniones y satisfacción de los clientes.

Monitorear cualquier problema o queja de los clientes.

Efectuar procesos que prevengan que los problemas ocurran de nuevo.

Involucrar a cada empleado con en las operaciones diarias de la clínica.

Presupuesto para el plan de mejora en la Calidad del Servicio.

En relación a la factibilidad económica se está considerando la previsión de los recursos y los costos; en ese sentido este proyecto puede realizarse en las condiciones financieras actuales de Servicios Veterinarios Small Animals C.A. debido a la adecuada dotación de equipos en la clínica por lo que no se requiere en la inversión de recursos técnicos lo cual facilita el proceso de implementación del Plan.

En cuanto al personal necesario para la correcta ejecución del proyecto, no se tiene previsto la contratación de nuevos empleados, sino el enfoque es a la formación de los empleados y Personal Médico de Servicios Veterinarios Small Animals C.A., reorganización de las actividades y la delegación de las funciones.

Controles.

La empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. usará como herramientas para evaluar y controlar la ejecución de las actividades implementadas en este plan diferentes indicadores como encuestas de satisfacción tanto a los clientes como al personal interno de la clínica mensualmente. Así como también el Director Administrativo junto con el Director de Servicio se deberá reunir mensual con la persona responsable de la calidad para evaluar el avance del plan, resultados y verificar si hay que llevar a cabo cambios en el proceso.

Cronograma de Actividades.

Este cronograma establece en forma minuciosa y cronológica la secuencia de actividades que se pondrán en marcha para la ejecución del Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente en la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. el cual fue elaborado acorde al tiempo y los recursos disponibles.

Objetivo 1.- Promover de forma sostenida la calidad en el servicio ofrecido por la clínica					
		NOVIEMBRE			
ESTRATEGIAS		I	II	III	IV
1	Elegir una persona con la capacidad de impulsar acciones, motivar al resto del personal que deberá formarse en los conceptos básicos de gestión de la calidad.	----			
2	Organizar un programa de iniciación para los nuevos empleados de forma tal que al ingresar a trabajar en la clínica sean capacitados en calidad y servicio.	----			
3	Relacionar las acciones del personal con el desempeño general de la clínica de manera que cada empleado sienta la gran importancia de practicar el servicio de calidad todos los días.		----		
4	Definir metas de calidad de servicio a cada empleado.		----		
5	Reconocer y recompensar las mejoras en el desempeño de los empleados, motivando de tal forma mediante el reconocimiento de sus logros y capacidad para alcanzar o inclusive superar las metas establecidas de servicio.			----	
6	Ofrecer oportunidades de crecer y ascender a puestos más altos en la clínica.				----
		DICIEMBRE			
ESTRATEGIAS		I	II	III	IV
7	Capacitar al empleado para solucionar cualquier problema que se pueda presentar y además a desarrollar plan de acción en pro de mejorar la atención al cliente.	----			
8	Llevar a cabo encuestas mensuales sobre la calidad entre los empleados.		----		
9	Mantener una comunicación abierta con los empleados.			----	
10	Implementar tecnología contratando un diseñador de web para crear un sitio web profesional que los clientes puedan usarlo en los dispositivos móviles para exhibir los servicios ofrecidos por la clínica.				----

Objetivo 2.- Indagar la percepción que tienen los clientes sobre el servicio prestado con el fin de desarrollar nuevas estrategias enfocadas a la mejora continua.					
		ENERO			
ESTRATEGIAS		I	II	III	IV
1	Crear una encuesta de servicio al cliente de forma que se mantenga siempre monitoreado las emociones, opiniones y satisfacción de los clientes.	----			
2	Monitorear cualquier problema o queja de los clientes.		----		
3	Efectuar procesos que prevengan que los problemas ocurran de nuevo.			----	
4	Involucrar a cada empleado con en las operaciones diarias de la clínica.				----

Consideraciones acerca de la Factibilidad.

Éste proyecto se sustentó en una investigación profunda que se ajustó al diagnóstico de la situación actual de la empresa Servicios Veterinarios Small Animals C.A. con relación a la Calidad del Servicio al Cliente; luego condujo a la elaboración y al desarrollo de un modelo operativo en este caso se propuso un Plan Estratégico para mejorar la Calidad del Servicio al Cliente de Servicios Veterinarios Small Animals C.A.

De acuerdo al párrafo anterior, es importante señalar que éste es un proyecto accesible viable y pertinente para dar respuesta a una situación deficitaria, en la empresa caso de estudio, existen posibilidades reales desde el punto de vista técnico, político, social, económico y organizacional para ejecutar exitosamente esta propuesta.

Conclusiones.

En términos generales, el sector empresarial se ha visto afectado profundamente por la situación económica que vive en la actualidad el país; sin lugar a duda las empresas que se dedican al servicio deben desarrollar técnicas que le permitan mejorar sus procesos de forma tal que el servicio que ofrezcan sea de alta calidad que lleve al usuario a siempre preferir dicha empresa a diferencia de otras que existen en el mercado a pesar de la situación económica que se está viviendo.

La presente investigación conviene con los enunciados de los especialistas de la Calidad Total quienes han expresados que la empresas deben basar su servicio en lo que quiere el cliente y estar en continua comunicación con él mismo para satisfacer las necesidades que se le van generando, en este caso a él y a su mascota.

Bajo esta perspectiva, se hace necesario entender e incluir el concepto de calidad en las estructuras de las empresas y más cuando se dedican a ofrecer un servicio de forma tal que permita lograr la lealtad del cliente. Con base a los resultados del presente estudio se puede afirmar que en los servicios el primer contacto reviste una importancia fundamental lo que concuerda con los postulados de varios autores quienes establecen que ofrecer servicio de calidad ofrece ventajas a las empresas tales como: clientes más leales, incremento de la participación de mercado, niveles de rentabilidad mayores, incremento de ventas y beneficios, menos quejas, reputación positiva, menor rotación del personal entre otras.

A través de los hallazgos de este trabajo de investigación se evidencio que por medio de ciertas herramientas de control de calidad puede permitir a la empresa ofrecer servicios de alta

calidad y a su vez mantener personal involucrado que generen tiempo para usar sus habilidades para mejorar la empresa de forma continua y en el tiempo.

Es de señalar que para lograr un servicio de calidad, la empresa debe atender las inquietudes, reclamos, dudas; su basamento no es más que el relacionarse con el cliente, involucrando a todo integrante de la empresa que tenga contacto con el mismo. Su finalidad no es más que dar solución a cualquier situación que plantee el usuario o cliente en un ambiente de armonía.

De igual manera ofrecer un servicio de calidad al cliente, permite que las empresas satisfagan y superan las expectativas que tenía él mismo sobre la empresa en cuestión, lo que se traduce en una buena impresión que será compartida con sus conocidos, que a su vez servirán de referencia para otras personas que en determinado momento requieran del servicio.

Cabe señalar que la Calidad en el servicio es una herramienta estratégica por cuanto genera ventajas como: aumento de la motivación de los empleados, ambiente de trabajo más ameno, mejora de la imagen y reputación de la empresa, incremento de las ventas, reducción de gastos de publicidad, mejoramiento de la posición con la competencia entre otras ventajas que ya fueron nombradas en párrafos anteriores.

Para desarrollar la Calidad en el servicio no se requiere de grandes inversiones económicas ni tecnológicas por parte de la empresa, sino más bien una integración del personal interno que permita llevar a cabo esto, al igual que una constante comunicación con el cliente y sus necesidades. De allí, que la presente investigación desarrolló un Plan estratégico basado en la Calidad del Servicio Ofrecido por Servicios Veterinarios Small Animals C.A. en la que se detectó una situación deficitaria con relación al servicio ofrecido por la misma.

Dicho plan estuvo conformado por: el análisis de la situación, los objetivos, las estrategias, la planificación y los mecanismos de control; el cual fue diseñado con el enfoque de satisfacer al cliente que visite el centro clínico, mediante un mayor grado de interacción del personal de la clínica.

Recomendaciones.

Como un aporte importante, la autora sugiere la profundización de la investigación con el objeto de optimizar y ampliar los conocimientos adquiridos, ya que con la actual situación política y económica que vive Venezuela es necesario que las empresas para poder permanecer en el mercado y lograr subsistir se diferencien en el mercado y su vez ofrezcan servicios que respondan las necesidades de cada cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias (1999). . Caracas Venezuela.
- Arias (2004). . Caracas Venezuela.
- Arias (2009). . Caracas Venezuela.
- Balestrini (1998). . Bogotá Colombia.
- Balestrini (2006). . Bogotá Colombia.
- Barbosa (1993). . Valencia Estado Carabobo.
- Barlow J. (2003). .
Bucaramanga Colombia.
- Black y Porter (1995). .
- Blog Luis Miguel Manene (2012). .
- Carlos Sabino (2004). .
Caracas Venezuela.
- Carpio B. (2013).
. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Licenciado de Mercado. Universidad José Antonio Páez. Valencia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5423 (Extraordinario), marzo 24, 2000.
- CRM a Medida. (2009). .
- Cuatrecasas (1999). **Gestión Integral de la Calidad**. Barcelona.
- E.W. Deming (1989). **Calidad Productividad y Competitividad**. Madrid.

Elorriaga (2010). **Evolución del Enfoque de la Calidad Total**.

Fabregat, R. (2013). **Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente**. Valencia Estado Carabobo.

García, B. (2013).

Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciada en Mercadeo. Universidad José Antonio Páez. Valencia Estado Carabobo.

Gestión Empresarial (2013). Recuperado del blog: <https://renatamarciniak.wordpress.com/page/2/>.

Gómez y Balkin (2003). . Madrid.

Gómez, S. (2006). . Colombia.

González F. y Rodríguez M. (1991). . Caracas Venezuela.

Hernández (2003). . Mérida Venezuela.

Hernández, Fernández y Baptista (2005). . México.

Herramientas para Sistemas de Calidad (2017). Recuperado de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>.

Hidalgo, D. (2013). . Caracas Estado Carabobo.

Hurtado (2000). . Colombia

Juliao C. (2014).

. Pasantía Institucional para optar al título de Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de Occidente. Colombia.

Juran y Gryna (1993). **Manual de Control de la Calidad**. Barcelona España.

Kart, A. y Bradford (2015). **Gestión de Calidad Comercial y Civil**. Argentina.

Kauro Ishikawa (1988). **Introducción al Control de la Calidad**. España.

Llovera A. (2007).

. Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas Estado Carabobo.

Malagon G, Galan R, Pontón G. (2000).

. Bogotá Colombia.

Manual de Trabajos de Grado UPEL (2003).

Méndez (2000).

. Colombia.

Normas ISO (9000:2005).

Paola N. (2015).

. Recuperado del blog: <http://administraciondelacalidadpaola.blogspot.com/2015/05/el-ciclo-de-deming.html>.

Philip B. Crosby (2002).

Philip Kotler (2011).

Plan Estratégico (2017). Recuperado de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>.

Ponce, L. (2014).

Barcelona.

Sabino (1986).

. Colombia.

Sampieri R. Fernández C. y Baptista (2003).

México.

Serna, G. (2012).

. Bogotá Colombia.

Sierra (2004).

. Caracas Venezuela.

Sierra (2006).
Caracas Venezuela.

Trujillo M. (2013).

Proyecto de Grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad
Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. Colombia.

Tummala y Tang (1996).
España. . Murcia

Vallejo Ordoñez y Sánchez (2008).
Colombia. .

ANEXOS

INSTRUMENTO A CLIENTE INTERNO

Marque con una **X** la respuesta que crea conveniente

	Totalmente en	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de
1 El trabajo se encuentra bien organizado.					
2 Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que esperan de mí.					
3 Las cargas de trabajo bien repartidas.					
4 En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5 Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					

	Totalmente en	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de
6 El responsable demuestra conocimiento de sus funciones.					
7 El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.					
8 El responsable delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9 El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					

	Totalmente en	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de
10 La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
11 Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
12 Me siento parte de un Equipo de Trabajo.					
13 Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
14 El ambiente de trabajo me produce stress.					

	Totalmente en	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de
15 La comunicación interna funciona correctamente.					
16 Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
17 Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo de forma correcta.					
18 La comunicación entre el personal y los usuarios es buena.					

	Totalmente en	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de
19 Las condiciones de trabajo son seguras (no representan riesgos para mi salud).					
20 Las condiciones ambientales (clima, iluminación, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
21 Las instalaciones (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los clientes.					

	Totalmente en	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de
22 Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.					

	Totalmente en	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de
23 Entre mis objetivos es prioritario la mejora de la calidad de los servicios.					
24 El responsable de mi cargo pone en marcha iniciativas de mejora.					
25 Identifico en mi actividad diaria aspectos que pueden ser susceptibles a mejorar.					
26 Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi lugar de trabajo.					

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
27 Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
28 Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
29 Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
30 En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales) son satisfactorias.					
31 Me siento satisfecho en mi lugar de trabajo.					

**INSTRUMENTO B
CLIENTE EXTERNO**

Marque con una **X** la respuesta que crea conveniente, considerando

	BUENO	REGULAR	MAL
1 La atención recibida por el Personal de Recepción de la Mañana fue:			
2 La atención recibida por el Personal de Recepción de la Tarde fue:			
3 La atención cuando llamó a la clínica para obtener alguna información fue:			

	BUENO	REGULAR	MAL
4 La calidad del servicio en cuanto al tiempo de espera en recepción fue:			
5 La calidad del servicio en el área de atención por teléfono fue:			
6 El área donde se encontraba su mascota hospitalizada se encontraba:			
7 La calidad del servicio referente al Médico que lo atendió fue:			

	BUENO	REGULAR	MAL
8 La manera de como respondieron sus inquietudes en cuanto a su mascota fue:			
9 Las respuestas dadas por el personal de la clínica sobre su mascota hospitalizada fue:			

	BUENO	REGULAR	MAL
10 La referencia que tiene de la clínica es:			
11 Su estadía en las instalaciones de la clínica fue:			

