



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA ATENCIÓN
AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD
DE SERVICIO EN EL CENTRO VETERINARIO
LOS COLORADOS**

Autoras:

Hugo Margot

Hugo Silvia

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL CENTRO VETERINARIO
LOS COLORADOS**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Mercadeo

Autoras: Hugo Margot
Hugo Silvia

Tutor: Demian Uzcátegui

San Diego, noviembre 2015

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Demian Uzcátegui, portador(a) de la cédula de identidad N° 11.992.514, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Margot Hugo y Silvia Hugo, portadoras de la cédula de identidad N° 20.294.020 y 20.294.018, titulado ESTRATEGIAS BASADAS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL CENTRO VETERINARIO LOS COLORADOS, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Mercadeo, 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.

En San Diego, a los veintinueve días del mes de octubre del año dos mil quince.

Demian Uzcátegui
CI: 11.992.514

DEDICATORIA

Dedicamos este logro a nuestra mascota Firulay que desde el cielo nos cuida. Nuestro amigo incondicional durante estos últimos 16 años, nuestro compañero de aventuras, nuestro mejor amigo, gracias por estar ahí en los momentos más difíciles y en los mas alegres. Fuiste tú el que nos inspiró a realizar este trabajo y a buscar siempre el bienestar de los animales. Gracias por haber compartido al máximo tu vida con nosotros.

Siempre en nuestros corazones, Te Amamos infinitamente.

Margot Hugo y Silvia Hugo.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a nuestros padres, María Silvia Salas y Juan Hugo por el apoyo y la fortaleza que nos han dado durante toda nuestra vida y nuestra formación académica, en especial durante la realización de este trabajo especial de grado.

Al Centro Veterinario Los Colorados, especialmente a Federico Boede por su ayuda, apoyo y paciencia durante todo este proceso y por brindarnos la información necesaria para realizar esta investigación.

A nuestro tutor Demian Uzcategui por haber aceptado ser nuestro tutor y ser parte de este logro en nuestras vidas, por ayudarnos, aconsejarnos y guiarnos.

A Amilcar Rausseo por tu apoyo incondicional en toda esta etapa de mi vida, por tu paciencia y consejos para poder cumplir esta nueva meta.

A Carlos Marcano por impulsarme a seguir adelante en cada momento, por tu apoyo, fuerza y por haber tenido toda la paciencia del mundo durante el desarrollo de este proyecto.

Margot Hugo y Silvia Hugo.

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	Pp.
DEDICATORIA.....		iv
AGRADECIMIENTO.....		v
LISTA DE CUADROS.....		vii
LISTA DE GRÁFICOS.....		viii
LISTA DE IMÁGENES.....		ix
RESUMEN INFORMATIVO.....		x
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
	1.2. OBJETIVOS	7
	1.3. JUSTIFICACIÓN	7
II	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. ANTECEDENTES.....	9
	2.2. BASES TEÓRICAS.....	13
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	21
III	MARCO METODOLÓGICO	23
IV	RESULTADOS	31
V	LA PROPUESTA	51
	CONCLUSIONES.....	64
	RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS		67
	Bibliográficas.....	67
	Electrónicas	71
ANEXOS		
A.	Cuestionario.....	73
B.	Cuadro de Operacionalización de Variables	75

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO		pp.
1	Atención al cliente	32
2	Calidad de servicio.....	33
3	Percepción.....	34
4	Satisfacción.....	35
5	Expectativas	36
6.1	Instalaciones.....	37
6.2	Equipos médicos	37
6.3	Instalaciones físicas	38
6.4	Atención telefónica	39
6.5	Atención veterinaria.....	39
6.6	Atención en la recepción.....	40
6.7	Formación	41
6.8	Rapidez al ser atendidos	41
7	Servicios adicionales.....	43
8	Lista de cotejo.....	45
9	Matriz DOFA.....	48
10	Costo de la propuesta	54
11	Presupuesto del centro de atención telefónica	55
12	Presupuesto de taller de capacitación de CS y AC	60
13	Presupuesto de taller de capacitación de CS y AC	61
14	Presupuesto de taller de capacitación de fauna silvestre	63

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICO		pp.
1	Atención al cliente	32
2	Calidad de servicio.....	33
3	Percepción.....	34
4	Satisfacción	35
5	Expectativas	36
6.1	Instalaciones.....	37
6.2	Equipos médicos	38
6.3	Instalaciones físicas	38
6.4	Atención telefónica	39
6.5	Atención veterinaria.....	40
6.6	Atención en la recepción.....	40
6.7	Formación	41
6.8	Rapidez al ser atendidos	42
7	Servicios adicionales.....	43

LISTA DE IMÁGENES

CONTENIDO

IMAGEN		pp.
1	Teléfono fijo con auriculares inalámbricos	56
2	Almacén.....	56
3	Sistema QVET Vision Professional	58
4	Sistema QVET Vision Professional	59

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL CENTRO VETERINARIO
LOS COLORADOS.**

Autoras: Margot Hugo

Silvia Hugo

Tutor: Demian Uzcategui

Fecha: Octubre 2015

RESUMEN INFORMATIVO

El objetivo fundamental de esta investigación fue proponer estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados, ya que, este centro en los últimos años ha tomado ciertas acciones para mantenerse en el mercado de la medicina veterinaria, lo cual trajo como consecuencia una desmejora en la atención al cliente, generando muchas quejas de los propietarios de los animales, específicamente en el área de post-venta y en el área telefónica. La investigación fue de tipo descriptiva, ya que, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual. De igual manera la finalidad de esta investigación fue ofrecer una solución al centro veterinario para que mejore la calidad de servicio. En la primera fase de la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta y como instrumento el cuestionario, la cual se aplicó a una muestra representativa de la población de estudio. En la segunda fase de la investigación se elaboró una Matriz DOFA, para tener una visión clara de la situación en la que se encuentre el centro veterinario, asimismo se aplicó una lista de cotejo. Por otro lado se aplicó el Benchmarking que permitió analizar a la competencia del centro veterinario, para así obtener nuevas ideas para mejorar la calidad del servicio. Por último durante toda esta fase se aplicó la observación directa no participativa. En la última fase se diseñó la propuesta basada en la atención al cliente para mejorar la atención al cliente en este centro, se utilizó la observación documental, análisis documental e información obtenida de las dos fases anteriores. Se pudo concluir que este centro es muy reconocido por los servicios veterinarios que ofrece, pero tiene una debilidad en el área de atención al cliente, esto se debe a que el centro no sabe utilizar las herramientas adecuadas para implementar estrategias de atención al cliente, por lo cual se recomendó poner en práctica las estrategias desarrolladas en la propuesta.

Descriptor: Estrategias, Atención al cliente, Calidad de servicio.

INTRODUCCIÓN

El mayor porcentaje de pérdida de clientes en las empresas es por haber tenido una mala experiencia con algún personal de la misma, bien sea por una mala atención o por indiferencia. Una mala atención puede alejar a un cliente, así como también crear una mala publicidad de boca en boca. En este mismo sentido en todo negocio, especialmente en los departamentos donde haya alguna interacción con el cliente debe estar capacitado todo el personal, para brindar una buena atención al cliente, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes.

Tomando en cuenta lo expresado, en este trabajo de investigación se plantea diseñar estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados, el cual está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, se señala la problemática de la investigación, de la cual se deriva la formulación del problema, se presentan también el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Por último se indica la importancia del trabajo de grado con la justificación del mismo.

Capítulo II, establece el marco teórico de la investigación, en el cual se establecen los antecedentes y las bases teóricas en las cuales se fundamenta el presente trabajo de grado.

Capítulo III, en este capítulo se establece el tipo y diseño de la investigación, posteriormente se desarrollan las tres fases de la investigación, en las cuales se establecen los instrumentos de recolección de datos, la población y muestra y toda la

información necesaria para realizar cada una de estas fases y poder darle respuesta a los objetivos.

Capítulo IV, en este se reflejan los resultados de la investigación que se obtuvieron con la aplicación de diferentes herramientas como el cuestionario, benchmarking, observación directa, lista de cotejo y por último una matriz DOFA, así como también sus análisis respectivos.

Capítulo V, se establecen las diferentes estrategias propuestas por las investigadoras para mejorar la calidad de servicio por medio de la atención al cliente, y posteriormente se determinaron las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el mercado actual muchas personas y empresas se han preguntado cuál es la importancia del mercadeo como estrategias para lograr una diferenciación en un mercado altamente competitivo y globalizado como el actual. Pedro Vásquez presidente de Media & Publishing Professional Co, afirma que el mercadeo es cada día más importante para cualquier tipo de organización, básicamente porque el ambiente es cada vez más competitivo, la constante de cambio de todos los escenarios y la incertidumbre que se refleja en los mercados.

Uno de los objetivos más importante de las organizaciones es la de lograr una focalización de sus actividades hacia sus clientes, de tal manera que se puedan ofrecer los productos y servicios de una manera más eficaz y por ende lograr una mayor satisfacción, captación de clientes y fidelización de los mismos.

Cada vez es más relevante para las empresas que sus clientes tengan una buena experiencia para conseguir su fidelidad. Los clientes ya no solo necesitan que el producto o servicio se adecúe a sus necesidades, sino que también sean las propias organizaciones las que se preocupen por ellos, en función de tener la certeza de que van a ayudarles en aquello que necesiten, en este sentido, la atención al cliente juega un papel muy importante.

En este mismo orden, la atención al cliente es una herramienta del mercadeo que juega un papel fundamental en el éxito de toda organización si se utiliza de la forma adecuada. Un servicio de calidad puede traer muchos beneficios a las empresas, uno de los más importantes es el efecto de recomendación positiva, no hay mejor publicidad que la que hace un cliente satisfecho. Asimismo ofrecer un servicio de calidad brinda un contacto más directo y permanente con los clientes, logrando así una verdadera relación de confianza y un mayor índice de fidelización y lealtad.

Alrededor del mundo se han desarrollado una gran cantidad de modelos que han servido para medir y estudiar el servicio de atención al cliente, entre los más conocidos se pueden mencionar el modelo de las 3C, el modelo de Gestión de la Calidad 360° y por último el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio.

El modelo de las 3C debe centrarse en tres factores dominante para conseguir el éxito, estos factores son: la corporación, el cliente y la competencia. El autor de este modelo Kenichi Ohmae, establece que estos tres factores deben estar en balance de una forma estratégica en forma de triángulo. Este balance puede permitir una ventaja competitiva sostenible y una diferenciación en el mercado.

Por otro lado el modelo de Gestión 360° se basa en analizar y controlar la calidad del servicio, tanto desde la perspectiva de la calidad emitida (visión interna), como de la percibida por el cliente (visión externa), complementando la calidad del servicio con los índices de satisfacción del cliente y de recomendación.

Por último el modelo SERVQUAL tiene como propósito mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de 5 dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. En pocas palabras este modelo mide lo que el cliente espera de la empresa.

El propósito de estos tres modelos es lograr la retención de una mayor cantidad de clientes para maximizar los ingresos, multiplicar la productividad y la eficiencia y lograr una mayor fidelización por parte de los clientes, entre muchos más. A nivel mundial muchas empresas se han visto en la necesidad de utilizar estos modelos para mejorar el servicio de atención al cliente, ya que al existir un entorno más competitivo, dinámico, turbulento e impredecible, hace necesario la adopción de un sistema orientado a la calidad que favorezca los logros, objetivos establecidos y que

haga más competitivas a las empresas, es por ello la importancia de estos modelos para cada una de las organizaciones.

El mercado venezolano goza de cierta fama gracias a la limitada importancia que se le brinda a los clientes en la cadena de valor, llamando clientes no solo al que paga directamente por un servicio o producto, pero también es aquel que demanda la atención de cualquiera de los departamentos de servicio de la organización, es por ello que no importa el rol que se lleve dentro de una organización, siempre se tratará con clientes.

Debido a la crisis política-económica que vive Venezuela, no solo se tiene que lidiar con un alto grado de competencia por parte de las organizaciones, sino que también se deben atender clientes que están cada día más preparados y son más exigentes. Es por ello que la buena atención al cliente se ha convertido en un factor clave y diferenciador en las empresas venezolanas para asegurar su permanencia en el mercado.

Algunas cifras estadísticas que hacen referencia a la atención al cliente en Venezuela, realizada en el 2008 por Datanálisis sobre Benchmarking de la calidad de servicio, dio como resultado que más del 50% de los venezolanos opina que la calidad de servicio en el país es “regular” y más del 17% la considera “mala o muy mala”. Por otro lado este estudio reveló que más del 90% de los clientes descontentos no llegan a quejarse.

Tomado en cuenta lo expuesto, se puede observar que las empresas venezolanas no le dan la importancia que se le debe dar a los clientes para garantizar una óptima atención y calidad de servicio, enfocándose primordialmente en generar utilidades, y posicionar la empresa en el mercado gastando una gran cantidad de dinero en publicidades para captar nuevos clientes, sin tomar en cuenta que es más rentable conservar un cliente satisfecho que conseguir uno nuevo. Por otro lado se puede observar que según estudios realizados en Venezuela otra de las causas de la mala atención al cliente es la poca educación y capacitación que tienen los empleados con respecto a este tema.

En este mismo contexto, el Centro Veterinario Los Colorados, una organización dedicada al servicio de salud integral para mascotas y animales no domésticos, cuenta con una experiencia de 30 años en el mercado lo cual la ha posicionado entre uno de los mejores Centro para atención de veterinaria en la ciudad de Valencia estado Carabobo. Cuenta con un excelente grupo de profesionales médicos, administrativos, enfermeros, peluqueros y personal de mantenimiento para así asegurar que cada uno de los pacientes sea tratado de la manera más eficaz.

En el último año, debido a la situación del país, el Centro Veterinaria ha tenido que tomar ciertas acciones para poder mantenerse en el mercado de la medicina veterinaria y esto ha traído como consecuencia una desmejora en la atención al cliente, generando muchas quejas por parte de los propietarios de los animales, específicamente hablando en el área de post-venta y atención telefónica.

Como se expresó, al haber tenido que realizar ciertas acciones con respecto a la situación de país, una de las consecuencias inmediatas que se pudo observar es que la atención telefónica se descuidó, ya que la mismas secretarias atienden a todo los clientes que llevan a sus mascotas y personas que buscan información, aparte de buscar historiales, realizar los cobros a las personas y realizar otras actividades, por ende no pueden atender las llamadas entrantes al Centro Veterinario, lo cual ha sido la principal queja de la mayoría de los clientes.

Por todo lo expresado nace la siguiente interrogante.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Qué estrategias basadas en la atención al cliente pueden implementarse para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como es la atención al cliente y la calidad de servicio actual del Centro Veterinario Los Colorados.
- Determinar los factores que intervienen en la atención al cliente y calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.
- Diseñar estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.

1.3 Justificación

La calidad de los servicios al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. Por ello es el factor más influyente en las ventas que pueda realizar un establecimiento comercial y su futuro desarrollo. Que tiene como objetivo general proporcionar a los participantes los conceptos básicos para lograr que la atención y el servicio que brinda a los clientes sean de calidad excelente.

Partiendo de esta idea, la presente investigación, busca como propósito lograr una mejora en la calidad de servicio por medio de la atención al cliente en el Centro Veterinario Los Colorados, con el fin de incrementar la satisfacción de sus clientes y ofrecer un servicio de mejor calidad. También es importante, ya que esta investigación aportará información relevante sobre la situación actual del Centro Veterinario a sus gerentes con respecto a la atención de sus clientes y si sus servicios

están cumpliendo con las expectativas de los mismos, para así tomar las acciones y estrategias necesarias para lograr ofrecer servicios de mejor calidad a todos sus clientes.

En cuanto a nivel académico y metodológico, esta investigación podrá servir como antecedente para próximas investigaciones que se basen en la atención al cliente y calidad de servicios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene el marco teórico de la investigación, el cual tiene como propósito dar a la misma una serie de conceptos que permitan abordar el problema y sustenten la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) el marco teórico es "un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Ayuda a documentar cómo la investigación agrega valor a la literatura existente." (p.64).

2.1 Antecedentes

Los antecedentes expuestos a continuación sirvieron de apoyo y comparación con el trabajo especial de grado. Los estudios fueron tomados como marco de referencia para el aporte de la investigación, luego de consultar diferentes bibliografías y constatar la existencia de otras publicaciones basadas en las mismas áreas. En este sentido, Balestrini (2006) señala que "todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el tema planteado, constituye los antecedentes de dicho problema." (p.92). Por lo que se consideraron aquellas que más se adaptaron a los fines que persiguieron la presente investigación.

Miranda y Polanco (2012) en el trabajo especial de grado titulado: "**Estrategias de marketing para la mejora del servicio de atención al cliente en la empresa Global Video System, C.A. Ubicada en el municipio Valencia del Estado Carabobo**", para optar por el título de licenciados en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez. Esta investigación estuvo concebida bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, y tuvo como objetivo principal proponer estrategias de marketing para la mejora de servicio de atención al

cliente en la empresa Global Video System, C.A., ya que la misma presenta debilidades en cuanto a los servicios post-venta, comunicación ineficiente con el cliente y demoras en entregas. Esta investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, apoyada en un cuestionario, utilizando una muestra de veinte (20) personas, la cual es la totalidad de la población en estudio. Así como también se utilizó la observación directa como otra técnica de recolección de datos, donde se identificaron las debilidades y fortalezas de la empresa. Se pudo concluir que las fallas en la atención al cliente y calidad de servicio se resumen en retrasos en el tiempo de entrega, ausencia de un servicio post-venta.

Este trabajo es de gran utilidad para la investigación del Centro Veterinario Los Colorados, ya que los dos tienen como objetivo buscar estrategias basadas en la atención al cliente para buscar una mejora en la calidad de sus servicios y por ende una mayor satisfacción de los clientes.

El autor Álvarez (2012) para optar por el título de Magíster en Sistemas de la Calidad realizó en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, una investigación titulada: **“Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”**. El estudio desarrollado se enmarcó en una investigación evaluativa, de nivel descriptivo, bajo un diseño de campo, no experimental y transeccional. Su objetivo general es determinar el grado de satisfacción de los clientes, con respecto a la calidad de servicio ofrecido, en una red de supermercados del gobierno. Se aplicaron las técnicas de la observación y de la entrevista de tipo estructurada, y como instrumento la encuesta, tomando como base de medición la escala CALSUPER adaptación SERVQUAL para redes de supermercados. La población estuvo conformado por 2.950 personas y la muestra estuvo conformada por 839 clientes que realizaron comprar directas en PDVAL del Distrito Capital. Las mediciones que se obtuvieron arrojaron los resultados de que existen oportunidades de mejora en las dimensiones físicas, y específicamente en la apariencia del local, así como también el tiempo de espera en cajas.

Esta investigación tiene una vinculación estrecha, debido a que ambas investigaciones cuentan con una problemática en el tiempo de espera para ser atendidos, tomando en cuenta que en esta investigación es el tiempo de espera para ser atendidos en la caja para pagar y en el caso de la presente investigación la problemática principal es el tiempo de espera en las líneas telefónicas, también es importante mencionar el aporte de esta investigación en cuanto a las herramientas que utilizan para medir el grado de satisfacción de los clientes.

González (2011) en su trabajo especial de grado titulado: **“Evaluación de las actuales estrategias de marketing basadas en la atención al cliente implementadas por la empresa Farmatodo, C.A., caso: Sucursal La Trigaleña Edo. Carabobo”**. Para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad Arturo Michelena. La investigación estuvo enmarcada en un diseño de campo, de tipo no experimental y de nivel descriptivo, ya que la recolección y los datos se recolectaron directamente de la organización de estudio. Su objetivo general fue evaluar las actuales estrategias de marketing implementadas por la empresa Farmatodo, C.A. Se empleó el instrumento de la encuesta a través de un cuestionario estructurado el cual se aplicó a los clientes de Farmatodo. Los resultados de esta investigación permitieron concluir que es fundamental la evaluación de las actuales estrategias de marketing basadas en la atención al cliente empleadas por la empresa Farmatodo C.A.

Esta investigación es de gran utilidad para la realización de este trabajo especial de grado, ya que cuenta con información relevante sobre estrategias basadas en la atención al cliente las cuales sirven de guía para establecer nuevas estrategias para el Centro Veterinario Los Colorados.

García (2011) llevo a cabo una investigación denominada: **“Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de Retail”**, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Piura, Perú de la Facultada de Ciencias Económicas y Empresariales. Esta investigación tiene como objetivo general medir y controlar el nivel de satisfacción de los clientes de una

empresa Retail, específicamente en el área electro. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario, el cual proporciono la información respectiva, para luego ser procesada y de esta manera poder analizarla mediante el uso de gráficos de control estadístico. Los resultados obtenidos por el análisis de los gráficos permitieron conocer cuando la empresa brinda un buen o mal servicio, y por ende se podrá mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes de forma continua.

El aporte de esta investigación al presente trabajo es que buscan la mejora de la calidad de sus servicios para mejorar la atención al cliente para que ellos tengan un mayor grado de satisfacción. Esto se logra por medio de una evaluación previa de la empresa para así poder plantear estrategias basadas en estos aspectos.

Enríquez (2011) con el trabajo investigativo titulado: **“El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicio”**, desarrollado en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra Ecuador, para optar por el título de Magíster en Administración de Negocios. Con los objetivos generales analizar los factores internos y externos que generen un Deficiente Servicio al Cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, y en segundo lugar diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el servicio al cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media. Para recolectar los datos necesarios para la investigación se utilizó una ficha de observación en cada uno de los restaurantes objeto de estudio. Se pudo concluir en esta investigación que los clientes no se sentían bien atendidos por el personal, que el menú era poco variado, y había tardanza en la entrega de los pedidos, en pocas palabras el servicio al cliente es muy deficiente.

Esta investigación brinda aportes al presente trabajo investigativo, ya que se presentan problemas en el área de atención al cliente y buscan las estrategias más adecuadas para minimizar las consecuencias de una mala calidad de servicio y atención al cliente. Por otro lado suministra información importante sobre cómo identificar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos para así lograr brindar un servicio de calidad.

2.2 Bases Teóricas

A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación, para ello se utilizan varias teorías que le dan forma y se relacionan con el proyecto planteado. En ese sentido, Arias (2006) define las bases teóricas como: “implican desarrollar profundamente cada concepto que conforme la idea, para así poder sustentar el problema planteado.” (p.107).

2.2.1 Estrategias

Las estrategias son un conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. Según Carrión (2007):

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que se requiere participar, cuáles son sus productos y servicios que se quieren ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente. (p.28).

Asimismo para Pride y Ferrel (2007), las estrategias son “Una descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones y a través de un proceso de planificación y análisis regulares, determinar cómo se van a utilizar los recursos de la organización.” (p. 174).

Teniendo en cuenta ambos conceptos de estrategia, se puede observar que a pesar de existir muchos autores con diversas visiones, el concepto de estrategia siempre gira en un mismo sentido, el cual es conseguir cumplir las metas y objetivos de una organización.

Para establecer estrategias existen diferentes herramientas, una de la más utilizada es la matriz DOFA, la cual es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los

factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

A través del análisis DOFA se pueden establecer las estrategias más adecuadas para cada situación, así como también ayuda a la toma de decisiones oportunas y apropiadas para cada escenario que se presente dentro de una organización.

Este proyecto de investigación necesita apoyarse sobre una serie de estrategias bien organizadas y definidas que permita contar con un plan serio y organizado, hasta lograr cumplir los objetivos de mejorar la atención al cliente y la calidad de servicio.

2.2.2 Atención al Cliente

La atención al cliente o servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Harrington (1998) define los clientes como:

Las personas más importantes para cualquier negocio que no son una interrupción en nuestro trabajo, son fundamentos, son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos, merecen que le demos el trato más atento y cortes que podamos. (p. 6).

Con lo expuesto, cabe destacar que los clientes son el pilar fundamental para cualquier organización, bien sea de productos o servicios, es por ello que toda organización debe hacer énfasis en la atención al cliente debido a que si no existe la misma no se podría asegurar la permanencia de la organización en el mercado, ya que sin clientes no existiría ningún tipo de ventas en la misma.

Los clientes se pueden clasificar en dos, primero están los clientes internos, que son las personas dentro de la organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos, y por último están los clientes externos que son las personas que utilizan la empresa de productos o servicios para satisfacer sus necesidades, pero no forma parte de la organización.

Una de las maneras más eficaces para realizar un buen servicio de atención al cliente, es asegurarle al mismo el compromiso de que ellos siempre serán lo más importante para la organización, que cada uno de ellos es una pieza indispensable para el funcionamiento adecuado de la empresa y que son la clave del éxito de la misma. Según Kotler (2006) “para maximizar el valor de los clientes es necesario cultivar relaciones a largo plazo con ellos.” (p. 152).

Según Mallo y Rocafort (2013) “un buen servicio significa satisfacer las necesidades o expectativas del cliente, cuando está en contacto con sus proveedores.” (p.320). Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- Demanda de servicio, que son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- Meta de servicio, que son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- Nivel de servicio, el grado en que se cumple la meta de servicio.

Se han establecido varias características para ayudar a distinguir los bienes de los servicios, los cuales se identifican como intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad. La combinación de estas características es la que crea el contexto específico en el que se deben desarrollar las políticas de marketing de una empresa de servicios.

Existen diferentes maneras de generar una buena atención al cliente en las empresas, un ejemplo de ello son los servicios post-ventas que consisten en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente. Otro método para crear una buena atención al cliente es contar con un centro de atención telefónica, que se encargue de facilitar la comunicación entre los clientes y la empresa y crear un

contacto más directo y personalizado con los mismos. En un mercado tan competitivo es importante mantener a cada uno de los clientes lo más satisfechos posibles para asegurar su fidelización.

Otro aspecto fundamental a tomar en cuenta en la atención al cliente es la gestión del talento humano, que hoy en día se ha convertido en un aspecto crucial, pues el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, por lo que invertir en las personas puede generar grandes beneficios. La finalidad de tener un talento humano altamente capacitado es que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Vallejo (2011) expresa en su libro “Un Paso Adelante, Cómo Lograr la Ventaja Competitiva a través del Servicio al Cliente” que:

Muchas empresas envían, de manera esporádica y con poco criterio, a sus empleados a cursos sueltos que se ofrecen en el mercado. La capacitación en aspectos técnicos sigue siendo fundamental. La capacitación es la forma como la gente realmente crece dentro de las organizaciones, y esta debe contener un aspecto estratégico absolutamente fundamental. (p.174).

Resulta fundamental para cualquier empresa, principalmente para la empresa de estudio el Centro Veterinario Los Colorados, conocer a sus usuarios y fomentar el servicio de atención al cliente por medio de la formación de su talento humano, conocer sus fallas y crear una retroalimentación para que así los gerentes puedan tomar acciones sobre sus debilidades y al final poder brindarles un servicio de atención al cliente que cumple con las expectativas de los mismos.

2.2.3 Calidad de servicio

Según una cita realizada por Reyes, Mayo, y Loredó (2009)

La calidad de servicio percibida por el cliente es entendida como un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las organizaciones presentadores del servicio. (p. 7).

En palabras más sencillas, la calidad de servicio se puede definir como la comparación entre lo que el cliente espera recibir (sus expectativas) y lo que él realmente recibe o él percibe que recibió (desempeño o percepción del resultado del servicio).

Continuando con la idea, se puede interpretar que una empresa proporciona calidad de servicio cuando el producto o servicio que ofrecen supera o iguala las expectativas de los consumidores. Por lo tanto la calidad de servicio es el nivel de excelencia que la empresa decide alcanzar para satisfacer a su clientela.

En este mismo sentido, para que los servicios al cliente se consideren de buena calidad, deben cumplir con una serie de atributos, entre los cuales se mencionan, ser ejecutados dentro de un lapso de tiempo determinado por el cliente, así como también debe ser exacto, preciso, seguro y veraz. Por otro lado el servicio debe ser agradable, gentil, rápido, sencillo y oportuno.

La finalidad de brindar una buena calidad de servicio es que los clientes puedan llegar a estar plenamente satisfechos, es por ello la importancia de lograr la completa satisfacción del mismo, ya que es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios, la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.

2.2.4 SERVQUAL

Por todos es conocido la importancia que tiene hoy en día tener una ventaja competitiva sobre los competidores, el punto de partida para poder alcanzar esa distinción con respecto a otras empresas que operan en el mismo sector es saber el índice de satisfacción de nuestros clientes, la mejor manera de medir esta satisfacción es a través del Modelo SERVQUAL.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio tiene como propósito mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario que evalúa

la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

En pocas palabras el modelo SERVQUAL mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. Las dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio que se evalúan en el cuestionario pueden ser definidas del siguiente modo:

- **Fiabilidad:** es la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- **Capacidad de respuesta:** es la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** es el conocimiento y atención mostrada por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** es la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- **Elementos tangibles:** es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

El SERVQUAL es una herramienta que al ser aplicada y examinada comprensiva y cuidadosamente proporciona un acercamiento valioso para mejorar la calidad de los servicios de las empresas, ya que este brinda información detallada sobre opiniones de los clientes acerca del servicio, niveles de desempeños según lo percibido por los clientes, así como también comentarios y sugerencias por parte de los mismo e impresiones de empleados con respecto a la expectativa y nivel de satisfacción de los clientes.

2.2.5 Benchmarking

Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación. Según Casadesús (2005) el Benchmarking:

Es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminados a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes. (p.93).

El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y entonces adaptar sus propias practicas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios, no se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe de efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

El Benchmarking cuenta con diferentes fases:

1. Planificación: En ella la dirección de la empresa debe realizar una elección de un objeto de Benchmarking y ponerlo de acuerdo con los objetivos estratégicos que hayan establecido en dicha empresa
2. Recogida y análisis de información: Se realizará una recogida de información de la empresa para compararla con las empresas que cuentan con las mejores prácticas y que han sido seleccionadas previamente, ya que es imprescindible la utilización de los indicadores que “vinculan el proceso y ofrecen una evaluación de los gaps, sus causas y sus inadecuaciones”, así se obtendrá una información adicional externa mediante fuentes secundarias (publicaciones, bases de datos, etc.) y mediante fuentes primarias para recurrir a un conocimiento más profundo, es decir, un contacto directo con la empresa, entrevistas, proveedores y clientes.
3. Integración y adaptación a la empresa: Una vez recogida toda la información que es de interés se establecerá en un plan de mejora para la empresa y así adaptarla a las circunstancias de la empresa.

4. Acción e implementación de los resultados: Se implantará dichas prácticas en lo cual, habrá un programa que incluya las acciones a llevar a cabo, con los objetivos, responsabilidades y plazos de implantación de cada una.

5. Maduración: Prácticas completamente integradas a los procesos.

Asimismo, el autor define que hay dos tipos básicos de benchmarking los cuales los define de la siguiente manera:

1. Benchmarking interno: es la búsqueda de buenas prácticas dentro de las diferentes empresas, plantas o unidades del propio grupo. La obtención de información en este caso puede entrañar cierta dificultad, sobre todo en empresas o grupos en los que existe competencia entre las diferentes unidades por la captación de nuevos pedidos o clientes. En este proceso se corre el riesgo de que la empresa a la que se está sometiendo a comparación acuse de espionaje, por lo que hay que tener sumo cuidado al ejercer esta estrategia.

2. Benchmarking externo: Se realiza una comparación con las empresas externas, en la que puede diferenciar dos casos:

- Competitivo directo: La gran mayoría de las empresas tienen uno o varios competidores que destacan en la ejecución de la fase o proceso que se pretende mejorar. Lograr que el competidor directo proporcione los datos de interés puede ser una labor difícil de conseguir. En ciertas ocasiones una tercera empresa o un proveedor común puede ser utilizados como fuente de información.
- Benchmarking no competitivo: Se produce cuando se obtiene información sobre empresas que no son competidoras de forma directa, bien porque el mercado en el que actúan sea geográficamente opuesto, o porque intervengan en otro sector de actividad diferente.

Con lo expresado se puede decir que la importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del

impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado posible. Hay que mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor (o no sea el deseado).

Por lo que se concluye que el benchmarking es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta en la mejora de procesos.

2.3 Definición de Términos Básicos

Empresas: Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes.

Mercado: es cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.

QVET: programa de gestión para centros veterinarios. QVET es un único programa que incluye tres grandes módulos adicionales para el manejo del marketing veterinario, laboratorio y análisis empresarial.

Fidelización: es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Percepción: es la manera en la que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno.

Expectativas: es lo que se considera lo más probable que suceda.

Ciente: aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra.

Relación: sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para la elaboración del trabajo especial de grado, donde se describen aspectos como el diseño, tipo de la investigación. Asimismo se explican todo lo referente a las fases metodológicas, la población y muestra de estudio, e igualmente las técnicas e instrumentos de recolección de información necesaria para elaborar la propuesta.

3.1 Tipo y Diseño de la investigación

Debido a la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es descriptiva, ya que consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, basándose en la observación y recolección de datos en el Centro Veterinario Los Colorados, para así obtener la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2003) la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (p.35).

Según Sabino (1986) explica la investigación descriptiva como aquella que:

Trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o

comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (p.51).

El diseño de este trabajo especial de grado es no experimental transeccional. La investigación no experimental, de acuerdo con Kerlinger (1983), “es una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables.”(p.269). En esta investigación los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

Asimismo se define el diseño de investigación transeccional como aquella que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) son los que “Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e intercalación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos).” (p.270).

Este trabajo de grado está enmarcado en una investigación documental y de campo. Se puede definir a la investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

Según Arias (2004) expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.” (p.25). Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requiere la definición de los requerimientos

por medio de la documentación, que permiten darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

La investigación de campo, constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basados en la recolección directa de datos de la realidad del Centro Veterinario Los Colorados. Una investigación de campo en pocas palabras según Arias (2006), “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos.” (p. 31).

Asimismo Rojas De Narváez (1997), señala a la investigación de campo como el proceso de, “estudiar y evaluar intensivamente los antecedentes, estado actual e interacciones ambientales de una sociedad social.” (p. 36).

Siguiendo el mismo contexto, esta investigación se basó bajo la modalidad de proyecto factible, que según el Manual de la UPEL (2006) el proyecto factible:

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.21).

Asimismo el manual señala que “El proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.” (p.21).

Tomando en cuenta lo expresado, esta investigación se desarrolló dentro del contexto de proyecto factible, pero difiere mucho a los proyectos de inversión, ya que el propósito que se persiguió en esta propuesta es solventar la necesidad de mejorar la calidad de servicio por medio de la atención al cliente, siendo este su alcance y para expresar la viabilidad se tomaron en cuenta los recursos.

3.2 Fases Metodológicas

Las fases metodológicas son las que enmarcan el direccionamiento de la investigación al igual que el desarrollo de la misma, y van en función a la propia estructura de cada objetivo específico, para la realización de la siguiente investigación se procedió a llevar a cabo las siguientes fases.

Fase I: Diagnóstico de la atención al cliente y calidad de servicio actual del Centro Veterinario Los Colorados.

Para llevar a cabo la primera fase de diagnóstico de la situación actual del Centro Veterinario fue necesario establecer la población a la cual fue dirigida esta investigación. Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea estas características se denominan población universo. Según Tamayo y Tamayo, (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p.114).

En este mismo orden, la población de esta investigación estuvo conformada por 18.131 clientes que se encuentran registrados desde enero del 2010, ya que desde ese año se estableció el sistema QVET Visión Profesional para Centros Veterinarios.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que la muestra “Es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), éste deberá ser representativo de la población.” (p.236). Asimismo Tamayo y Tamayo (1997) expresan que la muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.” (p.38). Para esta investigación se utilizó una muestra de 391 clientes del Centro Veterinario Los Colorados. Esta muestra se seleccionó por medio de la siguiente ecuación:

N: 18.131

e: 0,05 (error muestral)

$$n = \frac{N}{(e)^2(N - 1) + 1}$$

Se sustituyen los valores

$$n = \frac{18.131}{(0,05)^2(18.131 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{18.131}{0,0025(18.130) + 1}$$

$$n = 391,42$$

$$n = 391$$

Las técnicas de recolección de datos según Arias (1999) “Son las distintas formas de obtener información.” (p.53). Es por esto que se utilizó como técnica la encuesta, la cual Sabino (2002) expresa que “Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.” (p.43).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) el instrumento de medición es el “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (p.276). Tomando en cuenta esto, se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario que según los autores anteriores, “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p.310).

Este cuestionario estuvo constituido por una serie de preguntas cerradas que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas.” (p.310). Estas preguntas son de tipo

dicotómicas, con opción de respuesta SÍ y NO. Por otro lado también se utilizaron preguntas de Escala de Likert con opciones de respuestas múltiples.

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, Berenson y Levine (1982) la definen “como los métodos que implican la recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos a fin de descubrir en la forma apropiada las diversas características de ese conjunto de datos” (p. 10). Asimismo se utilizaron tablas y gráficos para representar los resultados.

Fase II: Determinación de los factores que intervienen en la atención al cliente y calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.

Para el desarrollo de la segunda fase se elaboró una Matriz DOFA, la cual es una herramienta que se utiliza para tener una visión clara de la situación en la que se encuentra una empresa u organización, muestra con claridad las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las mismas. En base al análisis de estos cuatro elementos se pueden establecer las estrategias más asertivas o adecuadas para cada una de las organizaciones.

La Matriz DOFA brindó información fundamental para la realización de este trabajo de grado, debido a que se pudo determinar cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Centro Veterinario los Colorados para así poder analizarlas y obtener estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio.

Se aplicó durante toda esta técnica la observación directa no participativa. Tamayo y Tamayo (2003) describen la observación directa como “Aquella en la cual el investigador puede observar y recolectar datos mediante su propia observación.” (p.183). Es decir que la observación directa no participativa es en la cual el investigador se mantiene al margen del fenómeno como un espectador pasivo, que se limita a registrar la información que aparece ante él, sin interacción, ni implicación alguna.

Siguiendo con la segunda fase, se aplicó como instrumento una lista de cotejo, la cual consiste en un listado de aspectos a evaluar, al lado de los cuales se puede calificar un puntaje, una nota o un concepto. Balestrini (1998) expresa que la lista de cotejo “es una herramienta que se puede utilizar para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas.” (p.138).

Por otro lado se aplicó el Benchmarking, que según la definición de Kearns (1989), Director General de Xerox Corporation, “el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros”. En pocas palabras es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas mediante la comparación de aspectos de una empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

Esta herramienta proporcionó información importante con respecto a los competidores más fuertes que tiene el Centro Veterinario Los Colorados, es decir, que aspectos diferenciadores y superiores tienen estos centros tomando en cuenta la atención al cliente y la calidad de sus servicios.

Fase III: Diseño de estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.

Esta última fase se enfocó en el diseño de la propuesta de estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio del Centro Veterinario Los Colorados. Como técnica se utilizó la observación documental. Este tipo de observación está basada en la obtención de información de los libros, biografías, informes, entre otros. Hurtado (2002) define esta observación como “una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechos por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio.” (p. 427).

Asimismo, se utilizó la técnica de análisis documental, en la cual Arias (1999) lo define como, “el análisis documental, consiste en describir en forma exhaustiva los

elementos de un documento.” (p. 77). Este análisis documental es una técnica mediante la cual se examinan documentos, destacando de forma relevante los elementos más resaltantes del mismo.

El punto de partida del análisis documental expresado por Balestrini (2001) se realiza mediante:

Una lectura general de los textos, se iniciara la búsqueda y observación de los hechos presentes e los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación. Esa lectura inicial, será seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas, a propósito de extraer datos bibliográficos útiles para el estudio que se está realizando. (p. 152).

En este mismo orden de ideas, la propuesta de la investigación estuvo estructurada de la siguiente manera: propuesta, objetivo de la propuesta, objetivos específicos, recursos económicos, técnicos y operativos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante todo el proceso de la investigación, establecida en la propuesta de estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados. Balestrini (2006) señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función a las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico.” (p.73).

En esta etapa de la investigación se obtuvieron resultados muy importantes, de los cuales se pudieron establecer diferentes estrategias, conclusiones sobre la situación actual del centro referente a la atención al cliente y la calidad de servicio.

4.1 Fase I: Diagnóstico de la atención al cliente y calidad de servicio actual del Centro Veterinario Los Colorados.

En esta primera fase se aplicó un cuestionario a una muestra de 391 clientes del Centro Veterinario Los Colorados, la cual está conformada por 7 preguntas dicotómicas y de escala de Likert. La correcta aplicación y análisis de los resultados desprendieron los siguientes resultados:

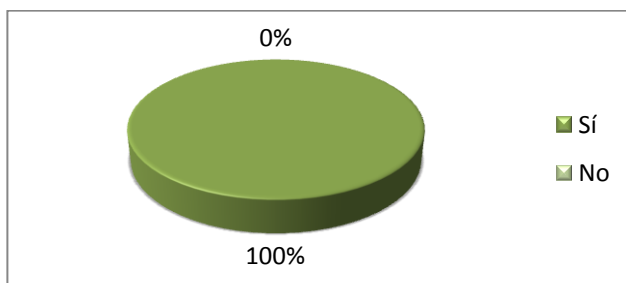
Pregunta N°1: ¿Cree usted que el Centro Veterinario brinda una buena atención al cliente?

Cuadro N°1: Atención al Cliente

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	391	100
No	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°1:



Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas consideran que el Centro Veterinario Los Colorados brinda una buena atención al cliente, demostrando así que este Centro está posicionado en el mercado por ofrecer excelentes servicios a sus clientes, por lo tanto este Centro es muy reconocido por el público y es la opción número uno a la hora de elegir atención médica para las mascotas. Con estos resultados se demuestra lo dicho por Gómez (2006) “definiendo que el servicio al cliente es un conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.” (p.19).

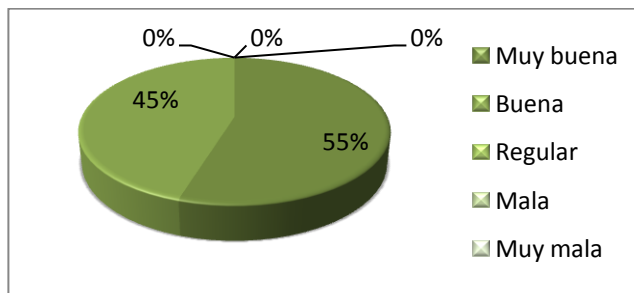
Pregunta N°2: ¿Cómo considera usted la calidad del servicio en el Centro Veterinario Los Colorados?

Cuadro N°2: Calidad de Servicio

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	215	55
Buena	176	45
Regular	0	0
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°2:



Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Interpretación: El 55% de las personas encuestadas considera que la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados es muy buena, mientras que el 45% restante considera que la calidad de servicio es buena. Considerando que para Hernández, Chumaceiro, Atencio (2009) “la calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere de un compromiso de todos, un proceso continuo de mejoramiento para así ganar la lealtad de los clientes y diferenciarse de la competencia”. (p.460). Por lo que se puede concluir con estas respuestas que al igual que la primera pregunta el 100% de las personas afirma que este Centro trabaja con estándares muy altos de calidad y siempre ofrece los mejores servicios a sus clientes.

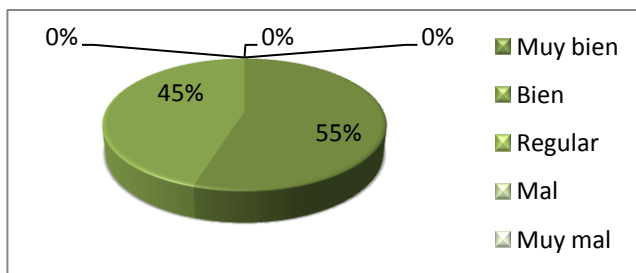
Pregunta N°3: ¿Cómo se siente atendido por el personal del Centro veterinario?

Cuadro N°3: Percepción.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bien	215	55
Bien	176	45
Regular	0	0
Mal	0	0
Muy mal	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°3:



Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Interpretación: El 55% de las personas encuestadas se sienten muy bien atendidas por el personal del Centro Veterinario, tomando en cuenta que esta atención brindada es por parte del personal de recepción y de los médicos veterinarios. Por otro lado el restante 45% se siente bien atendido por el personal del Centro. Según Kotler (1991) "la percepción es el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta información para conformar una imagen significativa del mundo". (p.327). Con lo expresado se puede observar un aspecto importante en esta pregunta es que ninguna de las personas se ha sentido mal atendido por algún empleado durante la prestación del servicio.

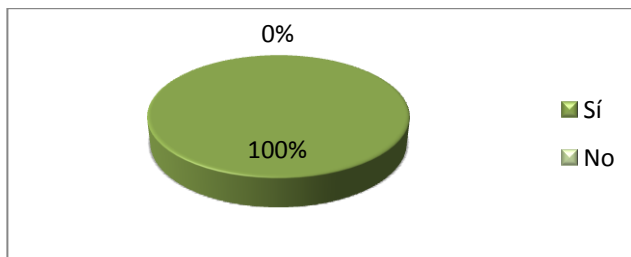
Pregunta N°4: ¿Está usted satisfecho con los servicios ofrecidos por el Centro Veterinario?

Cuadro N°4: Satisfacción.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	391	100
No	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°4:



Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Interpretación: El 100% de los encuestados se sienten totalmente satisfechos con los servicios que ofrece el Centro Veterinario Los Colorados. Según Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción de los clientes como “una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar los resultados esperados con las expectativas de beneficios previas”. (p.144). Con lo expresado se puede concluir que los servicios que ofrece este centro cumplen con los requerimientos que las personas buscan a la hora de seleccionar un centro veterinario para sus mascotas.

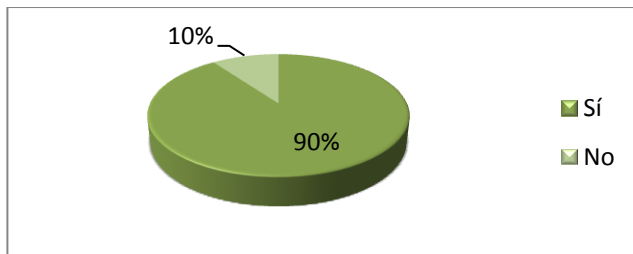
Pregunta N°5: ¿El Centro Veterinario cumple con sus expectativas?

Cuadro N°5: Expectativas.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	352	90
No	39	10
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°5:



Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Interpretación: El 90% de las personas encuestadas afirmaron que este Centro Veterinario cumple con todas sus expectativas, mientras que el 10% restante considera que sus expectativas no fueron cubiertas en su totalidad. Esto se debe a que un porcentaje de personas piensa que ciertos servicios adicionales al de atención veterinaria, no se ejecutan de la manera esperada. Es por ello que de acuerdo a Kotler (2003) la satisfacción del cliente es un paso previo a la fidelización pues “la satisfacción del cliente mide lo bien que se alcanzan las expectativas del cliente” y la fidelidad “mide el grado de posibilidad de que un cliente regrese”. (p.173).

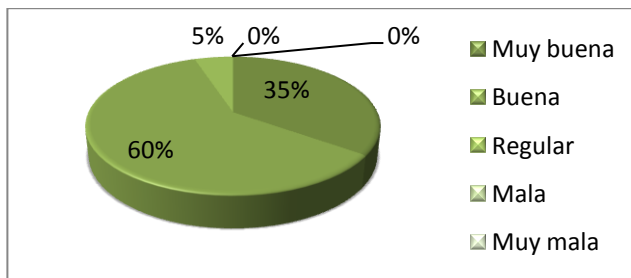
Pregunta N°6: Según su percepción, como observa usted los siguientes aspectos de calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.

Cuadro N°6.1: Instalaciones

INSTALACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	136	35
Buena	235	60
Regular	20	5
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.1:



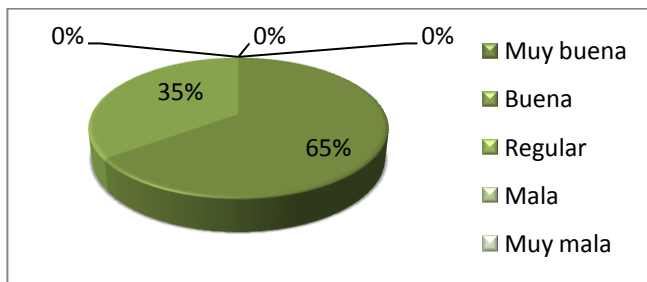
Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Cuadro N°6.2: Equipos médicos

EQUIPOS MÉDICOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	254	65
Bueno	137	35
Regular	0	0
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.2:



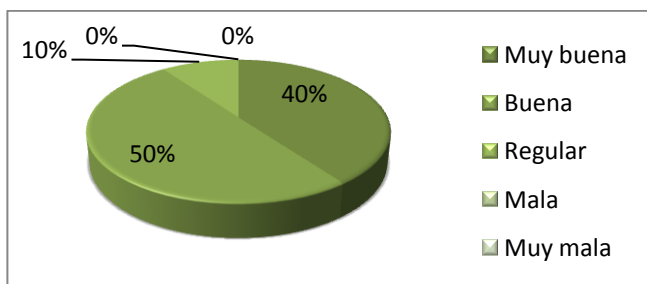
Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Cuadro N°6.3: Instalaciones físicas

INSTALACIONES LIMPIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	156	40
Bueno	196	50
Regular	39	10
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.3:



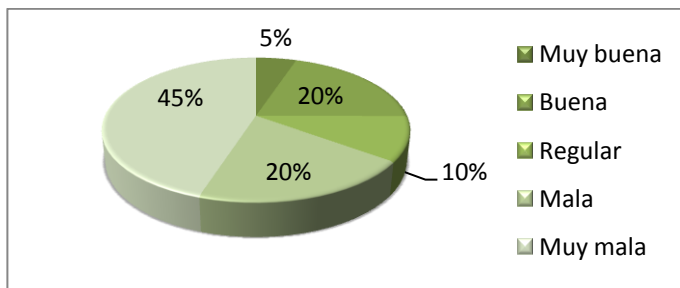
Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Cuadro N°6.4: Atención telefónica

ATENCIÓN TELEFÓNICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	20	5
Bueno	78	20
Regular	39	10
Mala	78	20
Muy mala	176	45
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.4:



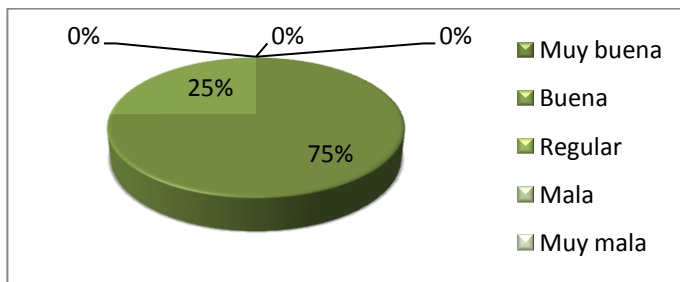
Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Cuadro N°6.5: Atención Veterinaria

ATENCIÓN VETERINARIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	293	75
Bueno	98	25
Regular	0	0
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.5:



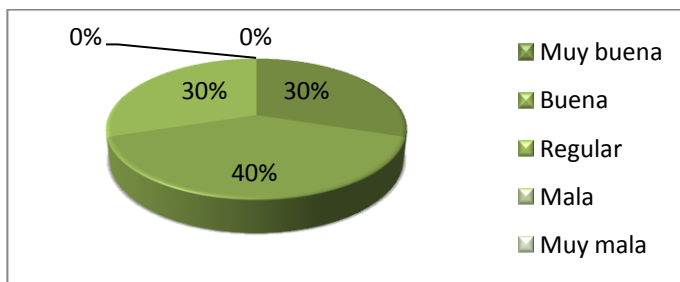
Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Cuadro N°6.6: Atención en la recepción

ATENCIÓN EN LA RECEPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	117	30
Bueno	157	40
Regular	117	30
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.6:



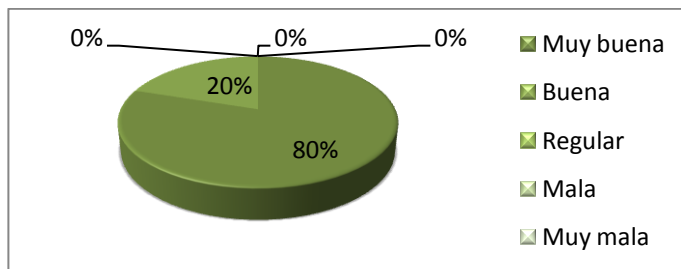
Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Cuadro N°6.7: Formación

EMPLEADOS CAPACITADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	313	80
Bueno	78	20
Regular	0	0
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.7:



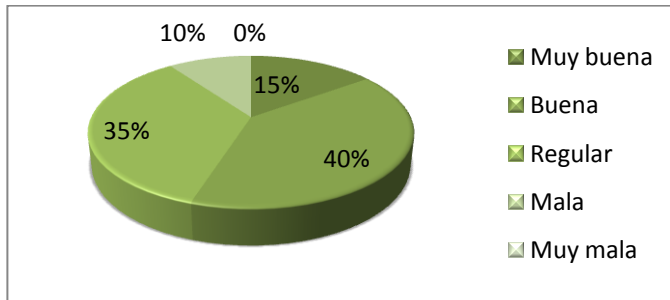
Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Cuadro N°6.8: Rapidez al ser atendidos

RAPIDEZ AL SER ATENDIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	59	15
Bueno	156	40
Regular	137	35
Mala	39	10
Muy mala	0	0
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°6.8:



Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Interpretación: con los datos obtenidos en el cuadro de medición se pudo concluir que la mayoría de las personas le dan una escala de medición muy positiva a los elementos tangibles e intangibles, que según American Marketing Association define a los servicios como "procesos en los que interviene elementos tangibles e intangibles (sistemas, equipos, elementos físicos y personas) que, como resultado de la realización de una serie de actividades, pasos o tareas secuenciales, conducen hasta la prestación final", como lo son las instalaciones, equipos médicos, instalaciones limpias, atención veterinaria, y en empleados capacitados, lo cual refleja que el Centro Veterinario Los Colorados es considerado por sus clientes un centro altamente capacitado tanto en sus instalaciones y equipamiento como en la capacitación de todos sus empleados. Por otro lado se pudo observar que en los elementos atención en la recepción y rapidez al ser atendidos pertenecientes también a elementos medidos por la fiabilidad, obtuvieron unos resultados intermedios, es decir, que no todos los clientes los consideran en su mejor estado, esto es debido a que las recepcionistas realizan una gran cantidad de actividades que no les permite atender de la mejor manera a los clientes, asimismo por la gran afluencia de clientes la espera se hace más larga. Por último reflejando un resultado muy importante por su connotación negativa está el elemento atención telefónica, la cual reflejo que más de un 45% de los clientes la consideran entre mala y muy mala, esto se debe a la misma problemática del exceso de trabajo que tienen las recepcionistas, las cuales prefieren

atender al público que a las llamadas telefónicas, siendo este un elemento realmente importante de resolver para mejorar la calidad de servicio en El Centro Veterinario Los Colorados.

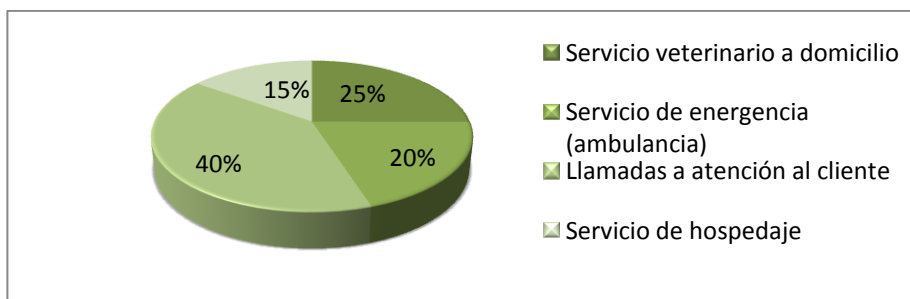
Pregunta N°7: ¿Qué servicio adicional, además de los que ya se ofrece, le gustaría que se ofrecieran?

Cuadro N°7: Servicios Adicionales.

ÍTEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio veterinario a domicilio	98	25
Servicio de emergencia (ambulancia)	78	20
Llamadas a atención al cliente	156	40
Servicio de hospedaje	59	15
TOTAL	391	100

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Gráfica N°7:



Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Interpretación: El 40% de los encuestados considera que se debe incluir en los servicios de este centro un servicio de atención telefónica, debido a la falla que se presenta a la hora de tratar de comunicarse con el centro, muchas clientes afirman que al tratar de comunicarse con la veterinaria no han tenido éxito en ningún momento, el mal funcionamiento de la atención telefónica puede traer consecuencias como la

perdida de clientela o el desmejoramiento de la calidad del servicio que prestan. Por otro lado el 25% de las personas consideran que se debe adicionar un servicio a domicilio de consultas, un 20% de las personas creen que se debe adicionar un servicio de emergencia (ambulancia), siendo estos dos último ítems, servicios que ningún otro centro veterinario en Valencia ofrece, lo cual pudiera representar un mercado potencial o una ventaja competitiva para el centro. Y por último el hospedaje obtuvo un 15%

4.2 Fase II: Determinación de los factores que intervienen en la atención al cliente y calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.

Para determinar los factores que intervienen en la atención al cliente y la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados se realizó mediante la observación directa no participativa, una lista de cotejo que permitió analizar los factores que intervienen en estos dos indicadores, por otro lado se pudo realizar una comparación mediante la aplicación del benchmarking entre el centro de estudio y su competencia para así establecer cuáles son los aspectos diferenciadores entre las mismas. Por último se realizó una Matriz DOFA la cual brindó información fundamental sobre cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Centro Veterinario los Colorados para así poder analizarlas y obtener las estrategias más adecuadas para este centro basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio.

Cuadro N° 8: Lista de cotejo para la realización del benchmarking

INDICADOR	CENTRO VETERINARIO LOS COLORADOS		CLÍNICA VETERINARIA DR. PABLO LUIGI		POLICLÍNICO VETERINARIO DEL CENTRO	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
Consultas de fauna silvestre	X			X		X
Equipos médicos de alta tecnología	X			X	X	
Laboratorio clínico	X			X	X	
Atención telefónica		X	X		X	
Estacionamiento	X			X	X	
Empleados capacitados	X		X		X	
Medicina especializada		X		X		X
Hospedaje		X		X	X	

Peluquería canina	X		X		X	
Farmacia	X			X	X	
Emergencia 24 horas	X			X	X	
Amplia infraestructura	X			X	X	

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

Al hacer un análisis comparativo del Centro Veterinario Los Colorados y de sus dos mayores competencias el Policlínico Veterinario del Centro ubicado en el Trigal Sur y la Clínica Veterinaria Dr. Pablo Luigi ubicada en la Avenida Bolívar Norte, se pudo observar que estas tres veterinarias cuentan con un equipo médico altamente capacitado, con el cual han logrado posicionarse como los centros más reconocidos en Valencia y en la mente de todas las personas que buscan una atención médica integral para sus mascotas.

Se pudo observar que estos centros cumplen con la mayoría de los elementos básicos que cualquier centro veterinario debería tener, como por ejemplo consultas médicas, peluquería canina, buenos equipos médicos, atención telefónica, estacionamiento, entre otros. Asimismo es importante destacar que a pesar de que estas clínicas están muy bien posicionadas y cuentan con la mayoría de los elementos necesarios para ofrecer un buen servicio, cuentan con ciertos elementos que hacen que se diferencien entre sí y que las personas tengan ciertas preferencias a la hora de elegir a cuál centro asistir.

La mayor competencia para el Centro Veterinario Los Colorados está representada por el Policlínico Veterinario del Centro, este policlínico ofrece una variedad de servicios que compiten a la par con el centro de estudio, ofreciendo servicios similares como el laboratorio propio, emergencia 24 horas, farmacia, peluquería canina, buenos equipos médicos, entre otros. La ventaja competitiva que tiene este policlínico es que ofrece un buen servicio de atención telefónica y las personas se pueden comunicar con diferentes departamentos de los distintos servicios que el

mismo ofrece, asimismo ofrece el servicio de hospedaje, que como se pudo observar en el cuadro ni el centro de estudio, ni la clínica Dr. Pablo Luigi ofrecen.

La Clínica Veterinaria Dr. Pablo Luigi es considerada una competencia para el centro de estudio debido a que durante toda su trayectoria ofreciendo consultas médicas para mascotas, logro posicionarse por su buena atención por parte de los veterinarios, pero se pudo observar que la situación actual de país ha hecho que esta clínica no pueda seguir expandiéndose y mejorar sus servicios e instalaciones, es por ello que en el cuadro comparativo se puede ver que la mayoría de los indicadores son negativos. A pesar de estas desventajas, esta clínica se ha mantenido en el mercado actual más por su nombre que por los pocos servicios que ofrece. Se sabe que muchos clientes de esta clínica asisten al Centro Veterinario Los Colorados para realizar exámenes a sus mascotas y llevar los resultados de vuelta a la clínica Dr. Pablo Luigi. Con esto se puede concluir que muchas personas a pesar de las desventajas siguen prefiriendo esta clínica.

Siguiendo con el análisis, uno de los indicadores más resaltante que se pudo observar es que el Centro Veterinario Los Colorados es el único centro que presta atención veterinaria para la fauna silvestre y animales exóticos. Esto ha representado una ventaja competitiva durante todos estos años de experiencia, siendo un centro muy buscado por zoológicos, acuarios, personas que trabajan independientemente realizando rescates y conservación de animales silvestres y por entidades gubernamentales que trabajan directamente con el medio ambiente y animales de fauna silvestre.

Otro elemento que resaltó entre los demás y resulta importante para este trabajo especial de grado, es la atención telefónica. Como se ha establecido en el planteamiento del problema, el Centro Veterinario Los Colorados no cuenta con una buena atención por las vías telefónicas, es decir, que es casi imposible comunicarse con este centro por medio de una llamada. Mientras que las otras dos clínicas si hacen un buen uso de la atención telefónica, esto representa una desventaja para el centro de estudio debido a que muchas personas llaman para obtener información de los

diferentes servicios y al no obtener respuestas deciden comunicarse con otras veterinarias o genera malestar en los clientes.

Por último se encuentra un indicador, el cual ninguno de estos tres centros poseen y el cual representa una rama muy importante en la medicina veterinaria, que es la medicina especializada. Al no existir ningún lugar en valencia donde se presten servicios especializados, la mayoría de las personas busca en otros estados este tipo de servicios para sus mascotas. Por ello se puede determinar que hay un mercado potencial en el cual el Centro Veterinario Los Colorados pudiera incursionar para crear otras ventajas competitivas.

Cuadro N°9: Análisis situacional DOFA del Centro Veterinario Los Colorados

OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ·Incursionar en la medicina Especializada. ·Capacidad de expansión. ·Alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Alta competencia. ·Escasez de insumos médicos ·Inflación
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ·Atención de emergencias 24/7. ·Alta participación en el mercado. ·Atención de animales exóticos y silvestres. ·Equipos médicos de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Mala atención telefónica. ·Largas horas de espera para ser atendidos. ·Carencia de servicios post-venta.

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

FO:

- Alianzas estratégicas con fundaciones e instituciones gubernamentales que trabajen directamente con la conservación y cuidado de la fauna silvestre, siendo esto una oportunidad de expansión para lograr una mejor capacitación para los asistentes

veterinarios y por ende ofrecer una mejor calidad de servicio a las personas que tengan animales silvestres.

- Instalación de consultorios y consultas para ofrecer medicina especializada y así satisfacer las necesidades de ese mercado potencial.
- Instauración de un servicio de ambulancia para casos de emergencias y para las personas que no tengan la capacidad de llevar a sus mascotas al centro veterinario.

DO:

- Creación de un centro de atención telefónica, donde puedan ser atendidas todas las llamadas y los clientes consigan realizar cualquier tipo de preguntas, como por ejemplo horarios de consultas, cirugías, medicamentos, entre otras. Para así mejorar la calidad del servicio hacia los clientes de este centro veterinario.
- Expansión de las áreas de los consultorios para así minimizar las horas de espera para ser atendidos y así optimizar el servicio ofrecido y satisfacer de una mejor manera a cada uno de los clientes.
- Instalación de un área especializada para la recreación de los animales mientras esperan ser atendidos y así los clientes no tengan la molestia de tener a sus mascotas molestando a otras personas

FA:

- Alianzas estratégicas con empresas de suministros médicos y especiales para animales, con el fin de ofrecer una mayor cantidad de productos a los clientes y a su vez mejorar la calidad de cada uno de los servicios que se ofrece en este centro.
- Realización de descuentos en las consultas a los clientes fijos, con el fin de hacerlos sentir más importantes y que el centro veterinario piense en ellos y en el bienestar de las mascotas, para así lograr un aumento de su satisfacción y una mayor fidelización.

DA:

- Creación de servicio post-venta para mejorar los servicios de atención veterinario y poder tener un mejor control de los casos más críticos y no críticos del centro. Por otro lado se crearía una ventaja competitiva con el resto de los centros veterinarios.

- Apertura de un área con refrigerios para que las personas se sientan más cómodas a la hora de esperar por sus consultas u otros servicios
- Capacitación de todo el personal del Centro Veterinario con el fin de mejorar las prácticas veterinarias y la atención al cliente.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En esta fase se presenta el desarrollo de la propuesta de la investigación, la cual se define como diseñar estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados. Estas propuestas nacen de la problemática que existe en este centro en diferentes áreas del servicio de atención al cliente, donde los servicios no se están realizando de la mejor manera y por ende afecta la satisfacción de cada uno de los clientes. Por lo que a continuación se desarrollan todos los aspectos relacionados a la propuesta.

5.1 Objetivos de la propuesta

5.1.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.

5.1.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Crear un centro de atención telefónica que permita a los clientes poder comunicarse con el Centro Veterinario Los Colorados.
- Establecer un servicio post-venta para el seguimiento de casos médicos.
- Definir un plan de capacitación para todos los trabajadores del Centro Veterinario Los Colorados.

5.2 Justificación de la Propuesta

La atención al cliente y la calidad de servicio son elementos indispensables para que cualquier empresa permanezca en el mercado, manteniendo así una clientela satisfecha. Una mala ejecución de la atención al cliente podría representar el fracaso de la misma. Es por esto la importancia de la propuesta presentada.

Esta propuesta establece una serie de acciones con el objetivo principal de diseñar estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados, con el fin de que cada uno de los clientes pueda recibir un servicio óptimo que cumple con todas sus expectativas.

Asimismo, la siguiente propuesta beneficiará directamente al Centro Veterinario Los Colorados, ya que, con la implementación de estas estrategias podrán mejorar la calidad del servicio ofrecido por medio de la atención al cliente, incrementando así la satisfacción de todos sus clientes y generar un mayor interés por parte de las personas que aun no son clientes de este centro veterinario.

5.3 Viabilidad de la Propuesta

A continuación se debe determinar la viabilidad de la propuesta, es decir, establecer si el estudio es realizable. Para que lleve esta propuesta a cabo con éxito, es necesario evaluar aspectos tales como los recursos técnicos, operativos y económicos.

5.3.1 Recursos Técnicos

En la viabilidad técnica se deberá mencionar aquellos elementos técnicos y tecnológicos que están presentes en el centro de estudio como elementos de sustentación de la propuesta y que ayuden a la implementación rápida de dichas estrategias.

El Centro Veterinario Los Colorados cuenta con los elementos técnicos y la tecnología necesaria para llevar a cabo esta propuesta. Por lo que se puede concluir que a nivel técnico este es una propuesta viable.

Recursos:

- Computadoras.
- Líneas telefónicas.
- Teléfono fijo con auriculares inalámbricos.
- Sistema QVET.

5.3.2 Recursos Operativos

En la viabilidad operativa se describen aspectos estructurales y organizacionales, así como también hace referencia al recurso humano calificado para desarrollar la propuesta, se puede decir entonces que es operativamente viable, debido a que el Centro Veterinario Los Colorados cuenta con un personal capacitado en todos los aspectos que se toman en cuenta en la elaboración de estas estrategias, de igual manera el centro no va a requerir de modificaciones de su estructura organizativa.

A pesar de que el centro cuenta con un capital humano, es necesaria la contratación de otra recepcionista para que ayude con el centro de atención telefónica y por ende reducir el trabajo de las otras recepcionistas que se encuentran atendiendo a los clientes.

Recursos:

- Capital Humano calificado.
- Contratación de una recepcionista.

5.3.3 Recursos Económicos

Por último la viabilidad económica engloba el análisis del establecimiento de los costos del diseño de las estrategias. Esta propuesta a nivel económico es viable, ya que, El Centro Veterinario Los Colorados cuenta con recursos económicos, con los cuales se pueden invertir en esta propuesta. Con esta inversión se presume incrementaría los ingresos debido al aumento de la satisfacción de los clientes y por

la llegada de nuevos clientes al centro, y en consecuencia se recuperaría esta inversión.

Cuadro N° 10: Costo de la propuesta

Estrategias	Costos
Estrategia N°1	167.430,00 Bsf
Estrategia N°3	394.000,00 Bsf
Total inversión	561.430,00 Bsf

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015).

5.4 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se muestra el desarrollo de cada una de las estrategias propuestas.

5.4.1 Estrategia N°1: Creación de un centro de atención telefónica que permita a los clientes poder comunicarse con el Centro Veterinario Los Colorados.

El Centro Veterinario Los Colorados posee una debilidad en lo relacionado con la atención telefónica, ya que normalmente el teléfono no es atendido por la sobre carga de trabajo que tienen las recepcionistas y por la gran afluencia de personas que visitan este centro veterinario. Esto ha creado un nivel de descontento y reclamos por parte de los clientes, en tal sentido se propone la siguiente estrategia:

Se propone utilizar el espacio que se utilizaba como almacén y que se encuentra al lado de la recepción, que actualmente se encuentra en desuso, para crear una oficina dedicada especialmente a la atención telefónica y en donde las personas tengan la seguridad de que pueden llamar y realizar cualquier tipo de preguntas relacionadas con los servicios ofrecidos en el centro veterinario.

Hoy en día en un entorno de mercados tan competitivo es necesario establecer estrategias diferenciadores que permitan a las empresas sobresalir y posicionarse en la mente de los consumidores, es por ello la importancia de la implementación de esta estrategia, ya que, le da la oportunidad a los clientes de acceder de forma inmediata a

los servicios del centro por vía telefónica. Con todos los avances tecnológicos, el teléfono y otros medios de comunicación se han convertido en los medios más utilizados por las personas para comunicarse con las empresas, por lo que es de suma importancia atender cada una de estas llamadas en el menos tiempo posible, debido a que los clientes valoran una respuesta inmediata por parte de las empresas.

Para esta estrategia es necesario contratar a una persona capacitada en el área telefónica y atención al cliente, además debe tener conocimientos generales en el área veterinaria, debido a que esta persona estaría en contacto directo y continuo con los clientes y los médicos veterinarios. Esta persona estaría dedicada a pautar citas de cirugías, confirmar horarios de los médicos veterinarios, preguntas relacionadas con algún medicamento o productos que se vendan en este centro, así como también atender llamadas de emergencia.

Por último es necesario mencionar que para que esta estrategia se lleve a cabo de la mejor manera, se necesita un equipo especializado para estas labores, los cuales serían un equipo telefónico fijo con auriculares inalámbricos especializados para centros de llamadas, para que la persona encargada de esta área pueda movilizarse por todo el centro veterinario y buscar la información que el cliente este requiriendo. Además es necesario una computadora donde la persona pueda tener acceso a la base de datos de todos los clientes, dicho equipo se encuentra disponible en el centro veterinario, así como también todos los materiales de oficina necesarios para ejecutar esta estrategia.

Cuadro N°11: Presupuesto del centro de atención telefónica

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO
Teléfono fijo con auriculares inalámbricos	1	23.430,00 BsF
Asistente telefónico	1	12.000,00 BsF por 12 meses
TOTAL		167.430,00 BsF

Fuente: Hugo, M y Hugo, S (2015)

Imagen N°1: Teléfono Fijo con auriculares inalámbricos.



Fuente: Amazon.

Imagen N°2: Almacén



Fuente: Centro Veterinario Los Colorados (2015).

5.4.2 Estrategia N°2: Servicio post-venta para el seguimiento de casos médicos.

En el Centro Veterinario Los Colorados no existe un servicio post-venta de seguimientos de casos médicos críticos o no críticos, lo cual se puede considerar como una debilidad. Con la implementación de este servicio se llegaría a mejorar la calidad de servicio y por ende la satisfacción de cada uno de los clientes. Por lo que esta propuesta se desarrolla de la siguiente manera:

Para la implementación de esta estrategia, lo primero que se debe llevar a cabo es la adquisición de un sistema el cual permita tener toda la información de cada uno de los pacientes y que a su vez tenga un espacio especial para ingresar recordatorios de llamadas. El centro de estudio ya cuenta con una herramienta llamada QVET Vision Professional el cual realiza este tipo de funciones, esta herramienta es la que se utiliza para guardar la base de datos con toda la información de los clientes, la misma es utilizada únicamente en centro veterinarios. Cabe destacar que esta estrategia no incurrirá con algún gasto debido a que el programa ya está instalado y se encuentra en uso únicamente como una base de datos. Además de que no se necesita contratar a una persona para que realice estas funciones, ya que, todo el personal de recepción y veterinario saben usarlo.

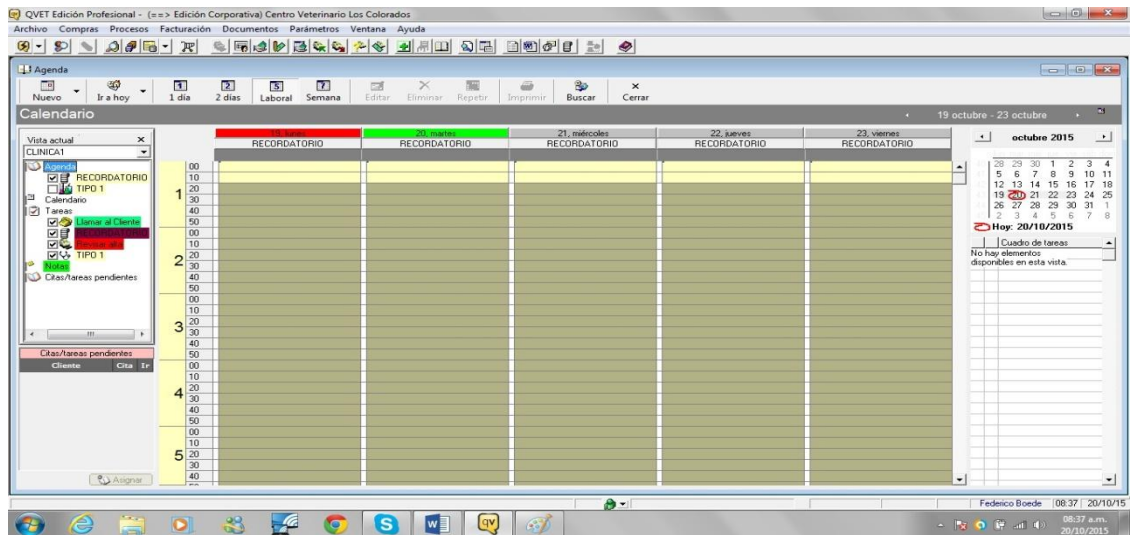
Es importante resaltar que el centro veterinario solo utiliza un 20% de la capacidad de este sistema, utilizándolo como base de datos de los pacientes, así como también el registro de los historiales médico, por lo que queda disponible un 80% del mismo libre para poder implementar esta estrategia.

Teniendo en cuenta que esta herramienta ya está instalada, se deberá poner en uso la pestaña donde está ubicada la agenda, dicha agenda está conformado por un calendario que se divide por semanas y horas (ver figura N°3), la misma permite a los veterinarios colocar recordatorios en días y horas específicas para que el sistema arroje una alarma, lo cual indica que a ese paciente hay que llamarlo. Para llevar un registro de que es lo que cada paciente necesita, el calendario permite desplegar otra pestaña en la cual se indica los datos del paciente junto con una descripción que

indica el porqué se debe realizar la llamada (ver figura N°4). Esta agenda se irá actualizando constantemente y cada uno de los médicos veterinarios tiene la responsabilidad de realizar las llamadas a sus pacientes cuando el sistema arroje la alarma.

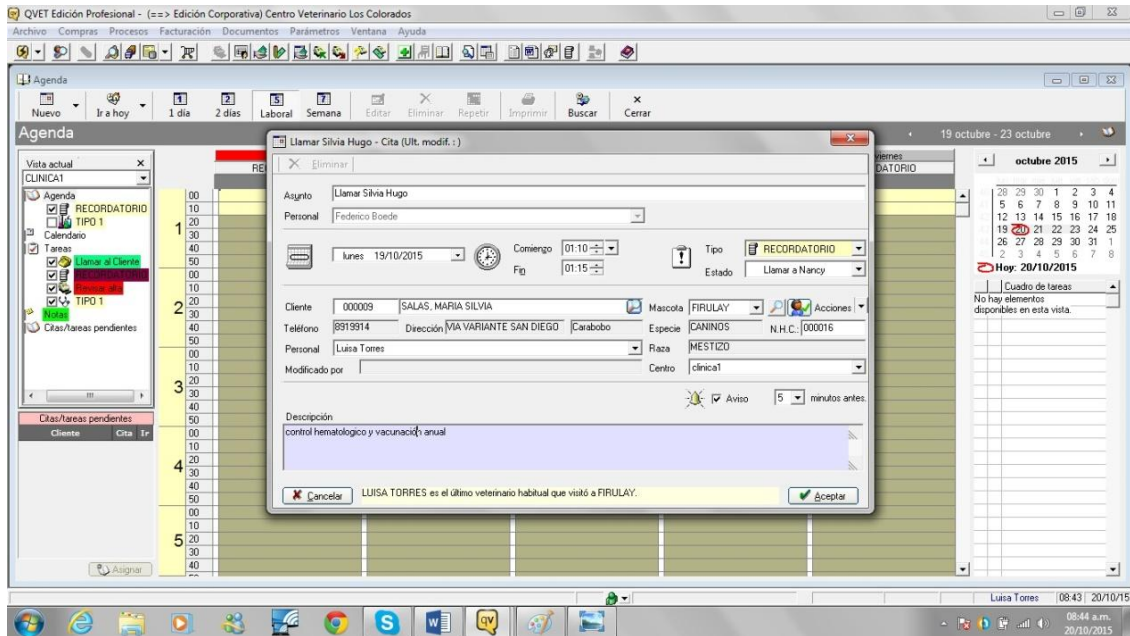
El fin de implementar esta estrategias es que los médicos veterinarios estén en contacto directo con todos los clientes que tengan mascotas que ameriten de un seguimiento médico, ya sea por algún estado crítico o cualquier situación especial, en tratamientos que requieran de vigilancia médica o tratamiento prolongados. Además de esto se quiere lograr que los clientes se sientan atendidos de una manera más personalizada y que este centro piensa en el bienestar de sus mascotas, mejorando así la calidad de sus servicios por medio del mejoramiento de la atención al cliente y creando un vínculo más estrecho con los mismos.

Imagen N°3: Sistema QVET Vision Professional (calendario).



Fuente: QVET Vision Professional (2015).

Imagen N°4: Sistema QVET Vision Professional (datos del paciente y descripción).



Fuente: QVET Vision Professional (2015).

5.4.3 Estrategia N°3: Plan de capacitación para todos los trabajadores del Centro Veterinario Los Colorados.

La atención al cliente para que sea realizada efectivamente debe existir una combinación entre técnicas que son aplicadas en todo el personal de la empresa y la experiencia y conocimiento que tienen ellos para atender al cliente de la mejor manera.

La capacitación de todos los empleados debe producir cambios tangibles en su conducta, es necesario que se aplique lo que se aprende en los talleres de formación, ya que, sino esto se convertiría en una inversión desperdiciada. Aprender no solo significa adquirir más conocimiento, sino también modificar conductas y mejorar la toma de decisiones. Lo que significa que para lograrlo es necesario de práctica y reforzamientos continuos.

La capacitación del personal es sumamente importante debido a que los profesionalizan. Los empleados bien capacitados se sienten y son más profesionales, tienen un autoestima más elevado y son más respetados por sus cliente, ya que, demuestran tener alto conocimiento y habilidades en su trabajo.

Es por esto que se propone realizar los siguientes talleres para la formación de todo el personal del Centro Veterinario Los Colorados.

Los talleres propuestos se podrán llevar a cabo en las instalaciones del centro veterinario, ya que este cuenta con espacio y recursos suficientes para la realización de los mismos.

Los siguientes dos talleres van dirigidos a todo el personal de recepción (3) y médicos veterinarios (12), ya que estas son las personas que están en contacto directo con los clientes de este centro y el propósito es que estén mejor preparados a la hora de atender un cliente.

Cuadro N°12: Presupuesto de taller de capacitación de atención al cliente y calidad de servicio.

Taller: Atención al cliente y calidad de servicio				
Objetivo	Contenido	Duración	Ente didáctico	Costo
Desarrollar habilidades que permitan manejar con estrategias de alto impacto la atención y el servicio al cliente.	-Atención vs servicio al cliente. -Calidad de servicio. -Técnicas para lograr lealtad del cliente. -¿Cómo medir la satisfacción del cliente interno y cliente externo? -Test empresa centrada en el cliente. -Rentabilidad orientada a clientes satisfechos. -La estructura del	8 Horas académicas. Realizar cada 6 meses.	B&D Gestión Empresarial Integral C.A.	5.000,00Bsf por persona.

	servicio en nuestra organización. -Herramientas para ofrecer un buen servicio. -Estrategias para lograr un mejor servicio en nuestra organización.			
Total para 15 personas				75.000,00Bsf

Fuente: B&D Gestión Empresarial Integral C.A (2015).

Cuadro N°13: Presupuesto de taller de capacitación de calidad en el servicio y atención al cliente.

Taller: Calidad en el servicio y atención al cliente				
Objetivo	Contenido	Duración	Facilitador	Costo
-Facilitar el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de clientes para brindarles calidad en el servicio. -Dar a conocer la importancia de la atención al cliente y dar a comprender	-Importancia del cliente: la atención al cliente desde una perspectiva más humana, cultura de servicio al cliente, tipos de clientes, manejo de emociones en la atención al cliente, ¿Por qué se disgustan los clientes?, los 7 pecados en la atención al cliente. -Calidad de servicio: ¿Cómo brindar un servicio de calidad?,	16 Horas académicas, 2 días. Realizar cada 6 meses.	Lcda. Xiomara Rumbos de Ovalles	11.000,00Bsf por persona.

<p>las diferentes fases del servicio y la atención al cliente.</p> <p>-Facilitar el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo eficaz del cliente.</p>	<p>componentes del servicio, el servicio al cliente centrado en valores, satisfacer plenamente las necesidades del cliente.</p> <p>-La comunicación como proceso organizacional: la comunicación efectiva en el servicio al cliente, el uso efectivo de los canales de comunicación, manejo de quejas.</p>			
Total para 15 personas				165.000,00Bsf

Fuente: SIGNO C.A (2015).

Por otro lado se propone realizar un taller de formación de fauna silvestre para los 11 asistentes veterinario, debido a que ellos son los únicos que no reciben ningún tipo de capacitación para el manejo de este tipo de animales, ellos aprenden solo con la experiencia adquirida durante las consultas realizadas en el centro veterinario. Es importante resaltar que este centro veterinario tiene como política que todos los médicos veterinarios, más no los asistentes, tengan una capacitación continua, es decir, que ellos tienen que realizar cursos constantemente ya sean presenciales o por vía internet para seguir mejorando en sus prácticas, estos curso abarcan temas tanto de animales domésticos como animales salvajes, para así asegurar que sus veterinarios sean los mejores. Es por esta razón que este curso de fauna silvestre va dirigido especialmente a los asistentes veterinarios.

Cuadro N°14: Presupuesto de taller de capacitación de fauna silvestre para asistentes veterinarios.

Taller: Capacitación de fauna silvestre para asistentes veterinarios.				
Objetivo	Contenido	Duración	Ente didáctico	Costo
-Desarrollar habilidades y destrezas en el manejo y manipulación de animales silvestres.	-Cuidado y manejo de animales exóticos. -Manejo y cuidado de pequeños mamíferos. -Manejo y cuidado de reptiles. -Estudios de aspectos básicos: anatomía, fisiología o conservación, conocimientos necesarios para el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades más comunes que afectan a estos animales.	5 días continuos. Realizar cada 8 meses.	Centro Veterinario Docente Integral.	14.000,00Bsf por persona.
-Dar formación teórica práctica y profesionalizante de los animales exóticos y salvajes.				
Total para 11 personas				154.000,00Bsf

Fuente: Centro Veterinario Docente Integral (2015).

Por último es fundamental destacar que estos cursos y talleres de formación se llevan a cabo de manera continua, aproximadamente cada seis u ocho meses, para asegurarse que estos aprendizajes sean utilizados en cada momento de ejercer sus labores.

CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo especial de grado se pudo observar que la atención al cliente es un elemento esencial para mejorar la calidad de servicio de toda empresa. Así como también es un elemento muy importante para mantener la fidelización de cada uno de los clientes y a su vez atraer a nuevos. Por lo tanto se tiene que disponer de un personal entrenado y de cómo debe tratar con los clientes, ya que esto garantizará la satisfacción y confianza en la empresa. El mercado actual está caracterizado por ser muy competitivo por lo que implementar estrategias dirigidas a la atención del cliente pueden llegar a hacer una diferencia y puede poner a la empresa por encima de la competencia.

Mediante la realización de esta investigación se pudo concluir que el Centro Veterinario Los Colorados a pesar de ser muy reconocido por los buenos servicios que prestan, tiene una debilidad en el área de atención al cliente, la cual se deriva de no saber utilizar las herramientas adecuadas para implementar estrategias de atención al cliente. Aunque muchos de sus clientes tratan de poner a un lado estas debilidades, es importante resaltar que es vital establecer estrategias sobre las mismas.

En este mismo sentido, se obtuvieron como resultados tres debilidades en el centro de las cuales se derivaron las propuestas establecidas, las cuales son: la falta de atención telefónica en el centro, ausencia de un servicio post-venta dirigido al seguimiento de casos especiales y por último falta de capacitación para los empleados. Estas situaciones han creado un cierto nivel de descontento en algunos de los clientes del Centro Veterinario Los Colorados, de los cuales se han recibido quejas.

Por otro lado se pudieron identificar algunas fortalezas que han posicionado a este centro en un nivel por encima de la competencia. Una de las fortalezas que tuvo mayor impacto es que este centro es el único que atiende animales exóticos y silvestres, siendo un centro muy buscado por personas que trabajan en esa área. Otra

de sus fortalezas es que tiene un alto nivel de participación de mercado, lo cual le ha permitido permanecer en el mismo y seguir creciendo.

Las estrategias establecidas en esta investigación van dirigidas a atacar estas debilidades encontradas en el centro, con el fin de mejorar en esas áreas y seguir fortaleciendo todos los servicios ofrecidos y así lograr una mejor calidad de servicio y seguir satisfaciendo las necesidades y expectativas de todos sus clientes.

RECOMENDACIONES

Complementado la propuesta realizada se recomienda lo siguiente:

- Poner en práctica cada una de las estrategias planteadas en esta propuesta, haciendo cambios si son necesarios.
- Luego de la aplicación de los talleres, seguir realizando estas formaciones, para así asegurarse de que este centro tiene a los mejores trabajadores y médicos veterinarios, y en consecuencia mantener una buena calidad de servicio.
- Tomar en cuenta todas las sugerencias y reclamos realizados por los clientes para tomar medidas sobre ellas y asegurarse que no vuelva a ocurrir esa falla.
- Tomar en cuenta las sugerencias hechas por el personal del centro, ya que, ellos son los que están en contacto directo con los clientes.
- Incentivar a todo el personal del centro a seguir con los talleres de formación para que sigan creciendo profesionalmente.
- Realizar una autoevaluación periódica de manera de determinar las principales deficiencias y establecer soluciones de manera práctica.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Álvarez (2012) **“Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales”**, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Arias (1999). El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. Tercera Edición. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.
- Arias (2004). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Cuarta edición. Caracas, Venezuela.
- Arias (2006). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. Tercera Edición. Caracas. Venezuela.
- Balestrini (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Quinta Edición. BL Consultores Asociados. Caracas.
- Balestrini (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Quinta edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Berenson y Levine (1982). Estadística para Administración. Editorial Pearson. México.
- Carrión (2007). Estrategia: De la Visión de la Acción. ESIC Editorial. Segunda Edición. España.

Casadesús, Heras (2005). El Boom de la Calidad de las Empresas Españolas. Editorial Universia Business Review. Volumen 7. España.

Enríquez (2011) **“El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicio”**, Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.

García (2011) **“Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de Retail”**, Universidad de Piura, Perú.

Gonzáles (2011) **“Evaluación de las actuales estrategias de marketing basadas en la atención al cliente implementadas por la empresa Farmatodo, C.A., Caso: sucursal la Trigaleña, Edo. Carabobo”**, Universidad Arturo Michelena, La Cumaca, Venezuela.

Harrington (1998). Como Incrementar la Calidad Productiva. Editorial McGraw-Hill.

Hernández, Fernández y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Hernández, Fernández, Baptista (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Iberoamericana. México.

Hernández, Fernández y Baptista (2007). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México.

Hurtado (2002). El Proyecto de Investigación. Una Comprensión Holística. Cooperativa Editorial Magistral. Tercera Edición. Bogotá.

- Kearns (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*.
- Kerlinger (1983). *Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología*. Editorial Interamericana. México.
- Kotler (2006). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson. México.
- Mallo, Rocafort (2013). *Contabilidad de Dirección para la Toma de Decisiones*. Editorial Profit. Barcelona. España.
- Manuel de la UPEL (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela.
- Mijares, A y García, L (2007) **“Normas para la elaboración y presentación de anteproyectos y trabajos de grados”**, Universidad José Antonio Páez, San Diego, Venezuela.
- Miranda y Polanco (2012) **“Estrategias de Marketing para la mejora del servicio de atención al cliente en la empresa Global Video System, C.A. ubicada en el Municipio Valencia, Edo. Carabobo”**, Universidad José Antonio Páez, Sn Diego, Venezuela.
- Pride y Ferrel (2007). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Editorial McGraw-Hill. Novena edición. México.
- Reyes, Mayo y Loredó (2009). *La Evaluación de la Calidad de los Servicios a Partir de la Satisfacción de los Clientes*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Rojas De Narváes (1997). Orientaciones Prácticas para la Elaboración de Informes de Investigación. Editorial Universidad nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. Venezuela.

Sabino (1986). Los Caminos de la Ciencia: una Introducción al método Científico. Primera Edición. Editorial PANAPO.

Sabino (2002). El Proceso de Investigación Científica. Editorial McGraw-Hill. México.

Tamayo y Tamayo (1997). Diccionario de la Investigación Científica. Editorial Blanco. México.

Tamayo y Tamayo (2003). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa Noriega Editores. México.

Vallejo, Sánchez (2011). Un Paso Adelante. Cómo Lograr la Ventaja Competitiva a Través del Servicio al Cliente. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Electrónicas

Celis, M (2013). Atención al cliente como estrategia competitiva, Datanálisis. [Extraída el 2 de julio 2015]. <http://www.sofoscorp.com/atencion-al-cliente-como-estrategia-competitiva/>. [Disponible en línea].

Chipia, J (2010). Ejemplo de lista de cotejo y escala de estimación. [Extraído el 7 de septiembre 2015]. <http://es.slideshare.net/joanfernandochipia/ejemplo-de-lista-de-cotejo-y-escala-de-estimacion>. [Disponible en línea].

Echegaray, J (2010). La importancia de la atención al cliente. [Extraído el 30 de julio 2015]. <http://www.anekis.es/anekis-noticia-fidelizacin-la-importancia-de-la-atencin-al-cliente-119>. [Disponible en línea].

Etxebarria, S (2015). ¿En qué consiste la prestación de un servicio? [Extraído el 30 de julio 2015] <http://www.marketingdeservicios.com/curso-gratuito-de-marketing-de-servicios/capitulo-2/>. [Disponible en línea].

Kearns, (2012). Definición del benchmarking. [Extraído el 7 de septiembre 2015]. <https://debitoor.es/definicion-de-benchmarking>. [Disponible en línea].

Muñiz, R (2010). La atención al cliente por email. [Extraídos el 10 de agosto 2015]. <http://www.marketing-xxi.com/atencion-cliente-e-mail.html>. [Disponible en línea].

Muñiz, R (2010). La atención al cliente. [Extraído el 10 de agosto 2015]. <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>. [Disponible en línea].

- Muñiz, R (2010). Los call centers. [Extraído el 10 de agosto 2015]. <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm>. [Disponible en línea].
- Rumbos, X. (2015). Calidad en el servicio y atención al cliente. [Extraído el 3 de agosto 2015]. <http://www.babanuncios.com.ve/cursoscapacitacion+maracaibo/calidad-en-el-servicio-y-atenci-n-al-cliente/122826133>. [Disponible en línea].
- Thompson, I (2006). Mercadotecnia de servicio. [Extraído el 3 de agosto 2015]. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/servicios/definicionservicios.html>. [Disponible en línea].
- Vásquez, P (2015). La importancia del mercadeo en la actualidad. [Extraído el 2 de julio 2015]. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-mercadeo-en-actualidad-pedro-vasquez>. [Disponible en línea].

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario

Cuestionario:

1. ¿Cree usted que el Centro Veterinario brinda una buena atención al cliente?
Sí___ No___
2. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio en el Centro Veterinario Los Colorados?
Muy buena___ Buena___ Regular___ Mala___ Muy mala___
3. ¿Cómo se siente atendido por el personal del Centro Veterinario?
Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Muy mal___
4. ¿Está usted satisfecho con los servicios ofrecidos por el Centro Veterinario?
Sí___ No___
5. ¿El centro veterinario cumple con sus expectativas?
Sí___ No___
6. Según su percepción, cómo observa usted los siguientes aspectos de calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados:

Elementos	Escala de medición				
	MB	B	R	M	MM
Instalaciones					
Equipos médicos					
Instalaciones limpias					
Atención telefónica					
Atención veterinaria					

Atención en la recepción					
Empleados capacitados					
Rapidez al ser atendidos					

MB: muy bueno, B: bueno, R: regular, M: malo, MM: muy malo

7. ¿Qué servicio adicional además de lo q ya se ofrece, le gustaría que ofrecieran?

Servicios veterinarios a domicilio ____

Servicios de emergencia (ambulancia) ____

Llamadas de atención al cliente ____

Anexo B: Cuadro de Operacionalización de Variables.

Objetivos Específicos	Definición Conceptual	Definición Operativa	Variables	Indicadores	Técnica	Fuentes
Diagnosticar la atención al cliente y calidad de servicio actual del Centro Veterinario Los Colorados.	Atención al cliente: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Calidad de servicio: cuando el producto que se ofrece supera o iguala las expectativas de los consumidores. Por lo tanto la calidad de servicio es el nivel de excelencia que la empresa decide alcanzar para satisfacer a su clientela.	Atención al cliente: manera en la cual una organización busca satisfacer las necesidades de todos sus clientes. Calidad de servicio: es el nivel de satisfacción que obtienen las personas al adquirir un producto o servicio.	Atención al cliente. Calidad de servicio.	Clientes. Relación. Brindar. Expectativas. Percepción. Satisfacción.	Encuesta.	Clientes externos.
Determinar los factores que intervienen en la atención al cliente y calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados.	Factores: aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose las causantes de la evolución o transformación de los hechos.	Factores: elementos o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas a producir un resultado.	Factores internos. Factores externos.	Fiabilidad. Confiabilidad Elementos tangibles. Seguridad. Empatía.	Lista de cotejo. Observación directa. Benchmarking Matriz DOFA.	Clientes externos.

Diseñar estrategias basadas en la atención al cliente para mejorar la calidad de servicio en el Centro Veterinario Los Colorados	Estrategias: descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones a través de procesos de planificación.	Estrategias: una serie de pasos que tienen como fin la realización de una serie de objetivos determinados.	Estrategias.	Planes. Objetivos. Mejoras.	Observación documental. Análisis documental.	Libros. Trabajos de Investigación. Trabajos de grado. Revistas.
--	--	---	--------------	-----------------------------	--	---