



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la  
satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima

2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

Linares Alva, Angely Lisseth

**ASESOR:**

Mg. Mejía Guerrero, Hans

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LIMA -PERÚ**

**2018**

## Página del Jurado

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 7 de 18
--	---------------------------------------	--

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña **ANGELY LISSETH LINARES ALVA** cuyo título es: **PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA AUMENTAR LA SATISFACCION AL CLIENTE DE LA CLINICA VETERINARIA SMALL FRIENDS, LIMA 2018**. Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: **18/ Dieciocho**.

Callao, 21 de diciembre del 2018



.....  
**PRÉSIDENTE**

Dr. Díaz Molinari Javier Fernando



.....  
**SECRETARIO**

Mg. Castillo Canales Braulio Antonio



.....  
**VOCAL**

Mg. Mejía Guerrero Hans

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

## **Dedicatoria**

Dedico este esfuerzo a mis hijos que son mi motivación diaria de superación y a mi Madre por todos los valores y enseñanzas que inculco en mí desde pequeña.

## **Agradecimiento**

A Dios por las fuerzas que me da día a día, a mi MADRE por haberme puesto esta meta, a pesar que ya no estaría a mi lado, a mis profesores por las enseñanzas recibidas, a mis compañeros que me dieron ánimos y consejos en el camino.

## Declaratoria de Autenticidad

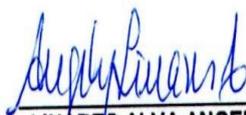
Yo, Angely Lisseth Linares Alva, egresada de la Facultad de Ciencias Empresariales Escuela, Académico Profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo SAC, identificada con DNI N° 46904422

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor(a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE LA CLÍNICA VETERINARIA SMALL FRIENDS, LIMA 2018**. La misma que presento para optar el título profesional en Administración.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada. Por el cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Callao, 20 noviembre del 2018

  
LINARES ALVA ANGELY L.

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada “Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018, con la finalidad de diseñar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

Esta investigación corresponde al tipo aplicado, con diseño no experimental, de corte transversal y descriptivo. La muestra estuvo conformada por 60 clientes más representativos, especialistas en el tema y otros de la Clínica Veterinaria Small Friends. Se aplicaron dos cuestionarios con aplicación de Escala de Likert.

Se espera que la presente investigación alcance a cubrir las expectativas para la aprobación y posterior sustentación de ella.

**La Autora**

## Índice

<b>Página del Jurado</b> .....	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iv</b>
<b>Declaratoria de Autenticidad</b> .....	<b>v</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>xi</b>
<b>Abstrac</b> .....	<b>xii</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>13</b>
1.1 Realidad problemática .....	14
1.2 Trabajos previos .....	16
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	20
1.3.1 Calidad del servicio.....	20
1.3.2 Satisfacción del cliente .....	29
1.4 Formulación del problema .....	35
1.5 Justificación .....	36
1.6 Objetivos.....	37
<b>II. Método</b> .....	<b>38</b>
2.1 Diseño de investigación.....	39
2.2 Variables, operacionalización .....	39
2.2.1 Variable: calidad de servicio.....	39
2.2.2 Variable: satisfacción del cliente.....	40
2.2.3 Operacionalización de variables .....	40
2.3 Población y muestra .....	43
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	44
2.5. Métodos de análisis de datos.....	48
2.6. Aspectos éticos.....	48
<b>III. Resultados</b> .....	<b>49</b>
3.2 Propuesta .....	64

<b>IV. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>84</b>
<b>V. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>93</b>
Anexo 1 Matriz de Consistencia .....	94
Anexo 2: Instrumentos.....	96
Anexo 3 Base de Datos.....	101
Anexo 4 Formato de Validación .....	105
Anexo 5 Constancia de Consentimiento .....	119
Anexo 6 Propuesta N° 2.....	121
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>125</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable Calidad del Servicio .....	41
Tabla 2 <i>Operacionalización de la satisfacción del cliente</i> .....	42
Tabla 1 <i>Distribución de la población de clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends</i> . .....	43
Tabla 4 <i>Distribución de la muestra de clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends</i> . .....	44
Tabla 5 <i>Instrumento: Cuestionario para evaluar la calidad del servicio</i> .....	45
Tabla 6 <i>Instrumento: Cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente</i> .....	45
Tabla 7 <i>Confiabilidad – Alfa de Cronbach</i> .....	46
Tabla 8 Validación del instrumento: calidad del servicio.....	47
Tabla 9 Validación del instrumento: satisfacción al cliente .....	47
Tabla 10 Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio según clientes .....	53
Tabla 11 Calidad absoluta de los clientes .....	54
Tabla 12 Calidad relativa de los clientes .....	55
Tabla 11 Comparaciones de la calidad absoluta y relativa de los clientes .....	55
Tabla 14 Niveles de la calidad del servicio por dimensiones, según los clientes...	56
Tabla 15 Importancia de las dimensiones de la satisfacción según clientes .....	58
Tabla 16 Satisfacción absoluta de los clientes .....	59
Tabla 17 Satisfacción relativa de los clientes .....	60
Tabla 18 Comparaciones de la satisfacción absoluta y relativa de los clientes.....	60
Tabla 19 .....	62
Tabla 20 <i>Criterios considerados en la propuesta de mejora</i> .....	67
Tabla 21 Dimensión aspectos tangibles- primera propuesta.....	67
Tabla 22 Dimensión fiabilidad- segunda propuesta.....	69
Tabla 23 <i>Dimensión seguridad - cuarta propuesta</i> .....	73
Tabla 24 <i>Dimensión seguridad – quinta propuesta</i> .....	74
Tabla 10 Presupuesto .....	77
Tabla 26 Tabla de respuestas de criterio de especialistas (%).....	80
Tabla 27 Tabla de respuestas de criterio de especialistas .....	82

## Índice de Figuras

Figura 1. Lima: Hogares con Mascota (link) .....	15
<i>Figura 2.</i> Etapas de la evolución del enfoque de la calidad (link) .....	23
Figura 3. Esquema de evolución de la calidad en base al sistema de producción	24
Figura 4. Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio .....	53
Figura 5. Niveles de la calidad del servicio por dimensiones, según los clientes	.57
Figura 6. Importancia de las dimensiones de la satisfacción según clientes .....	59
Figura 7. Niveles de satisfacción del cliente por dimensiones .....	63
<i>Figura 8.</i> Cronograma de la propuesta .....	76
<i>Figura 9.</i> Cálculo del VAN para la inversión del plan de mejora de la calidad del servicio .....	78
Figura 10. Respuestas de criterio de especialistas (und) .....	80
Figura 4. Respuestas de criterio de especialistas .....	83
<i>Figura 12.</i> Mapa de procesos de consulta externa .....	125
<i>Figura 13.</i> Mapa de procesos de realización de cirugía .....	126
<i>Figura 14.</i> Mapa de procesos de laboratorio clínico .....	127
<i>Figura 15.</i> Mapa de procesos de hospitalización .....	128
<i>Figura 16.</i> Mapa de procesos de recepción y caja .....	129
<i>Figura 17.</i> Mapa de procesos de imagenología .....	130
<i>Figura 18.</i> Mapa de procesos de venta de productos .....	131
<i>Figura 19.</i> Mapa de procesos de peluquería canina .....	132
<i>Figura 20.</i> Mapa de procesos de movilidad .....	133

## Resumen

La presente investigación se realizó en la Clínica Veterinaria Small Friends, teniendo como objetivo general diseñar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.

Esta investigación corresponde al tipo aplicado, con diseño no experimental, de nivel descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 60 clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends, a los cuales se aplicaron dos cuestionarios tipo escala de Likert. Para el diagnóstico se usaron estadísticos descriptivos y para propuesta se establecieron criterios como: facilidad de ejecución, menor costo de ejecución, innovación a la vanguardia, impresión sobre el cliente y eficacia para realizar el servicio.

Los resultados de la valoración de los especialistas concluyeron que la propuesta de mejora de la calidad del servicio es viable para puesto que la importancia del tema seleccionado, sus fundamentos, estructura, ajuste al nivel que se persigue y factibilidad fueron aprobados como Muy Adecuado (93%) y Adecuado (7 %), teniendo como conclusión que la presente propuesta si cumpliría el objetivo para el cual fue elaborada. Asimismo, el análisis de viabilidad demostró que la propuesta de mejora de la calidad del servicio es viable y que incrementaría la rentabilidad de la empresa en un 15 % adicional semestral.

**Palabras clave:** calidad, servicio, satisfacción, cliente

## **Abstrac**

This research was conducted at the Veterinary Clinic Small Friends, with the overall objective to design a proposal to improve service quality to increase customer satisfaction Veterinary Clinic Small Friends, Lima 2018.

This research corresponds to the applied rate, with no experimental design, descriptive and cross-sectional level. The sample consisted of 60 clients from the Veterinary Clinic Small Friends, to which two types Likert scale questionnaires were applied. For diagnosis were used descriptive statistics and proposed criteria were established as: ease of execution, lower cost of implementation, innovation at the forefront, printing on the client and effectiveness for service.

The results of the assessment of experts concluded that the proposal for improving the quality of service is viable since the importance of the chosen theme, its foundations, structure, adjust the level pursued and feasibility were approved as very suitable (93 %) and Adequate (7%), with the conclusion that if this proposal would fulfill the purpose for which it was produced. In addition, the feasibility analysis showed that the proposal for improving the quality of service is feasible and that would increase the profitability of the company by an additional 15% every six months.

**Keywords:** quality, service, satisfaction, customer

## **I. Introducción**

## **1.1 Realidad problemática**

Hoy en día las Clínicas Veterinarias en el Perú y el Mundo tienen un reconocimiento importante por el servicio que prestan a los clientes para el tratamiento, cuidado u otros servicios en sus animales. Por ello las Clínicas tienen políticas de Servicio de Atención al cliente, que les permite establecer indicadores de calidad de servicio y satisfacción a cada cliente.

Debido a que en la actualidad las mascotas son consideradas, por muchos propietarios como parte de su familia (como si fueran sus hijos o hermanos menores), con los mismos derechos y obligaciones, es un fenómeno conocido como la humanización de las mascotas. Este hecho ha desarrollado cambios importantes en diversos hábitos de los dueños; un mayor interés, sensibilidad e inclinación hacia la prevención y cuidado de sus mascotas, ya sea en su alimentación (ya que en el mercado existe una gran variedad de alimentos balanceados), Higiene (existen centros especializados en baños para mascotas) y salud (las clínicas veterinarias cuentan con profesionales altamente capacitados y modernos equipos médicos para lograr un correcto diagnóstico).

A nivel latinoamericano, el aumento en el poder adquisitivo de las nuevas clases medias, el vínculo afectivo que une a las familias con sus mascotas y el aumento de campañas comerciales han cooperado a fomentar la sección de consumo de mascotas que brinda una diversidad de productos y servicios entre los que se pueden nombrar son: seguros de salud, medicina alternativa, peluquería o spa profesional, hoteles, fiestas temáticas, cementerios, cremación, paseos personalizados, entrenadores, etc.

Según el estudio online a nivel Latinoamericano que se realizó en el 2016, se encontró que el 68% de los latinos tiene una o más mascotas en su hogar. Que el 55% de los latinos prefiere los perros, que resultaron ser la mascota preferida, en segundo lugar se ubican los gatos con un 25% y luego se encuentran los peces, canarios, etc. (Opina América Latina, 2016)

En el caso del Perú, según IPSOS (empresa de investigación de mercados), en Lima, existen más hogares con mascotas que hace 20 años. En 1995, las

encuestas marcaban el 52% de las familias; en el 2005, elevo a 55% y en el 2014, registró 58%. Esto nos corrobora la orientación creciente que existe en las familias peruanas de contar entre sus miembros con una mascota (IPSOS Perú, 2015).

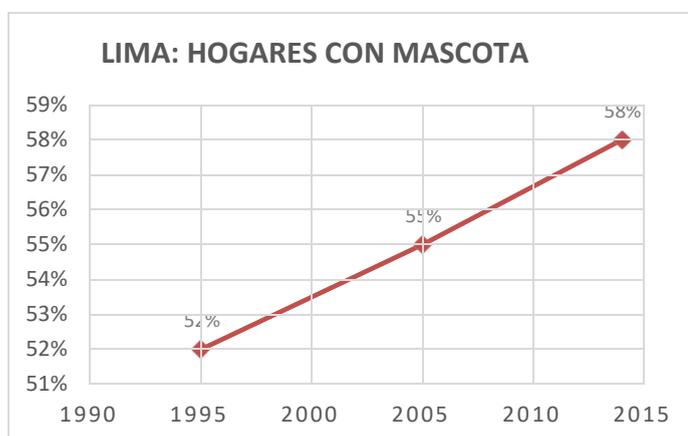


Figura 1. Lima: Hogares con Mascota (link)

Por este concepto surge la necesidad de hacer un plan de atención al cliente en las Clínicas Veterinarias, el cual en la mayoría tiene la finalidad de conocer y segmentar sus clientes para potenciar su marca o servicio, también le permite entender su necesidad y la calidad de servicio que requiere. Sobre las estrategias, planes u métodos de satisfacción al cliente son múltiples, pero es importante que una empresa diseñe su propio plan de servicio al cliente que le permita conocerlos, para que este sea recurrente y comparta el servicio obtenido a otras personas y entornos cercanos.

Al igual este diseño permitirá evaluar la calidad de servicio que se está prestando al cliente, para poder identificar las fortalezas y debilidades que tiene una Clínica Veterinaria y poder determinar la mejora, en qué nivel o área dentro de la empresa.

A Nivel Local: Caso Small Friends – Lima. Small Friends, se caracteriza por la pasión hacia los animales y el buen trato hacia el cliente, lo que le ha valido para ser competitivo frente a otras clínicas veterinarias en Lima. Aunque Small Friends, sea competitivo, sus políticas de atención al cliente no satisfacen al cliente en un

100%, ya que el entorno veterinario sigue creciendo con más empresas competitivas. Muchas de las sugerencias que buscan los clientes es la comodidad y excelente atención, servicios médicos que generen confianza, para poner en sus manos la salud de sus mascotas, una rápida solución a sus problemas y sugerencias, conocimiento y experiencia médica actualizada según la necesidad. Por ello la presente investigación pretende realizar un análisis del estado actual de la Calidad del Servicio desde la perspectiva de sus clientes, para poder diseñar una propuesta de Mejora que permitan satisfacer al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends – 2018.

## **1.2 Trabajos previos**

Los antecedentes se basan en explorar estudios anteriores por otros investigadores relacionados con el tema de la investigación. Asimismo, los estudios realizados previamente permitirán que el investigador conozca las respuestas al problema y además las preguntas de investigación, así también, como en el uso de la información del desarrollo de la tesis.

### **Antecedentes Internacionales**

Pacheco (2017) realizó la tesis con el título: “Propuesta de mejora en la gestión de calidad de los servicios de atención médica de la clínica veterinaria Los Sauces, Quito”, presentada para optar el título profesional de especialista en administración de instituciones de salud de la universidad de postgrado de ecuador, donde tuvo el objetivo de proponer un plan de gestión para mejorar la atención medica veterinaria de la Clínica Veterinaria Los Sauces Quito. En relación con la metodología utilizada por el autor es, cualitativa de nivel exploratorio, además, el universo exploratorio fue de 57 clientes a encuestar, cabe resaltar que se utilizó la técnica de encuestas de satisfacción, el árbol de problemas, análisis FODA, mapa de procesos y subprocesos en base a la variable de estudio. Señala que la medicina veterinaria se encuentra en constante crecimiento gracias a los avances de la tecnología médica y a los nuevos sistemas administrativos que permiten mayor desarrollo y mejor atención de los animales. Finalmente concluye que los servicios médicos veterinarios giran en base a las necesidades actuales del mercado de salud, las exigencias de los clientes de una mejor atención de calidad hacen que el negocio

sea muy competitivo, por ende la implementación de sistemas de procesos hospitalarios como estrategias para lograr metas y objetivos a largo plazo.

Facal (2016) realizó la tesis: “Atención al cliente en las clínicas veterinarias”, para optar el título profesional de doctor en ciencias veterinarias de la universidad de la república de Uruguay, donde tuvo como objetivo caracterizar los aspectos más importantes de la atención a los clientes en las clínicas veterinarias especializadas en animales de compañía. Con una modalidad de revisión monográfica, señala que el abordaje de la atención al cliente se presenta frecuentemente en foros y congresos internacionales de la Gestión de la Clínica Veterinaria.

Según Facal (2016) en las encuestas elaboradas durante el año 2006 en España, concluyeron que el buen trato y la amabilidad en los clientes, genera empatía y mayor atracción de los mismos. Por ello el personal profesional médico, tiene que estar capacitado para tener empatía y otros aspectos como son: negociación, afección, manejo de redes, comunicación y otros para que el cliente este satisfecho con la atención. También presentan protocolos de actuación, desarrollados por reconocidos especialistas frente a diversas situaciones, buscando que sirvan de guía o documento base, para ser considerados por los responsables de los emprendimientos veterinarios. Finaliza que se debe conocer las necesidades y opiniones de los clientes, son insumos fundamentales para las clínicas que apuntan al servicio de calidad, buscando lograr de esta manera, su diferenciación. Para ello, resulta necesario que el profesional responsable de la clínica conozca la importancia del manejo de las encuestas de satisfacción y otras técnicas de investigación de mercado.

Herrera y Soto (2016), realizaron la tesis: “Sistema web para agendar horas de atención y presentación de servicios de la clínica veterinaria Kennedy”, para optar el título de ingeniero en la universidad del Bio - Bio de Santiago de Chile. Su tesis consistió en implementar y diseñar una aplicación Web, para el cliente, donde este podrá calificar y hacer sus operaciones de forma más rápida en la Clínica Veterinaria Kennedy. Para ello realizo un registro de todos los clientes y diseño una

plataforma con los mayores reclamos y necesidades que tiene en la Clínica Veterinaria Kennedy según el periodo 2015. Donde el objetivo general de su tesis fue: Saber las necesidades de los clientes para ayudar a tener una mejor gestión y atención en los servicios que necesita. Para esto registro a cada cliente, según mascota. Donde el cliente podía descargar la aplicación en sus APP, mediante el cual podría separar citas y recoger a la hora exacta a su mascota de la Clínica Veterinaria Kennedy. También señala que la aplicación del APP, permitió que el proyecto proponga avisar las atenciones veterinarias en los animales, según los servicios que brinda la Clínica Veterinaria Kennedy. Finalmente concluye que, los servicios médicos en los animales son muchos para la instalación de una aplicación, pero si se pueden integrar mediante áreas, para que se obtenga información en cada uno de los servicios que se brinda a los clientes, lo que mejorara la atención y el servicio de calidad en los clientes de la Clínica Veterinaria Kennedy.

### **Antecedentes Nacionales**

Después de revisar los informes de investigación realizadas por investigadores peruanos relacionados con el problema planteado, se identificó que, si bien existen estudios relacionados, estos no necesariamente guardan relación con el ámbito de estudio: calidad del servicio y satisfacción del cliente en una clínica veterinaria. En tal sentido, a continuación, se presentan los antecedentes de investigación vinculados con la presente investigación.

Vásquez y López (2013) en su indagación: “Propuesta de mejora de la calidad de servicio en el policlínico Chiclayo oeste ubicado en la ciudad de Chiclayo, durante el período 2013”, para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas de la universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo. Su investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de mejora para la calidad de servicio que brinda este policlínico. Para eso empleo una metodología SERVQUAL. Se pretendió conocer la brecha de insatisfacción de los asegurados como del personal, con el propósito de reconocer los problemas principales que dificultan el servicio brindado. Esta investigación se basó en la elaboración de dos encuestas, que fueron aplicadas a una muestra de 270 asegurados. Una de ellas

para medir las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio brindado, y otra dirigida a las expectativas del servicio esperado. La finalidad de la investigación es poder medir la satisfacción a partir de la diferencia generada por estas dos variables. Por consiguiente, se concretó entrevistas a los médicos responsables de cada una de las áreas, para conocer su punto de vista en la que ellos perciben cómo brindan el servicio de salud. Según los resultados obtenidos pudieron, identificar que existe una insatisfacción moderada en cada una de las dimensiones mencionadas. Se recomienda que se desarrollen 7 propuestas que han sido seleccionadas como: 1.- Desarrollar mensualmente un programa de actividades y horarios, 2.- Actualización constante del programa de horarios y doctores activos, 3.- Actualización del Software Linux, que utiliza hoy en día el policlínico, 4.- Solicitar la compra de un stock de seguridad de medicamentos e insumos para emergencia mínimo para 3 meses, 5.- Desarrollo de un plan de comunicación externa, 6.- Desarrollo de un plan de comunicación interno, 7.- Realizar un mantenimiento a la infraestructura física del Policlínico, dado que son las que han obtenido mayor puntaje de acuerdo a los criterios que según el director del Policlínico CHO.

Matos (2017), realizó la tesis: “Calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la veterinaria Lescano Vets, San Juan de Lurigancho, 2017” para optar el título profesional de licenciado en Administración en la universidad Cesar Vallejo. El objetivo de su investigación era determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la veterinaria Lescano Vets. El tipo de investigación fue descriptivo correlacional, se sustenta bajo los fundamentos de las teorías de Parasuraman, Berry y Zeitham, en el caso de calidad de servicio a Kotler para el caso de la satisfacción del cliente. La población de estudio estuvo conformada por 102 clientes de la veterinaria Lescano Vets, la técnica de recolección de datos que empleo fue la encuesta y utilizó el cuestionario como instrumento, lo cual consiste de 30 items por variable, finalmente se llegó a la conclusión que si existe una correlación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de acuerdo a los datos obtenidos, con una correlación Rho de Spearman 0,729 y un nivel de significancia de 0,000, la correlación que existe entre ambas es una correlación moderada. Se recomendó realizar un plan de inversión que tenga

como objetivo la adquisición de nuevos instrumentos con la finalidad de brindar mayor seguridad, realizar reuniones de trabajo donde se escuche y se planteen normativas de atención con la finalidad de generar un alto grado de satisfacción en los clientes, elaborar un manual de funcionar con el fin de cubrir las necesidades de los clientes y poner mayor énfasis en ello ya que los clientes son la razón de ser de empresa.

Molero (2017), realizó la tesis: “Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017”, para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública de la universidad Cesar Vallejo. El objetivo general fue determinar el nivel de calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017. El estudio tuvo una población conformada por 180 usuarios, después de efectuar la formula se obtuvo una muestra de 53 usuarios. Los datos obtenidos en la investigación fueron a través de la técnica de la encuesta, utilizando el instrumento del cuestionario Servqual. En ese sentido, la conclusión general fue determinar el nivel de la calidad de servicio al usuario que acude a la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, se observó de manera contundente que la atención al usuario tiene un nivel bajo con un 100%, el nivel medio obtiene un 0% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente. Finalmente, el desarrollo de un proceso optimizado para la reducción del tiempo de entrega de los certificados de estudios visados por la unidad de Gestión Educativa Local Santa, lo que logra reducir el tiempo de entrega de la certificación.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Calidad del servicio**

##### **Definición de calidad del servicio**

Los servicios han sido actividades que han acompañado a la humanidad en su historia desde su sedentarización. Sin embargo, es en la década de 1960 donde se empieza a dar un mayor énfasis a las investigaciones para buscar definiciones y mecanismos para la mejora de la calidad del servicio como aspecto importante para el crecimiento empresarial. Por otro lado, la definición de calidad del servicio posee muchos enfoques respecto a su espacio de tiempo y lugar. En ese sentido, Roldan,

Balbuena y Muñoz (2013), mencionaban que “la calidad de servicio es un concepto difícil de definir y complejo de medir” (p. 23). Esta afirmación se debe a que la calidad del servicio es un concepto donde prima mucho los aspectos subjetivos en la percepción del cliente y del proveedor de servicios.

La definición planteada por Lascurain (2012, p.56) parte en que la calidad del servicio surge de manera inherente en el origen del hombre. Luego se buscaba que los productos se le otorgaran atributos que fueran considerados por el cliente (porcelana china). En esta época la calidad del producto estaba encargada por el productor. Posterior a la Revolución Industrial a inicios del siglo XX, el ejército americano aplica procesos de manufactura (control de calidad, cero errores, prevención de los mismos, entre otros). Después de la guerra, surge un efecto en la calidad originada por Japón.

En ese sentido, se realizará una exposición de las principales definiciones de calidad del servicio: La definición de Lehtinen y Lehtinen (1982, p.31) fue una de las primeras que trabajaron el concepto de la calidad del servicio. Ambos concluyeron que la calidad del servicio son aspectos de diferencia entre las expectativas del cliente y el producto final realizado por el servicio brindado por el proveedor. En efecto, es el resultado donde el usuario está listo a realizar una relación de comparación entre la experiencia que ha percibido con las expectativas en el instante de la adquisición del producto o servicio. En cuanto a otra definición, Parasuraman, Zeithaml y Malhortra (2005, p.32) menciona que la calidad del servicio es un “juicio global” que es relativo y relacionado al nivel de excelencia o la superior calidad del servicio. En efecto, estos dos iniciales autores han definido a la calidad del servicio como aspectos primordiales en la opinión del usuario. Para tales efectos, estas primeras definiciones no brindan un panorama de relación dialéctica entre la experiencia de un servicio y las expectativas deseadas respecto al mismo servicio.

Por otro lado, uno de los conceptos mejor elaborados y utilizados es el realizado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p.34) cuya definición de calidad es servicio es la diferenciación resultante en la realización de una comparación

entre la expectativa del cliente y su percepción posterior al haber recibido el servicio. En efecto, en ese concepto, y con las investigaciones realizadas por Parasuraman, se crean dos modelos de evaluación para la calidad del servicio que son muy usados hasta la actualidad: Servqual y Es-Qual. Ambos métodos poseer una importante tendencia a su uso si se compara con otros modelos de evaluación. En el apartado de modelos de evaluación se explicará con mayor profundidad su uso.

En ese sentido, la calidad del servicio es definida como una evaluación partiendo de la percepción del cliente donde se realiza comparaciones entre el servicio que esperan obtener y el servicio que han obtenido. En efecto, señala Calderón (2016) que la atención al cliente está compuesta por un conjunto de actividades que permitirán conocer sus necesidades y lograr el desarrollo de la empresa. Por ello las empresas u organizaciones deben adaptar un plan estratégico de atención al cliente, que permita no solo mejorar en la calidad de servicio o venta sino también fomente la atención al cliente para otras organizaciones del rubro. Se asemeja a las teorías en un contexto de evolución de: Funch (Citado en Ospina, 2015, p.51): El autor manifiesta que, en el modo de servicio intangible, es mejor relación con el cliente ya que sé que relaciona con el consumidor. Esta teoría señala que un servicio debe tener relación con cliente, por ello en la Clínica Small Friends se identificara los servicios más frecuentes en el cliente, para poder diseñar un plan estratégico de servicio de calidad.

Kotler (1994, p.55) manifiesta que la definición de la calidad del servicio debe partir por la definición de lo que significa servicio. En ese sentido, el autor destaca que el servicio es la actividad económica predominante del sector terciario que no produce bienes sino servicios de atención al público, y por tanto el cliente no puede verificar su calidad sino hasta después de haber recibido el servicio. También destaca que el servicio es descrito como un conjunto de acciones y beneficios que son ofrecidos para vender. En ese sentido, Kotler manifiesta que existen tres indicadores para la medición de la calidad del servicio: Intangibilidad, Inseparabilidad y heterogeneidad.

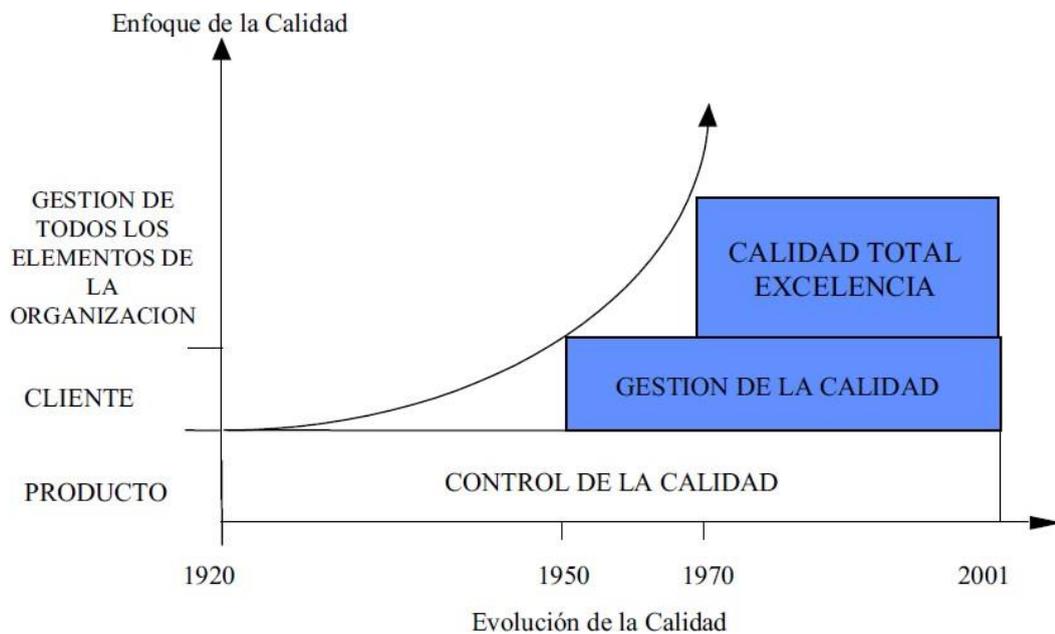
En ese sentido, al haber realizado una recopilación de definiciones sobre la

calidad del servicio, se puede concluir que este concepto mide la diferencia entre la expectativa del servicio con el resultado final del servicio, tomando en cuenta muchos aspectos tanto objetivos como subjetivos tanto en el cliente como en el proveedor de servicios.

### **Evolución histórica de la calidad del servicio**

La evolución histórica del concepto de calidad del servicio parte de la mano con los procesos económicos y sociales que han acompañado la actividad de las empresas en el último siglo. En ese sentido, la calidad del servicio ha pasado por una evolución conceptual hasta llegar a ser lo que, en la actualidad, técnicamente, se denomina la Gestión de la Calidad total (Ugalde, 2009, p.38).

En ese sentido, la medición de la calidad del servicio ha pasado por etapas de evolución acorde a los cambios económicos han ocurrido a lo largo del siglo pasado hasta la actualidad. Esto se manifiesta mediante la Figura 2.



*Figura 2.* Etapas de la evolución del enfoque de la calidad (link)

En la Figura 2 se puede apreciar que el enfoque de calidad del servicio avanza desde la visión del producto en la década de 1920, pasando por la visión desde el punto de vista del cliente a partir de la década de 1950, hacia la visión en

su conjunto desde los elementos organizativos a partir de la década de 1970 en adelante.

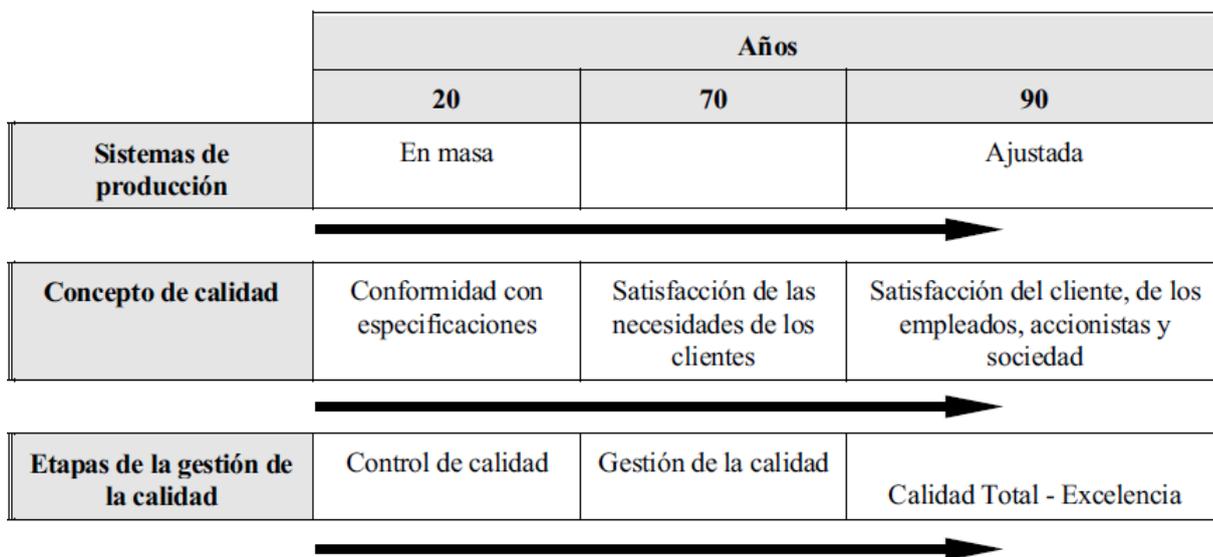


Figura 3. Esquema de evolución de la calidad en base al sistema de producción

En la Figura 3 se muestra la diferencia en el concepto de la calidad en base al sistema de producción. Los grandes hitos de esta evolución son marcados por el sistema de “línea de montaje” o cadena producción creado por Henry Ford. A la par, a inicios del siglo pasado aparecían los primeros departamentos sobre el Control de Calidad en las organizaciones empresariales en la medida que el crecimiento de la empresa ameritaba una mayor división de trabajo y funciones de especialización.

Posteriormente, tras la Segunda Guerra Mundial, aparecen los enfoques de calidad del servicio que empiezan a tomar en cuenta el punto de vista de los clientes como parte fundamental del proceso y concepción subjetiva de la calidad del servicio. En ese sentido, en la década de 1950, el concepto de calidad del servicio estaba ligado a la medición de la calidad del producto durante la cadena de producción (Liza y Siancas, 2016, p.32). A inicios del Siglo XX, la calidad del servicio era concebida como: “el grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado” (Euskalit, 2011).

Es así que a partir de la década de 1970 y 1980 empiezan a desarrollarse los modelos de medición de la calidad del servicio. En efecto, fue a través de las investigaciones de Parasuraman, Zeithaml y Malhortra (2005, p.31) cuando la calidad del servicio cambió hacia un enfoque visto desde el punto de vista del cliente y ya no sobre un enfoque en la cadena de la producción. En efecto, Parasuraman al crear su modelo Servqual, brinda una nueva metodología para la medición de la calidad del servicio obteniendo la opinión de los clientes.

A partir de la década de 1990, el concepto de calidad del servicio se especializa más en la medida que existe una orientación en los países desarrollados a la desindustrialización y la tercerización de la economía hacia actividades de servicios. En ese sentido, Steenkamp (2001, p.31) define a la calidad del servicio como un juicio de evaluación determinado por la relación entre el sujeto/cliente que evalúa y el objeto de evaluación. En ese sentido, este proceso de evaluación es de comparación, personal y respecto a una situación determinada. Otra perspectiva del concepto de calidad del servicio es el elaborado por Crosby (1988) cuya definición es vista y percibida como “el nivel de conformidad con relación a las especificaciones definidas por los prestatarios”. En ese sentido, estos dos autores muestran la importancia fundamental que posee el juicio de evaluación en la relación entre la calidad del servicio y las especificaciones brindadas por el prestador de servicios.

### **Importancia de la calidad del servicio**

Medir la calidad del servicio otorga beneficios tanto al usuario como al proveedor de servicios pues se identifica dónde pueden estar los problemas de un determinado servicio para su posterior corrección. Por otro lado, la calidad del servicio permite mejorar la satisfacción del cliente en su atención en el servicio de veterinaria. Otro aspecto importante a resaltar es que la empresa recibirá, en base a su medición de calidad del servicio, toda la data suficiente para seguir creciendo y desarrollándose. Caso contrario, la empresa no sabrá reconocer sus errores y podrá sucumbir ante las innovaciones y mejoras de la competencia.

## **Enfoques de la calidad**

Los enfoques de la calidad del servicio han variado acorde a los cambios económicos, productivos y tecnológicos en la segunda mitad del siglo XX. Esto se manifiesta cuando, a partir de la década de 1960, comienza el estudio de la calidad objetiva del producto; posteriormente, en la década de 1980, comienza con el estudio de la calidad subjetiva del producto considerando las opiniones del cliente y los aspectos socioeconómicos, culturales e incluso psicológicos (Roldan, Balbuena y Muñoz, 2010, p.23). Entre los principales enfoques de la calidad se identifican: la calidad objetiva y la calidad subjetiva:

- Calidad objetiva. En cuanto a este primer enfoque, la calidad del servicio es analizada y estudiada en base a las cualidades del producto. Este enfoque es trabajado desde una visión industrial sobre la producción. Esto implica controles de calidad en el producto o servicio con el objetivo de asegurar su calidad y la posterior satisfacción del cliente. En ese sentido, este enfoque considera aspectos más físicos sobre el objeto. (Ospina, 2015, p. 142).
- Calidad subjetiva. Ese segundo enfoque toma en consideración la opinión del usuario y deja de lado los aspectos técnicos físicos del producto. Este enfoque es el que se va a tomar en cuenta en esa investigación pues interesa conocer la opinión sobre la calidad del servicio sobre la satisfacción del cliente para conocer los aciertos y errores del servicio. Este enfoque ha sido trabajado por Lehtinen y Lehtinen (1982), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y otros. En ese sentido, en este enfoque, la calidad del servicio va a depender mucho de la opinión y expectativas del cliente. Este enfoque de la calidad toma en consideración las percepciones y perspectivas del cliente basado en el estudio de su psicología en base a seis elementos como la atención, percepción, memoria, pensamiento, lenguaje y aprendizaje (Escalona y Vivanco, 2010, p.43).

En conclusión, tiene en cuenta ambos enfoques sobre la calidad del servicio, para esta investigación se usará el segundo enfoque pues se necesita conocer la opinión de los clientes para determinar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

## **Modelos de calidad del servicio**

En cuanto a los modelos de la calidad del servicio, estos estarán basados en el enfoque subjetivo puesto que se necesita conocer la opinión del cliente en base a sus percepciones y expectativas sobre un determinado producto o servicio.

*Modelo Servqual.* El modelo de medición de la calidad del servicio fue creado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) en la década de 1980 Este modelo mide las diferencias entre la percepción del servicio otorgado por la empresa y la expectativa del cliente. En ese sentido, este modelo plasma 22 preguntas mediante 5 dimensiones las cuales son: (a) Fiabilidad, (b) capacidad-respuesta, (c) Seguridad, (d) Empatía y (e) aspectos tangibles. En la actualidad, es modelo de medición de calidad del servicio es usado ampliamente en todo el mundo en muchas actividades de servicio tales como salud, educación, comercio, etc., debido a sus variables más acomodadas a actividades terciarias.

*Modelo SERVPERF.* Este modelo fue creado por Cronin y Taylor en 1992 (López y Serrano, 2005, p.18) cuyo contenido hace un estudio del modelo Servqual realizando una crítica a su funcionamiento. Este modelo se orienta a buscar las expectativas del cliente para medir qué tan correcta ha sido la calidad del servicio. Este modelo también hace uso de 22 preguntas, pero están más centralizadas en las expectativas y percepciones del cliente.

*Modelo LibQual.* Este modelo fue creado por Thompson, Cook y Heath (2000, p.32) y fue orientada su aplicación para las bibliotecas y universidades en Estados Unidos. En efecto, este modelo tuvo como antecedente importante al modelo Servqual. En ese sentido, este modelo vendría a ser una mejora de Servqual orientada exclusivamente a medir la calidad de servicio en las bibliotecas. El modelo trabaja en base a 4 dimensiones (a) Valoración del servicio, (b) Organización, (c) Acceso a la información, y (d) Control del personal (Torres & Vásquez, 2015, p.67).

*Modelo Es-Qual.* Los creadores del modelo Servqual estuvieron en la necesidad de mejorar su modelo ante los cambios tecnológicos y económicos que sucedían

en la década de 1990. En aquella década, se masifica el uso del internet y las ventas por páginas web. En ese sentido, Parasuraman (2005), realiza la creación del modelo Es-Qual como una mejora sustancial del modelo Servqual creado en la década de 1980. Esta necesidad se debe a que, en 1990, la informática alcanzaría una revolución que obligaba a cambiar muchos modelos en la medición de la calidad del servicio. En la actualidad, el modelo Es-Qual es uno de los más utilizados para medir la calidad de los servicios de internet. En la actualidad, este modelo está centrado en la medición de la calidad en escuelas públicas en Estados Unidos (Torres y Vásquez, 2015, p.71). Este modelo de medición está compuesto por once dimensiones: Responsabilidad, Flexibilidad, Confiabilidad, Acceso, Navegación rápida, privacidad del usuario, confianza, conocimiento de los precios, estética de la página web, y personalización.

### **Dimensiones de la Calidad del servicio**

Para la presente tesis, se utilizará el modelo Servqual de Parasuraman como método para la medición de la calidad del servicio con los aportes y ajustes realizados por Castillo (2005, p. 83) para el uso en centros de atención en salud:

- *Dimensión 1: Aspectos tangibles.* Son todas las apariencias físicas del proveedor (infraestructura, equipo, personal. Este aspecto trata la percepción del cliente sobre los aspectos físicos y cómo aquellos repercuten en la evaluación de la calidad del servicio. Estos aspectos tangibles son usados por las empresas cuando el cliente está en la necesidad de visitar sus instalaciones para consumir el servicio. Sus indicadores son: (1) Infraestructura, (2) Equipamiento, (3) Ubicación, (4) Materiales atractivos.
- *Dimensión 2: Fiabilidad.* Brindar el servicio prometido de manera confiable y cumpliéndose lo que se prometió. Esta dimensión explicación la capacidad de la entrega del servicio que se ha prometido de manera segura y con precisión. En efecto, se estaría tratando sobre una empresa que se preocupa por el cumplimiento de sus problemas en cuanto a las características y especificaciones técnicas del servicio o producto, así como sus resultados esperados. Sus indicadores son: (5) Cumplimiento de lo prometido, (6) Interés en la solución de los problemas, (7) Servicio de calidad, (8) Conclusión del servicio en el tiempo prometido.

- *Dimensión 3: Sensibilidad (Capacidad de respuesta).* Esta dimensión explica la capacidad de brindar solución al cliente ante cualquier duda presentada. Se hace énfasis en la rapidez y en la atención de las respuestas a las solicitudes de los clientes en cuanto a las quejas y reclamos. Esta dimensión puede medirse a través del tiempo transcurrido en la atención de los problemas y las respuestas. Sus indicadores son: (9) Comunicación de conclusión de servicios, (10) Servicio rápido, (11) Empleados dispuestos a ayudar, (12) Empleados siempre con disponibilidad.
- *Dimensión 4: Seguridad (garantía).* Esta dimensión explica la destreza de inspirar confianza y seguridad con los procesos y conocimientos del personal ante el servicio brindado. Es la definición de la capacidad de la organización empresarial y sus trabajadores para la inspiración de confianza a sus clientes. Por otro lado, es importante esta dimensión pues los clientes pueden medir el grado de seguridad o inseguridad en cuanto a las capacidades de la empresa en cuestión. Sus indicadores son: (13) Confianza, (14) Clientes se sienten seguros, (15) Amabilidad del personal, (16) Empleados con suficientes conocimientos.
- *Dimensión 5: Empatía.* Es el nivel del servicio personalizado que ofrece al cliente. En efecto, es la dimensión que mide la atención destacada y personalizada de la empresa hacia la clientela. En ese sentido, el cliente percibe que existen niveles altos de empatía cuando ve que existe un servicio personalizada y los trabajadores comprenden las necesidades y observaciones del cliente. Sus indicadores son: (17) Atención personalizada, (18) Horarios accesibles, (19) Preocupación por el cliente, (20) Comunicación directa con el cliente.

### **1.3.2 Satisfacción del cliente**

#### **Definición de la satisfacción del cliente**

Como una máxima dentro de la historia de la humanidad, toda actividad siempre busca satisfacer una necesidad. En la última mitad del siglo XX, los círculos empresariales han buscado maneras de medir la satisfacción del cliente para poder mejorar sus productos, corregir errores y poder estar en posiciones más competitivas dentro del mercado. El proceso de globalización ha sido un empuje

fundamental para las empresas pues la búsqueda de nuevas tecnologías ha ido de la mano con un creciente nivel de exigencia por parte de los clientes en cuanto a la calidad del servicio y su satisfacción sobre un determinado producto o servicio (Mejías y Manrique, 2011, p.31).

Se debe entender que la satisfacción del cliente tiene bastantes enfoques dependiendo del mensaje que se necesite brindar, en ese sentido, el enfoque de producción identifica a la satisfacción como respuesta del cliente a un producto de determinada calidad (Elasri, Triadó y Aparicio, 2015, p.22). Por otro lado, se relaciona la satisfacción del cliente con la calidad del servicio pues la primera es la respuesta del cliente ante el segundo elemento.

En cuanto a las definiciones sobre satisfacción del cliente, Shi, Holahan y Jurkat (2004), comentaron que la satisfacción del cliente “percepciones y estados que experimenta el cliente dentro de su mente brindando una respuesta que puede ser intelectual o emocional” (Lascurain, 2013, p. 51). En efecto, posterior, Vogt (2004) mencionó que la satisfacción del cliente es “el estado mental que combina las respuestas emocionales y materiales del cliente hacia una búsqueda e identificación de información” (Lascurain, 2012, p. 53). Se puede concluir que la satisfacción del cliente mezcla elementos tales como los efectos emocionales más los intelectuales para brindar una respuesta que satisfaga los deseos y necesidades del usuario. Por tanto, se debe destacar que la satisfacción al cliente posee un eje fundamental sobre la subjetividad del cliente.

Por otro lado, Griffiths, Johnson y Hartley (2007), mencionaron que la satisfacción del cliente es “el cumplimiento completo de una necesidad o deseo; el logro de un fin deseado” (Citada en Lascurain, 2012, p.51). En efecto, estos conceptos y definiciones poseen un significado y dimensiones cercanas a las de Shi, Holahan y Jurkat (2004) en cuanto a que los efectos emocionales están satisfechos para el usuario.

Se ha demostrado que existe una relación fuerte entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio (Alfonso, 2017, p. 9). En efecto, la medición de la satisfacción del usuario tarea de complejidad alta puesto que las dimensiones

participantes se interrelacionan desde opiniones y puntos de vista muy subjetivos como es la opinión y percepción del cliente.

Otro concepto importante es el brindado por Thompson y Getty (1994, p.44) quienes mencionaron que la satisfacción del cliente no está relacionada directamente con la calidad de los servicios sino con las expectativas generadas. En ese sentido, el cliente podrá estar satisfecho cuando el servicio brindado haya cubierto sus expectativas. Por otro lado, si las expectativas del usuario son más bajas de lo pensado, existe la probabilidad que el cliente esté recibiendo servicios de muy baja calidad.

Mejías y Manrique (2011, p.41) , influenciados por la propuesta de ACSI (American Customer Satisfaction Index), definen la satisfacción del cliente como la evaluación que hace el usuario en relación al servicio y si este servicio respondió adecuadamente a sus necesidades y expectativas. En ese sentido, si existe una disparidad entre esta relación, existe una insatisfacción.

Una definición importante es la utilizada por Kotler (1994, p.51), donde indica que la satisfacción del cliente es “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. Esta definición toma en cuenta la relación de los estados de ánimo con las percepciones del producto mediante la diferencia entre expectativas de servicio y percepción final.

### **Evolución histórica**

La satisfacción del cliente es un concepto que ha venido de la mano con las actividades de intercambio comercial donde siempre ha existido una relación entre vendedor y cliente. En efecto, desde hace milenios, el comercio ha sido una de las principales actividades de las civilizaciones en la búsqueda de nuevos productos y la obtención de ganancias monetarias. En esa lógica, la satisfacción al cliente siempre ha estado presente en los intercambios comerciales realizados a lo largo de la historia.

Sin embargo, el concepto de satisfacción al cliente es un concepto recién viene utilizándose y estudiándose desde la segunda mitad del siglo XX con la sofisticación de las relaciones comerciales producto de los avances económicos posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

A partir de la década de 1960, la satisfacción al cliente a estado relacionada con la calidad del servicio y la calidad de la producción en el proceso de la fabricación de un producto o la realización de un servicio. En ese sentido, la definición de satisfacción al cliente era el otorgamiento de un correcto servicio hacia el cliente mediante la obtención de datos sobre la calidad del producto en los controles de calidad realizados por la misma empresa.

Este enfoque de medición y definición de la satisfacción al cliente cambia en la década de 1980 con las investigaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y Groonros (2001) cuando la satisfacción del cliente empieza a relacionarse con mayor grado en la calidad del servicio al tomar en cuenta la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio o del producto. En ese sentido, Parasuraman, Zeithaml y Malhortra (2005, p.63) mencionaban que la satisfacción del cliente era la diferencia entre las expectativas del cliente sobre un servicio, y la percepción del servicio recibido.

### **Importancia de la satisfacción al cliente**

Desde el punto de vista empresarial, medir la satisfacción del cliente permite producir una posterior correcta atención al usuario, pues permite detectar qué errores o aciertos se están cometiendo en el proceso de atención al cliente. Vartuli (2008, p.31) menciona que los beneficios de lograr una correcta satisfacción al cliente están: el aumento constante de las ventas de la empresa y el incremento de la rentabilidad de las ganancias. Asimismo, lograr una alta satisfacción del cliente puede lograr la fidelización del cliente, el cual desarrolla un alto grado de afinidad con la empresa de manera objetiva y subjetiva.

### **Modelos para la medición de la satisfacción del cliente**

*Modelo ACSI de Satisfacción del client.* Indicador de medición creado en 1994 y

utilizado en Estados Unidos para la medición de la satisfacción del cliente con relación a los productos y servicios. Este modelo de medición tiene características similares con el barómetro sueco. Sus variables son: (1) Satisfacción, (2) Expectativas y percepción del desempeño (3) Quejas y lealtad, (4) Valor

*El Panel de Usuarios (Focusgroup).* El Focusgroup es un método de medición basado en la reunión de un grupo máximo de 12 personas que tengan un conocimiento amplio sobre un determinado servicio para la obtención de opiniones sobre el mismo, si este va bien, debe mejorar o está empeorando. Entre sus aciertos se destaca la opinión compartida del grupo de clientes, mientras que en sus valoraciones negativas se encuentra las conclusiones unitarias que se pueden llegar sin tomar en cuenta las opiniones del resto de los integrantes del grupo.

*Las investigaciones integrales del mercado.* Esta investigación se realiza con la finalidad de la obtención de los resultados de evaluaciones globales sobre los productos o servicios ofertados por una organización empresarial. Con esto, se realiza una comparación entre los competidores para la identificación de mejoras tanto en los productos como en los servicios. La crítica que se realiza a esta investigación es que sus resultados no son suficientes para la obtención de una evaluación global que se realiza sobre los clientes.

*Los Informes del campo del personal.* Este método toma en cuenta la información necesaria sobre los contactos con los usuarios y recopila mediante encuestas a los trabajadores para conocer la opinión sobre los clientes. En efecto, su principal crítica figura el contenido subjetivo de los usuarios haciendo que este método no sea tan efectivo.

*Los sondeos transaccionales.* Este método aplica cuestionarios pequeños a los clientes para conocer sus respuestas y opiniones sobre el servicio y su satisfacción. Este método permite la obtención de elementos de retroalimentación del usuario conociendo su experiencia, estilos de compra, entre otros factores. Este método está más centrado en las experiencias del usuario.

*Modelo del Índice Europeo de Satisfacción del cliente (ECSI).* Basado en el modelo ACSI, con la diferencia que este modelo no considera que la satisfacción del cliente impacta de manera sostenible sobre el apartado de quejas y reclamos. Sus variables son: (1) Diferenciación de la calidad percibida en servicio y producto, (2) Valor del servicio, (3) Imagen.

*Los usuarios ocultos (Mystery shopping).* Esta investigación se entiende como la observación de elementos objetivos realizados de manera independiente realizado por clientes ocultos con el objetivo de medir la calidad del servicio y así detectar aciertos o errores. Entre las críticas realizadas a este método se destaca que la profesionalidad de estos clientes puede emitir juicios más severos e incluso subjetivos que un cliente promedio.

*Las quejas y reclamos.* Este método es uno de los más masificados pues se encarga de la captación, registro y seguimiento de las quejas y reclamos hechos por los clientes u otras organizaciones. La identificación de deficiencias comunes se debe gracias a este método. No obstante, la limitante de este método es que no todos los clientes insatisfechos con el servicio de la empresa acuden a este mecanismo, ofreciendo de esta manera una visión parcializada y superficial de los problemas en la satisfacción del cliente.

*Modelo de Mejías y Manrique.* Este modelo fue planteado para la medición de la satisfacción del cliente en instituciones comerciales basándose en el modelo de ACSI aplicado a clientes y al contexto de análisis latinoamericano (Mejías y Manrique, 2011, p. 45). Sus variables son: (1) Calidad funcional percibida, (2) Calidad técnica percibida, (3) Valor percibido, (4) Confianza, (5) Expectativas.

*Modelo de Matos.* Este modelo de medición de la satisfacción del cliente fue planteado para la medición de la satisfacción al cliente en clínicas veterinarias (Matos, 2017). Este modelo está basado en el diseño planteado por Kotler (1994, p. 63). Sus variables son: (1) Rendimiento percibido, (2) Expectativas, (3) Niveles de Satisfacción

## **Dimensiones de la satisfacción del cliente**

En base al modelo diseñado e implementado por Matos (2017, p.63), las dimensiones a utilizar son:

- Dimensión 1: Rendimiento percibido: Dimensión que explica cómo el cliente ha percibido la atención por parte de los trabajadores de la clínica veterinaria. Sus indicadores son: (1) Interacción, (2) Recomendación, (3) Diferenciación y (4) Calidad
- Dimensión 2: Expectativas: Dimensión que mide el tipo de resultado que espera el cliente respecto al servicio a utilizar. Sus indicadores son: (5) Expectativas promedio, (6) Fidelización, (7) Necesidades.
- Dimensión 3: Niveles de satisfacción: Dimensión que mide la percepción del cliente respecto a su situación posterior a la realización del servicio o consumo del producto. Sus indicadores son: (8) Satisfecho en su totalidad, (9) Lealtad, (10) Complacencia.

### **1.4 Formulación del problema**

#### **Problema General**

¿Qué características debe tener una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018?

#### **Problemas Específicos**

¿Cuál es el estado actual de la calidad del servicio y la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018?

¿Qué características debe presentar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018?

¿Cómo validar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, ¿Lima 2018, mediante juicio de expertos?

## **1.5 Justificación.**

La presente investigación justifica que servirá para tomar medidas de mejora de los servicios y calidad de atención en los clientes en empresas o clínicas veterinarias. También el beneficiario directo será la Clínica Veterinaria Small Friends, ya que tendrá una empresa de mayor solvencia y con una vigencia en el mercado asegurada. En ese sentido, se formula que el servicio al cliente es una apreciación principal de cualquier organización en crecer al mercado. Por tanto, la Clínica Veterinaria Small Friends, tiene la necesidad de comenzar una serie de estrategias con base en los clientes y en estudios previos de la imagen que el servicio proyecta en ellos.

### **Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación es para dar a conocer la pertinencia que existe entre la calidad del servicio en la Clínica Veterinaria Small Friends, para mejorar la satisfacción y atención de calidad en los clientes. La importancia de poder realizar el siguiente trabajo es tomar conciencia que tan relevante es la calidad del servicio que se brinda a las mascotas que acuden a Small Friends y la relación que se tiene a la atención de los clientes.

### **Justificación Práctica**

El presente trabajo de investigación, ayudará a resolver problemas que se presenten en la Clínica Veterinaria Small Friends, es de conocimiento que toda empresa es vulnerable a los cambios que surgieran en la sociedad, para tal caso deben estar preparadas; por esta razón es conveniente realizar la investigación para determinar la calidad de atención en las clínicas veterinarias de mascotas, que es de gran importancia para fidelizar a los clientes que acuden por una atención de sus mascotas. Las mejoras de los aspectos en el servicio al cliente de la clínica se detectan gracias al incremento de los reclamos, entre otros aspectos

### **Justificación Metodológica**

Esta investigación puede servir para otras investigaciones similares. Ya sea mediante, instrumentos, técnicas, test, diagramas de muestreo o cuestionarios, etc. que crea el investigador que pueden utilizarse en investigaciones similares.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.

### **Objetivo específicos**

- Realizar un diagnóstico de la calidad del servicio y la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.
- Realizar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.
- Validar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018, mediante juicio de expertos.

## **II. Método**

## 2.1 Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo porque utiliza un procesamiento de información, secuencial y probatorio, basada en técnicas estadística (Hernández, 2014, p.201).

Asimismo, la investigación es de tipo básica, porque busca crear un cuerpo de conocimiento teórico, sin preocuparse de su aplicación práctica, así como conocer y perseguir la resolución de problemas amplios y de validez general. (Landeau, 2007, p. 55). En ese sentido, los resultados de este generarán un nuevo conocimiento o un tema de debate.

En relación al diseño de estudio, este trabajo asume la investigación descriptiva porque busca describir una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, , además tiene un diseño no experimental, porque no se manipulan las variables intencionalmente, sino que son observadas tal y como se dan en un contexto natural, y es transversal ya que se realiza en un determinado tiempo (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014, p.327).

### Esquema:

M - O
-------

Dónde:

M : Muestra de estudio

O : Medición de la variable de interés.

## 2.2 Variables, operacionalización

### 2.2.1 Variable: calidad de servicio

Definición conceptual de la variable calidad de servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), cuya definición de calidad de servicio es la diferenciación resultante en la realización de una comparación entre la expectativa del cliente y su percepción posterior al haber recibido el servicio.

Definición operacional de la variable calidad de servicio

Es la diferenciación resultante de la realización de una comparación entre la expectativa del cliente y su percepción posterior al haber recibido el servicio entorno a los criterios de: aspectos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía

### **2.2.2 Variable: satisfacción del cliente**

Definición conceptual de la variable satisfacción del cliente

Thompson, Cook y Heath (2000, p.37) afirman que la satisfacción del cliente no está relacionada directamente con la calidad de los servicios sino con las expectativas generadas.

Definición operacional de la variable satisfacción del cliente

Son las expectativas generadas por el cliente a partir del servicio recibido, entorno a los criterios de: la sensibilidad al precio, la priorización de atributos, la infraestructura, la consistencia y el precio del servicio

### **2.2.3 Operacionalización de variables**

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Calidad del Servicio*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Aspectos tangibles	Infraestructura	1,2,3,4	Totalmente en desacuerdo;	
	Presentación del personal Materiales (folletos, recetas, videos) Equipos e instrumentos			
Fiabilidad	Información disponible	5,6,7,8	(1)	Malo (20-40)
	Compromiso Claridad y precisión			
Sensibilidad (capacidad de respuesta)	Comunicación del tiempo del servicio	9,10,11,12	En desacuerdo (2)	Regular (41-60)
	Rapidez de atención			
	Eficacia del servicio			
	Actitud y disposición para el servicio Cumplimiento de los plazos			
Seguridad	Confianza	13,14,15,16	En acuerdo (4)	
	Interés			
	Amabilidad			
	Experticia			
Empatía	Atención personalizada	17,18,19,20	Totalmente de acuerdo. (5)	
	Horarios accesibles			
	Responsabilidad			
	Conocimiento de las necesidades			

Tabla 2

*Operacionalización de la satisfacción del cliente*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Rendimiento percibido	Interacción	1, 2,3,4	Totalmente en desacuerdo; (1)  En desacuerdo (2)	Muy insatisfecho; (30-60) Insatisfecho; (61-90) Satisfecho; (91-120)
	Recomendación	5, 6		
	Diferenciación	7, 8, 9, 10		
	Calidad	11, 12		
Expectativas	Expectativas promedio	13, 14, 15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)  En acuerdo (4)	Muy Satisfecho; (121-150)
	Fidelización	16, 17, 18		
	Necesidades	19, 20, 21		
Niveles de satisfacción	Satisfecho en su totalidad	22, 23, 24	Totalmente de acuerdo. (5)	
	Lealtad	25, 26, 27		
	Complacencia	28, 29, 30		

## 2.3 Población y muestra

### Población

Según Tamayo (1997), la población es el conjunto de personas o individuos de la misma clase, limitado por el estudio de investigación. Asimismo, se define como la totalidad del fenómeno de estudio las unidades de la población que posee según sus características y da origen a los datos de la investigación.

Para la presente investigación, la población estará conformado por 800 clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends.

Tabla 3

*Distribución de la población de clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends.*

	TOTAL
Cientes	800
TOTAL	800

Fuente: Archivo de la Clínica Veterinaria Small Friends.

### Muestra

Entendida como el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta Sampieri (2014). Para determinar el tamaño de la muestra, para la administración del cuestionario SERVQUAL, se utilizó la fórmula para el muestreo aleatorio simple, caso de población finita.

Para obtener el tamaño muestral recurrimos a la siguiente fórmula:

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

Dónde:

e = Margen de error permitido

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño de la población

n= Tamaño óptimo de la muestra.

**Tamaño de la muestra:**

e = 5% error de estimación

Z = 1,96 con un nivel de confianza del 95%

p = 0,5 de estimado

q = 0,5 de estimado

N =800

$$\text{Cálculo: } n = \frac{(1,96)^2 (0.5)(0.5)(800)}{0.05^2 (115-1) + (1,96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n = 60= 60 es la muestra

Estará conformado por 60 clientes más representativos, especialistas en el tema y otros de la Clínica Veterinaria Small Friends.

Para elegir el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, conforme se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 4

*Distribución de la muestra de clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends.*

	TOTAL
Clientes	60
TOTAL	60

Fuente: Archivo de la Clínica Veterinaria Small Friends.

## **24. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

En el estudio se utilizarán las siguientes técnicas: Técnica Psicométrica, en la medida que se utilizarán los cuestionarios de calidad del servicio y satisfacción del cliente; Técnica de análisis de documentos, el cual será aplicado durante el proceso de investigación; Técnica de fichaje, utilizada para la recolección de información primaria y secundaria con propósitos de la elaboración y redacción del marco teórico; Escalas de medición, fue determinada por la intención del investigador. Se utilizará la Escala de Likert, la cual nos permitirá agrupar los eventos sobre la base de la posición relativa de un elemento con respecto al otro, en función a criterios;

Estadística, se aplica durante el proceso el análisis inferencial para ayudar a encontrar significatividad en sus resultados, teniendo en cuenta los valores porcentuales significativos para deducir las conclusiones de la investigación.

### Instrumentos de recolección de datos:

Tabla 5

*Instrumento: Cuestionario para evaluar la calidad del servicio*

Cuestionario para evaluar la calidad del servicio	
<b>Ficha técnica:</b>	
<b>Autores:</b>	Parasuraman, Zeithaml y Berry
<b>Año:</b>	2009
<b>Objetivo:</b>	Valorar la calidad del servicio
<b>Destinatarios:</b>	Clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends.
<b>Forma de administración:</b>	Individual.
<b>Contenido:</b>	Consta de 5 dimensiones y 20 ítems: Aspectos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía.
<b>Duración:</b>	60 minutos.
<b>Puntuación:</b>	Total Acuerdo (TA), De Acuerdo (A), indeciso (I); En Desacuerdo (D) y Total Desacuerdo (TD).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

*Instrumento: Cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente*

Cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente	
<b>Ficha técnica:</b>	
<b>Autores:</b>	Matos, M.
<b>Año:</b>	2017
<b>Objetivo:</b>	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente
<b>Destinatarios:</b>	Clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends.
<b>Forma de administración:</b>	Individual.
<b>Contenido:</b>	Consta de 3 dimensiones y 30 ítems: Rendimiento percibido, expectativas, niveles de satisfacción.
<b>Duración:</b>	60 minutos.
<b>Puntuación:</b>	Total Acuerdo (TA), De Acuerdo (A), indeciso (I); En Desacuerdo (D) y Total Desacuerdo (TD).

Fuente: Elaboración propia.

**Confiabilidad:**

“La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupo de personas en diferentes períodos de tiempo” (Carrasco, 2016, p. 339). Asimismo, es un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, 2014; Kellstedt y Whitten, 2013).

Mediante el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, se realizó la medición de la consistencia interna de ambos instrumentos, lo que conllevó a establecer el grado de interrelación y de equivalencia de los ítems configurados por cada variable.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

$S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,

$S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados y

$K$  es el número de preguntas o ítems.

Habiéndose determinado los resultados de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, con apoyo del software SPSS, versión 24, se contaron como resultados los siguientes:

Tabla 7

*Confiabilidad – Alfa de Cronbach*

Questionario	Nº ítems	Alfa de Cronbach
Calidad del servicio	20	0,928
Satisfacción del cliente	30	0,976

Fuente: Elaboración propia.

Aplicado el coeficiente Alfa de Cronbach, este procedimiento mostró el resultado correspondiente a un valor de 0,928 para la variable Calidad del servicio indicando así, que cuenta con una alta confiabilidad; asimismo, respecto a la variable Satisfacción del cliente se obtuvo un valor de 0,976, con lo que se señala contar con una alta confiabilidad. Estos resultados determinaron el proceder con la aplicación de los instrumentos de la muestra en estudio.

### Validez

La validez, es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir Sampieri (2014). Se utilizó la validez de contenido de los instrumentos: calidad del servicio y satisfacción del cliente, a través del juicio de expertos. Los expertos son docentes de la Universidad César Vallejo:

- Dr. Manuel Mori Paredes
- Dr. Luis Dios Zarate
- Mg. Hans Mejía Guerrero

Tabla 8

*Validación del instrumento: calidad del servicio*

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
Coherencia	Si	Si	Si	Si
Pertinencia	Si	Si	Si	Si
Relevancia	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

*Validación del instrumento: satisfacción al cliente*

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
Coherencia	Si	Si	Si	Si
Pertinencia	Si	Si	Si	Si
Relevancia	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

## **25. Métodos de análisis de datos**

El método utilizado fue el analítico sintético y de modelación. Estos métodos consideran resumir el diagnóstico, analizar la información, sistematizar resultados y diseñar la propuesta.

Una vez aplicados los instrumentos de cada variable sobre la muestra en estudio, se realizaron los procedimientos correspondientes al ingreso de datos en Excel y el paquete estadístico SPSS, versión 23 respectivamente, para luego procesar al análisis descriptivo a fin de diagnosticar la calidad del servicio y satisfacción al cliente y diseñar una propuesta a partir de dichos resultados.

El análisis descriptivo será presentado en tablas de frecuencia, porcentajes y figuras estadísticas.

## **26. Aspectos éticos.**

La presente investigación tendrá en cuenta la veracidad de resultados; además del respeto por la propiedad intelectual, el respeto por las convicciones políticas, religiosas y morales, el respeto por el medio ambiente y la biodiversidad, la responsabilidad social, política, jurídica y ética, el respeto a la privacidad y proteger la identidad de los individuos que participan en el estudio.

### **III. Resultados**

## **Descripción de la Empresa.**

## **Descripción de la Empresa.**

### **Historia de la empresa**

La Clínica Veterinaria Small Friends fue fundada el 02 de mayo del 2004, como consecuencia de la independización de los fundadores y del entendimiento del negocio que les permitió la identificación de los riesgos que acarrea el emprendimiento de una nueva empresa. Desde el inicio de sus actividades brindaron los servicios de medicina veterinaria, spa canino y pet shop, en un modesto consultorio que fuera una casa típica san miguelina. En ésta etapa, la empresa contó con el apoyo de cuatro personas, los fundadores y dos colaboradores. No obstante, al 2018 ésta empresa cuenta con dos locales y casi cuarenta colaboradores. Asimismo, viene brindando una atención médica integral y de servicios como: peluquería y estética canina, venta de productos farmacéuticos especializados, alimentos de las mejores marcas y accesorios para mascotas.

En relación con sus clientes, Small Friends ha mantenido una comunicación constante con la comunidad mediante el desarrollo, desde sus inicios, charlas educativas, concursos para mascotas, festivales, caminatas caninas y campañas de salud. Es importante señalar, que en el distrito de San Miguel se han desarrollado actividades sobresalientes y de impacto como la atención desinteresada a la brigada canina del distrito de san miguel, así como el apoyo a diversos albergues de la zona. El desarrollo de una política de inversión y modernización constante añadido a mucho trabajo, es la fórmula que ha llevado a Small Friends en el lugar que está

### **Misión, visión valores institucionales**

Small Friends tiene como misión “Emplear todos los avances tecnológicos en medicina veterinaria para prevenir, curar y mantener el buen estado de salud de las mascotas, educar a los propietarios en una crianza responsable, brindando la mejor atención, cuidado y cariño a nuestros pacientes”.Mientras que, su visión es el de “Ser la mejor veterinaria de Lima en la promoción de la salud animal de la mejor calidad y profesionalismo. Contar con tecnología a la vanguardia y con un equipo médico altamente calificado. Participar activamente en programas sociales que contribuyan al beneficio de la sociedad.”

En relación a la misión y visión, descrito líneas arriba, Small Friends tiene los siguientes valores institucionales: El amor; entendido como un valor fundamental y principio de todo cambio, responsabilidad; entendido como el uso de la medicina veterinaria preventiva como herramienta para promover la salud, sensibilidad; entendido como concientizar y humanizar a la comunidad ante la adversidad de los demás, sobretodo de los animalitos, confianza; entendido como mantener y generar la esperanza firme de los clientes sobre nuestro equipo médico en relación con el diagnostico de su mascota, integración; entendido como lograr un clima laboral interno de calidad a fin que el liderazgo, la fortaleza y trabajo en equipo de la empresa consolide su posición en la sociedad, respeto; entendido como fortalecer los lazos fraternales entre los miembros de Small Friends, con los clientes y la competencia mediante el cabal cumplimiento de los compromisos.

### **Posicionamiento corporativo**

A partir de la revisión de la documentación de la empresa, la clínica veterinaria Small Friends se inclina por la estrategia de liderazgo de servicio basándose en los siguientes objetivos:

- **Objetivos de modernización tecnológica:** Small Friends en los próximos cinco años deberá mantener una tecnología apropiada y sistematizar los procesos que involucra los servicios, asimismo mantendrá los equipos de atención en óptimas condiciones, renovándolos para estar a la vanguardia para el servicio de los clientes.
- **Objetivos de desarrollo humano:** Small Friends mantendrá permanentemente la preocupación por el desarrollo de los procesos de selección del talento humano, para que estos se integren con entusiasmo a los desafíos de la empresa y del mercado. Asimismo, mantener consistentemente el clima laboral.
- **Orientación hacia el cliente:** Small Friends tiene como política central que el cliente es principio y fin del servicio. El objetivo fundamental es la satisfacción plena de las necesidades y percepciones de los clientes. Para ello se desarrollará mecanismos que permitan tener un pleno conocimiento de los clientes y sus necesidades.

- Responsabilidad social: Small Friends es una corporación integral, que propenderá al bien común y demostrando un profundo respeto por las leyes y las instituciones del país y de aquellos en donde participe.

### **La flor del servicio**

La flor del servicio es el conjunto de métodos que permitirá resaltar el producto o servicio que ofrecemos ante la competencia, este contará con todos los elementos que espera el cliente. Si lo ofrece de forma acertada, los clientes se sentirán fascinados, no solo con el producto y/o servicio, sino que también generara confianza en la empresa.

El servicio que entrega Small Friends a sus clientes, es la atención 24 horas emergencias los 365 días del año, brindando la seguridad que estaremos ahí cuando más nos necesite. Asimismo, la clínica veterinaria cuenta con servicios complementarios como: ecografía, radiografía, cirugía, laboratorio veterinario, especialidades médicas.

### **Propuesta de valor**

En relación a la propuesta de valor, la clínica veterinaria Small Friends pretende: “Ofrecer un servicio de excelencia, generando confianza y brindando seguridad a los clientes de la clínica veterinaria Small Friends”

### **Diagnóstico de la Empresa.**

#### **Calidad del servicio**

Para diagnosticar la calidad del servicio se utilizó el “Cuestionario para evaluar la Calidad del servicio” aplicado en 60 clientes de la clínica veterinaria Small Friends. El instrumento utilizado basado en la escala de Likert, contó con 20 ítems agrupados en 5 factores o dimensiones

#### **Análisis de preponderancias de las dimensiones de la calidad del servicio según clientes.**

A continuación, se muestra la tabla con los resultados obtenidos de las preponderancias de las dimensiones de calidad o el grado de importancia que le

entregan los clientes de la clínica veterinaria Small Friends a cada una de las dimensiones de calidad.

Tabla 10

*Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio según clientes*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>DESVIACIÓN ESTANDAR</b>
Aspectos tangibles	22%	0.563
Fiabilidad.	23%	0.593
Capacidad de respuesta	18%	0.462
Seguridad	18%	0.462
Empatía:	19%	0.481

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados que muestra la tabla, se puede observar que los clientes otorgan mayor importancia a la dimensión de fiabilidad con un 23% y aspectos tangibles con un 22%. Las restantes dimensiones presentan una importancia similar.

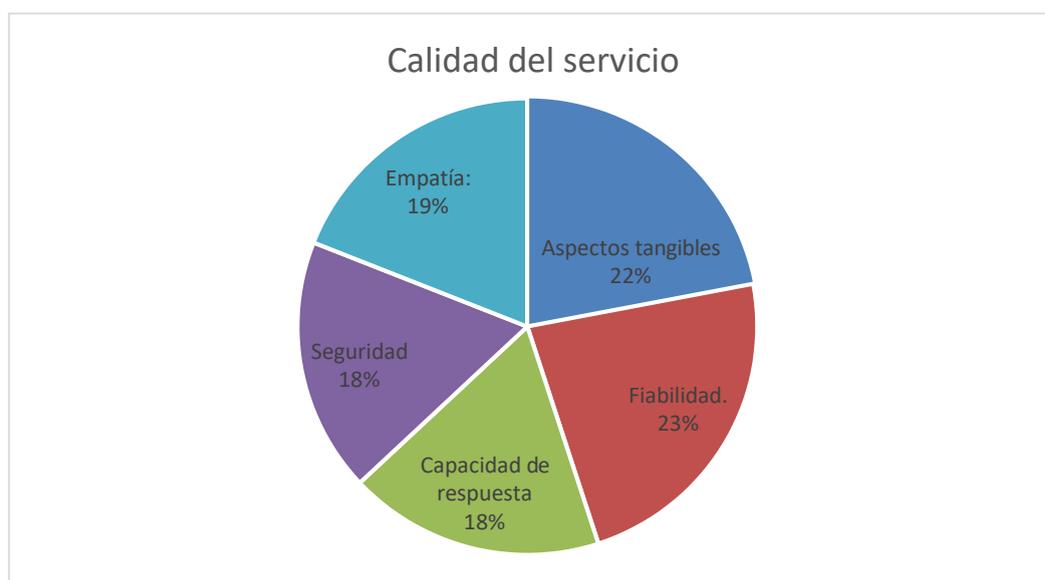


Figura 4. Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio

El gráfico muestra la distribución en porcentajes del grado de importancia que le asignan los clientes encuestados a cada dimensión de la calidad del servicio de la clínica veterinaria Small Friends.

### **Análisis de las percepciones de los clientes por cada dimensión de la calidad del servicio**

En la tabla 2 se muestra los resultados de las percepciones de los clientes respecto al servicio que es entregado en la clínica veterinaria Small Friends, expresado en valores absolutos y relativos por cada dimensión de calidad.

Tabla 11

*Calidad absoluta de los clientes*

DIMENSIÓN	DESVIACIÓN	
	MEDIA	ESTANDAR
Aspectos tangibles	3.23	0.563
Fiabilidad.	3.43	0.593
Capacidad de respuesta	3.70	0.462
Seguridad	3.70	0.462
Empatía:	3.65	0.481

Fuente: Elaboración propia.

Al observar las dimensiones de la calidad del servicio por media absoluta, se puede observar que los clientes inclinan su mayor expectativa por las dimensiones de capacidad de respuesta y seguridad con calificaciones respectivas de 3.70. Por otro lado, la dimensión de la calidad con menor expectativa para los clientes, corresponde a aspectos tangibles con una calificación 3.23.

Los valores relativos que muestra la tabla a continuación están ponderados según la importancia otorgada por los clientes a cada una de las dimensiones de la calidad del servicio.

Tabla 12

Calidad relativa de los clientes

DIMENSIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Aspectos tangibles	0.073	0.563
Fiabilidad.	0.077	0.593
Capacidad de respuesta	0.060	0.462
Seguridad	0.060	0.462
Empatía:	0.062	0.481

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las medias relativas permite observar que los clientes inclinan su mayor expectativa relativa por la dimensión de fiabilidad, con una calificación de 0.077 y su menor expectativa relativa, para las dimensiones de capacidad de respuesta y seguridad, con una calificación de 0.060 respectivamente. Al analizar las otras dimensiones no existe gran diferencia entre los valores de su puntuación.

Tabla 13

Comparaciones de la calidad absoluta y relativa de los clientes

IMPORTANCIA	%	CALIDAD		CALIDAD	
		ABSOLUTA	VALOR	RELATIVA	VALOR
Fiabilidad.	23%	Capacidad de respuesta	3.7	Fiabilidad.	0.077
Aspectos tangibles	22%	Seguridad	3.7	Aspectos tangibles	0.073
Empatía:	19%	Empatía:	3.65	Empatía:	0.062
Capacidad de respuesta	18%	Fiabilidad.	3.43	Capacidad de respuesta	0.060
Seguridad	18%	Aspectos tangibles	3.23	Seguridad	0.060

Fuente: Elaboración propia.

Al observar la tabla 4, se muestra que la importancia dada en cada dimensión se encuentra el 23 %, siendo la dimensión de fiabilidad la que mayor importancia tiene para los clientes, seguida por aspectos tangibles y empatía. En valores absolutos,

no se produce grandes cambios respecto a la importancia asignada, siendo con mayor evaluación las dimensiones de capacidad de respuesta y seguridad.

En el caso de las percepciones relativas, las dimensiones mantienen relativamente igual el orden establecido en importancia asignada por los clientes, siendo la dimensión con mayor expectativa la de fiabilidad. Las dimensiones menos importantes son las de capacidad de respuesta y seguridad.

Cabe hacer notar que la dimensión seguridad es la que presenta menor importancia y en la que existen además menores percepciones por parte de los clientes.

### Niveles de la calidad del servicio

Al observar la tabla 5 y figura 5, se muestra los resultados de la calidad del servicio en la clínica veterinaria Small Friends, expresado en niveles y dimensiones.

Tabla 14

Niveles de la calidad del servicio por dimensiones, según los clientes

<b>Factor</b>	<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad del servicio	Bueno	21	35.0
	Excelente	39	65.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
<b>Dimensiones</b>			
Aspectos tangibles.	Regular	4	6.7
	Bueno	38	63.3
	Excelente	18	30.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Fiabilidad.	Regular	3	5.0
	Bueno	28	46.7
	Excelente	29	48.3
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Capacidad de respuesta	Bueno	18	30.0
	Excelente	42	70.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Seguridad	Bueno	18	30.0
	Excelente	42	70.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>
Empatía	Bueno	21	35.0
	Excelente	39	65.0
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la calidad del servicio, se observa que el 35 % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que la calidad del servicio es buena y el 65 % excelente. No obstante, al analizar la calidad del servicio por dimensiones se percibe lo siguiente: a) en relación a la dimensión aspectos tangibles, el 6.7% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es regular, el 63.3 % bueno y 30 % excelente; b) en relación a la dimensión fiabilidad, el 5% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es regular, el 46.7% buena y 48.3% excelente; c) en relación a la dimensión capacidad de respuesta, el 30% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es buena y el 70 % excelente; d) en relación a la dimensión seguridad, el 30% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es buena y el 70 % excelente; mientras que, e) en relación a la dimensión empatía, el 35 % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que es buena y el 65 % excelente.

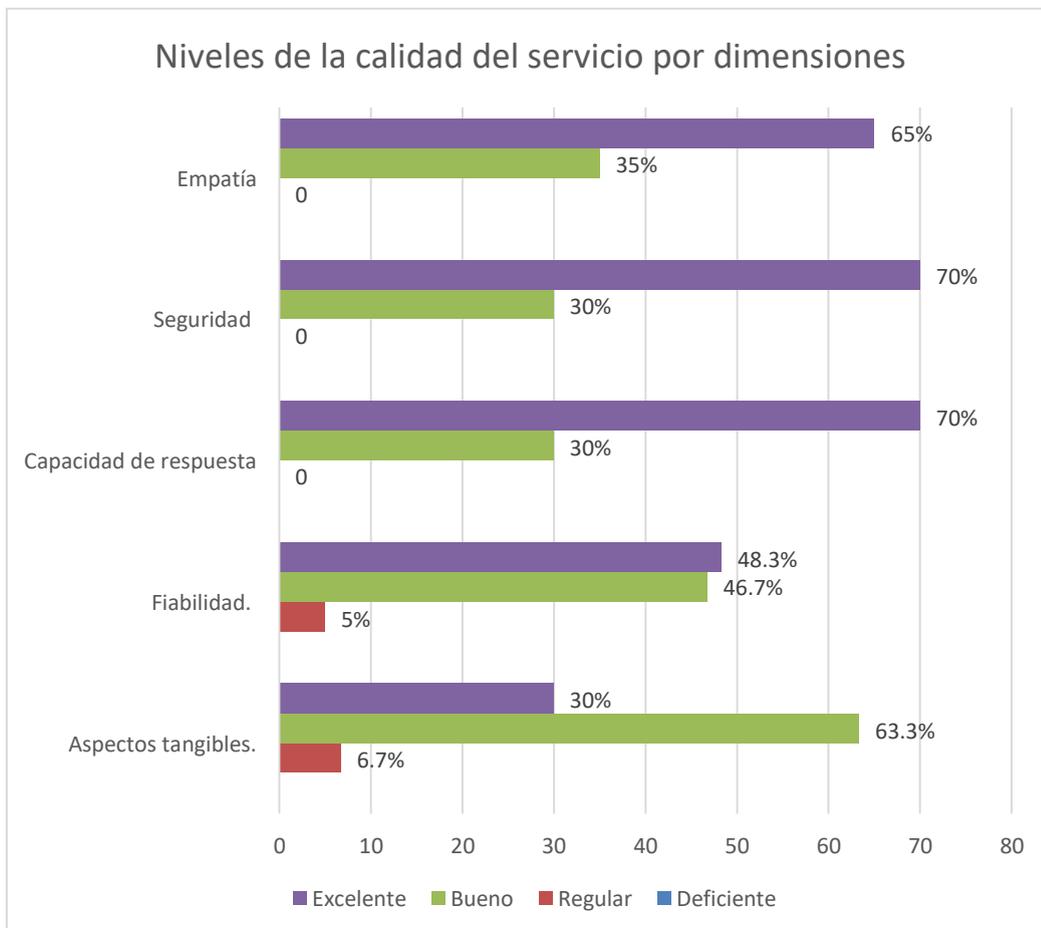


Figura 5. Niveles de la calidad del servicio por dimensiones, según los clientes

## Satisfacción del cliente

Para diagnosticar la satisfacción del cliente se utilizó el “Cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente” aplicado en 60 clientes de la clínica veterinaria Small Friends. El instrumento utilizado basado en la escala de Likert, contó con 30 ítems agrupados en 3 factores o dimensiones.

### **Análisis de preponderancias de las dimensiones de la satisfacción según clientes.**

A continuación, se muestra la tabla con los resultados obtenidos de las preponderancias de las dimensiones de la satisfacción del cliente o el grado de importancia que le entregan los clientes de la clínica veterinaria Small Friends a cada una de las dimensiones de la satisfacción.

Tabla 15

*Importancia de las dimensiones de la satisfacción según clientes*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>
Rendimiento	51%	0.000
Expectativa	26%	0.676
Niveles de satisfacción	23%	0.591

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados que muestra la tabla, se puede observar que los clientes otorgan mayor importancia a la dimensión de precio del servicio con una calificación de 33% respectivamente. Las restantes dimensiones presentan una importancia similar.



Figura 6. Importancia de las dimensiones de la satisfacción según clientes

El gráfico muestra la distribución en porcentajes del grado de importancia que le asignan los clientes encuestados a cada dimensión de la satisfacción del servicio que brinda la clínica veterinaria Small Friends.

### **Análisis de la satisfacción de los clientes por cada dimensión**

En la tabla 7 se muestra los resultados de la satisfacción de los clientes respecto al servicio que es entregado en la clínica veterinaria Small Friends, expresado en valores absolutos y relativos por cada dimensión de la satisfacción.

Tabla 16

Satisfacción absoluta de los clientes

DIMENSIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
		ESTANDAR
Rendimiento	4.00	0.000
Expectativa	3.32	0.676
Niveles de satisfacción	3.30	0.591

Fuente: Elaboración propia.

Al observar las dimensiones de la satisfacción por media absoluta, se puede observar que los clientes inclinan su mayor expectativa por la dimensión de sensibilidad al precio, con una calificación respectiva de 4,00.

Por otro lado, la dimensión de la satisfacción con menor expectativa para los clientes, corresponde a la precio del servicio, con una calificación de 3.03.

Los valores relativos que muestra la tabla a continuación están ponderados según la importancia otorgada por los clientes a cada una de las dimensiones de la satisfacción.

Tabla 17

*Satisfacción relativa de los clientes*

DIMENSIÓN	DESVIACIÓN	
	MEDIA	ESTANDAR
Rendimiento	0.000	0.000
Expectativa	0.087	0.676
Niveles de satisfacción	0.076	0.591

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las medias relativas permite observar que los clientes inclinan su mayor expectativa relativa por la dimensión de precio del servicio, con una calificación de 0.109 respectivamente y su menor expectativa relativa, para la dimensión de sensibilidad al precio, con una calificación 0,000. Al analizar las otras dimensiones no existe gran diferencia entre los valores de su puntuación.

Tabla 18

*Comparaciones de la satisfacción absoluta y relativa de los clientes*

IMPORTANCIA	%	SATISFACCIÓN ABSOLUTA		SATISFACCIÓN RELATIVA	
		VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
Rendimiento	33%	Rendimiento	4.00	Rendimiento	0.109
Expectativa	26%	Expectativa	3.55	Expectativa	0.087
Niveles de satisfacción	23%	Niveles de satisfacción	3.32	Niveles de satisfacción	0.076

Fuente: Elaboración propia.

Al observar la tabla 9, se muestra que la importancia dada en cada dimensión se encuentra entre el 33%, siendo la dimensión de precio del servicio es la que mayor importancia tiene para los clientes, seguida por la priorización de atributos y la infraestructura. En valores absolutos, no se produce grandes cambios respecto a la importancia asignada, siendo la dimensión con mayor evaluación la dimensión de sensibilidad al precio.

En el caso de las percepciones relativas, las dimensiones mantienen relativamente igual el orden establecido en importancia asignada por los clientes, siendo la dimensión con mayor expectativa la de precio del servicio. La dimensión menos importante es la de sensibilidad al precio.

Cabe hacer notar que la dimensión sensibilidad al precio es la que presenta menor importancia y en la que existen además menores percepciones por parte de los clientes.

### **Niveles de la satisfacción del cliente**

En la tabla 10 y figura 4, se muestra los resultados de la satisfacción del cliente en la clínica veterinaria Small Friends, expresado en niveles y dimensiones.

Tabla 19.

Niveles de la satisfacción del cliente por dimensiones

Factor	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción del cliente	Muy insatisfecho	11	18.8
	Insatisfecho	23	37.5
	Satisfecho	11	18.8
	Muy satisfecho	15	25
	Total	60	100
<b>Dimensiones</b>			
Rendimiento	Muy insatisfecho	15	25
	Insatisfecho	19	31.3
	Satisfecho	11	18.8
	Muy satisfecho	15	25
	Total	60	100
Expectativas	Muy insatisfecho	7	12.5
	Insatisfecho	19	31.3
	Satisfecho	23	37.5
	Muy satisfecho	11	18.8
	Total	60	100
Niveles de satisfacción	Muy insatisfecho	11	18.8
	Insatisfecho	23	37.5
	Satisfecho	23	37.5
	Muy satisfecho	3	6.3
	Total	60	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la satisfacción, se observa que el 18.8% % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfecho y el 25 % muy satisfechos. No obstante, al analizar la satisfacción del cliente por dimensiones se percibe lo siguiente: a) en la dimensión rendimiento, el 25% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfechos, el 31.3% insatisfecho, el 18.8% satisfecho, y el 25% muy satisfecho b) en la dimensión

expectativas, el 12.5% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfechos, el 31.3% insatisfecho, el 37.5% satisfecho y el 18.8% muy satisfecho c) en la dimensión niveles de satisfacción el 18.8 % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfechos, el 37.5 % insatisfecho, el 37.5% satisfecho y el 6.3% muy satisfecho.

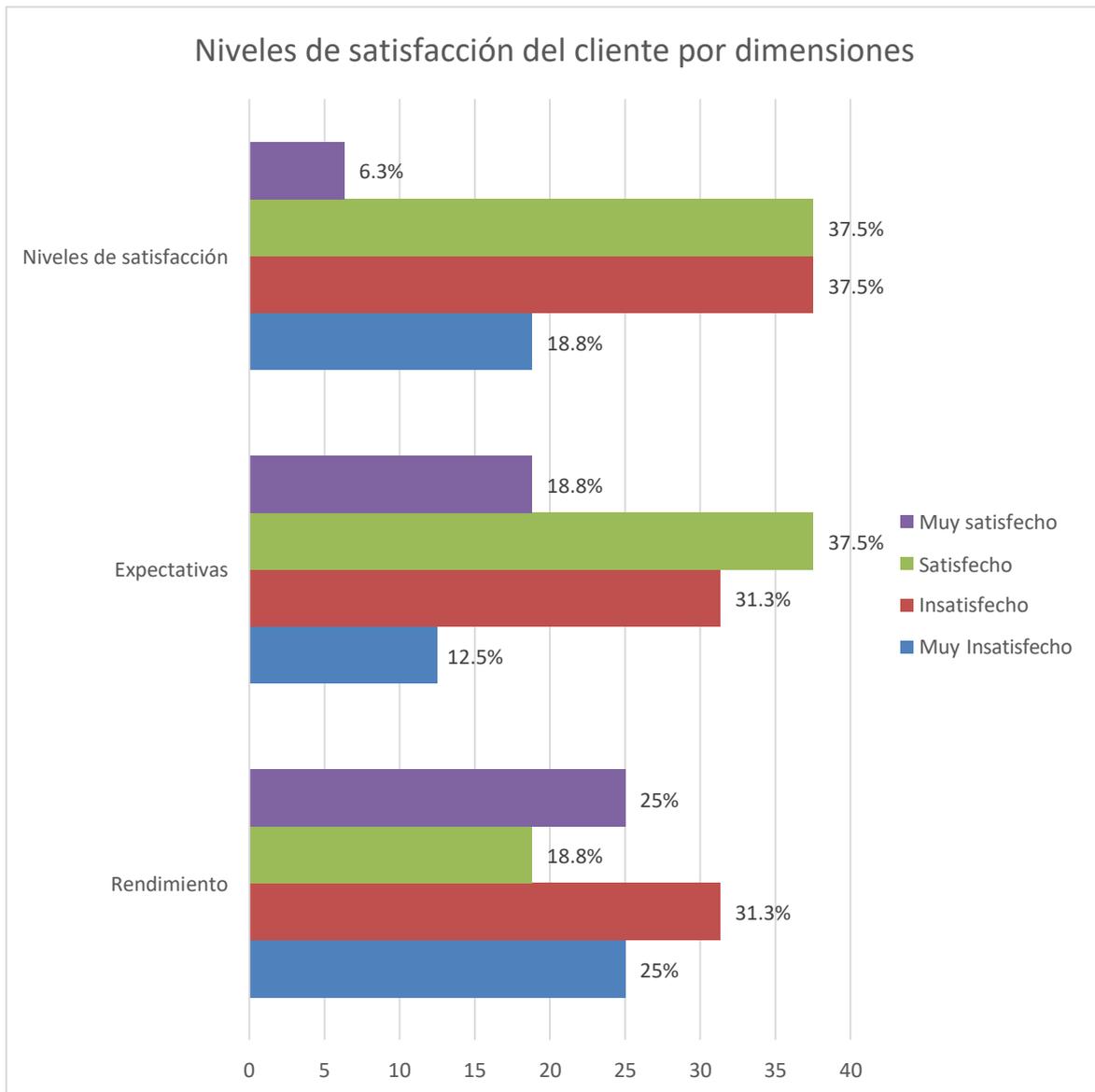
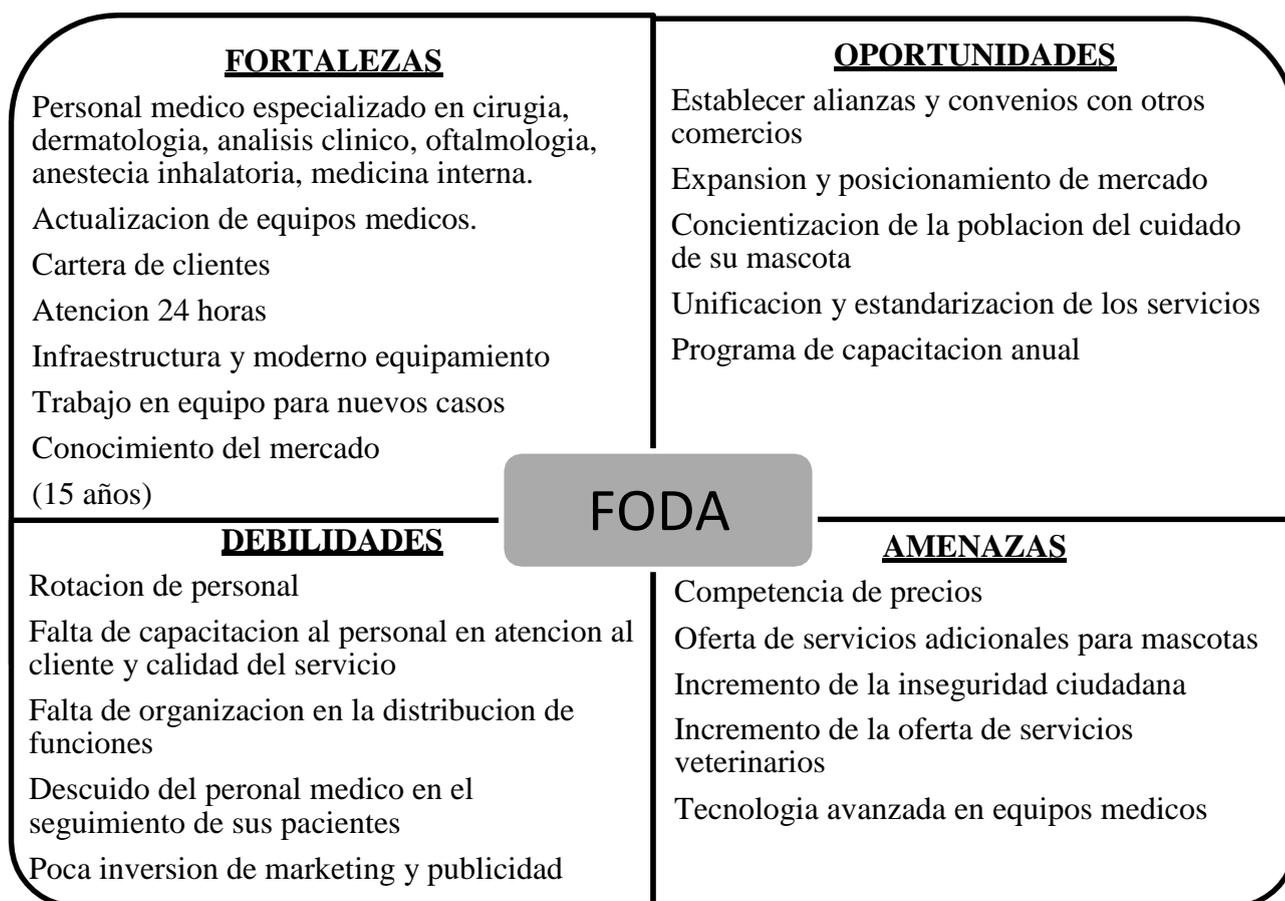


Figura 7. Niveles de satisfacción del cliente por dimensiones

## **Análisis de la matriz FODA**

En la presente investigación se utilizó la herramienta del análisis FODA con la intención de analizar y comparar las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la calidad del servicio.



*Figura 7: Análisis FODA Empresa Clínica Veterinaria Small Friends.*

### **3.2 Propuesta**

A continuación, se plantean diferentes propuestas de mejora en base a los problemas identificados, las cuales fueron priorizadas en base a su posibilidad de aplicación y a la adecuación de la realidad de la clínica veterinaria Small Friends.

#### **Fundamentación.**

La calidad del servicio entendida como la percepción o juicio que tiene un cliente sobre el servicio recibido, es decir presenta dos dimensiones, que debe ser considerado para su estudio como para el diseño de propuesta de mejora: por un

lado, la perspectiva del cliente o consumidor quien valora (percepción) y las expectativas del cliente sobre servicio que ha recibido. En ese sentido, la medición de la calidad de servicio permite: conocer dónde se encuentran los problemas del servicio, comprobar si el producto o servicio es homogéneo, identificar de manera integral de los productos fuertes y débiles, centrar los esfuerzos concebidos, dirección del progreso y cuantificar los logros obtenidos.

En esa lógica, la perfección de una organización se basa fundamentalmente en la capacidad de poder crecer a través de la mejora continua, de todas las gestiones en los procesos que realiza día a día. La mejora se realiza cuando una empresa aprende de sí misma y de su entorno, es decir que buscar la mejorar de los servicios está dentro de un enfoque para buscar la mejora continua.

La calidad del servicio que se presta en la Clínica Veterinaria Small Friends, presenta falencias como: los limitados espacios donde se brinda el servicio y se realiza la espera de los clientes con sus mascotas; el incumplimiento con lo prometido en el cuidado y protección de las mascotas; la percepción de los clientes que los colaboradores se muestran demasiado ocupados para resolver cualquier duda o sugerencia, asimismo, de no tener los conocimientos suficientes para responder cualquier inquietud o duda del cliente, además del trato poco cordial y amable. Estas falencias ocasionan malestar entre los clientes y ante esto el incremento de quejas y reclamos. Lo cual no es muy favorable para la empresa porque disminuye la imagen y reputación de la empresa; empeora el clima de trabajo interno, ya que los empleados estarán presionados por las continuas quejas de los clientes; genera una menor lealtad de los clientes; disminuye las ventas y la rentabilidad; aumenta los gastos en actividades de marketing; aumenta las quejas y reclamaciones y, en consecuencia, aumenta los gastos ocasionados por su gestión. De tal manera que, para este tipo situaciones, se desarrolla una propuesta de mejora que trae consigo la mejora continua en beneficio de la Clínica Veterinaria Small Friends y los clientes que a diario reciben los servicios de esta empresa.

## **Objetivos**

### Objetivo General

Mejora la calidad del servicio en la Clínica Veterinaria Small Friends

### Objetivo Especifico

- Mejorar la apariencia física de la Clínica Veterinaria Small Friends.
- Mejorar los servicios de la Clínica Veterinaria Small Friends considerando que estos se brinden de manera confiable y cumpliéndose lo que se prometió.
- Inspirar en los clientes la confianza y seguridad de los servicios brindados, así como por los procesos y conocimientos del personal.
- Mejorar la satisfacción del cliente en lo relacionado a despejar sus inquietudes ante cualquier duda presentada, así como por la atención destacada y personalizada de la Clínica Veterinaria Small Friends.

## **Criterios de selección de las propuestas**

Entre los principales criterios de selección se identifican los siguientes: a) la facilidad de implementación, entendido como la capacidad del personal de salud de la clínica veterinaria Small Friends para adecuarse a los cambios propuestos, así como la voluntad que demanda ponerlos en marcha; b) el menor costo de ejecución para acondicionar la propuesta, entendido como la evaluación de los medios económicos con los que cuenta la clínica veterinaria Small Friends, sin despojarse de las responsabilidades estipuladas; c) innovación a la vanguardia, entendido como la importancia que tiene la tecnología en las propuestas planteadas; d) el impacto sobre el cliente, entendido como el grado de impresión que producirá en el cliente, con el fin de obtener una sensación de satisfacción positiva; e) la eficacia para realizar el servicio, entendido como estimación del nivel que las propuestas que se plantean ayudan en la rapidez del servicio brindado.

Considerando cada uno de los criterios mencionados, se realizó la ponderación respectiva:

Tabla 20

*Criterios considerados en la propuesta de mejora.*

<b>Criterio</b>	<b>Puntuación</b>
Facilidad de ejecución	4
Menor costo de ejecución	1
Innovación a la vanguardia	2
Impresión sobre el cliente	5
Eficacia para realizar el servicio	3

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.4. Propuestas de mejora de la calidad del servicio

#### Propuesta n° 1

#### Dimensión Aspectos Tangibles

El primer problema, relacionado con los aspectos tangibles, consiste en los limitados espacios de la Clínica Veterinaria Small Friends, donde se brinda el servicio y se realiza la espera de los clientes con sus mascotas. A continuación, se presentan las propuestas o posibles soluciones ponderadas de acuerdo a cada criterio antes mencionado:

Tabla 21

Dimensión aspectos tangibles- primera propuesta.

<b>Soluciones</b>	<b>Facilidad de ejecución</b> 4	<b>Menor costo de ejecución</b> 1	<b>Innovación a la vanguardia</b> 2	<b>Impresión sobre el cliente</b> 5	<b>Eficacia para realizar el servicio</b> 3	<b>Total</b>
Reestructurar el local la Clínica Veterinaria Small	4	4	1	4	4	54
Trasladarse a otro local.	2	4	1	4	4	46

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la solución con mayor puntaje fue “*Reestructurar el local la Clínica Veterinaria Small*”. Esta propuesta se adecua mejor a la realidad de la clínica veterinaria, dado que el criterio de garantizar el impacto en la impresión sobre el cliente y la eficacia para realizar el servicio resulta beneficios para atraer y lograr la satisfacción de los mismos.

La presente propuesta se explica a continuación:

1. Reestructurar el local la Clínica Veterinaria Small Friends. Esta propuesta se desarrolla con la finalidad de generar un impacto en los clientes e incrementar la eficacia en el servicio, la cual permitiría la atracción y satisfacción de los mismos. Según la visita realizada por la Gerencia General del 10 de setiembre del 2018, y teniendo en cuenta la realidad la Clínica Veterinaria Small Friends, se cree conveniente empezar la reestructuración por la creación del área de triaje, que se ubicara en el primer nivel de la clínica veterinaria, donde se pueda brindar a las mascotas el servicio inicial de peso, temperatura, toma de signos vitales, colocación de tratamientos e inyectables y curaciones, luego procederemos a la remodelación de la sala de espera, la cual presenta mayores daños, ya que en esta área esperan los clientes y sus mascotas para generar una buena estadía a los clientes, con asientos cómodos, espacios apropiados, para que su espera de atención sea más agradable.

### **Dimensión Fiabilidad**

El segundo problema, relacionado con la fiabilidad, consiste en el incumplimiento con lo prometido en el cuidado y protección de las mascotas en la Clínica Veterinaria Small Friends. Frente a esta problemática se plantearon las siguientes soluciones, ponderadas de acuerdo a cada criterio antes mencionado:

Tabla 22

Dimensión fiabilidad- segunda propuesta.

Soluciones	Facilidad de ejecución	Menor costo de ejecución	Innovación a la vanguardia	Impresión sobre el cliente	Eficacia para realizar el servicio	Total
	4	1	2	5	3	
Elaborar protocolos de estándar de calidad.	3	3	1	4	5	52
Capacitar al personal sobre cuidado y protección animal.	3	2	1	4	4	48

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la solución con mayor puntaje fue “*realizar protocolos de estándar de calidad en la Clínica Veterinaria Small Friends*”. Esta propuesta se adecua mejor a la realidad de la clínica veterinaria, dado que trabajar con estándares es indispensable para lograr la interoperabilidad de los sistemas de atención, y la integración de las diferentes áreas que participan en la clínica (laboratorio, consulta médica, cirugía, rayos x, hospitalización, farmacia, grooming profesional, pet shop, servicios de emergencias, entre otras). Asimismo, como el proceso de cuidar la salud de las mascotas usa intensivamente información en sus diferentes actividades como: al momento de atender a la mascota, cuando se elabora un tratamiento de salud, cuando se factura una atención, cuando se receta un medicamento, en el análisis epidemiológico, en el historial de compra, en el historial de baño de la mascota, en el servicio de emergencia. En todos ellos, el común denominador es el registro de un grupo de datos clínicos básicos (síntomas y signos, diagnóstico, exámenes complementarios e indicaciones de tratamiento). Su registro no estandarizado se ha constituido en una barrera para garantizar la buena atención y para generar las bases de conocimiento necesarias para la mejora de la calidad.

## **2. Establecer protocolos de estándar de calidad.**

Esta propuesta se desarrolla con la finalidad: a) de generar una experiencia agradable y eficiente con todos los elementos alrededor de la atención médica (el teléfono, la recepción, las interacciones con personas, los procesos administrativos, la atención de la mascota, la atención médica, los servicios complementarios, la atención en el área de grooming) ; b) transmitir a los clientes en todo momento la certeza de que ha tomado una buena decisión, al confiar la salud de su mascota, ya que se le brinda un trato profesional y personalizado; c) comunicar correctamente el valor del servicio prestado, es decir que el cliente perciba y comprenda los beneficios que tanto él como su mascota están recibiendo a cambio de su dinero.

Para poder llevar a cabo el diseño de los protocolos de estándar de calidad, se debe primero sensibilizar a los colaboradores de la siguiente manera:

- Definir ciertos pilares de servicio alineados con la propuesta de valor de la marca, que le aclaren al colaborador cuál tiene que ser la actitud que debe tener al cliente y cuáles deben ser los comportamientos que reflejen los valores de la compañía.
- Analizar el nivel de autonomía y resolución que tiene el front office, al momento de solucionar requerimientos y problemas de diversos tipos, ya que no sirve de nada, alguien con la actitud correcta si operativamente no tiene facultades para tomar decisiones.
- Mostrar a los colaboradores de qué manera y en qué interacción impacta la experiencia del cliente.
- Generar indicadores de procesos críticos que, lejos de medir el cumplimiento de protocolos, lo que hacen es evidenciar qué problemas impactan en la experiencia del cliente y cómo estos se correlacionan con los indicadores, que el cliente tiene vinculado con la satisfacción.

### **Dimensión de Capacidad De Respuesta**

El tercer problema, relacionado con la capacidad de respuesta, consiste en que los

colaboradores de la Clínica Veterinaria Small Friends se muestran demasiado ocupados, lo que implica que no muestra disponibilidad para resolver cualquier duda o sugerencia. Frente a esta problemática se plantearon las siguientes soluciones, ponderadas de acuerdo a cada criterio antes mencionado:

Tabla 23.

*Dimensión capacidad de respuesta - segunda propuesta.*

Soluciones	Facilidad de ejecución	Menor costo de ejecución	Innovación a la vanguardia	Impresión sobre el cliente	Eficacia para realizar el servicio	Total
	4	1	2	5	3	
Organizar un programa mensual de horarios del personal.	4	4	1	4	5	57
Fomentar la comunicación interna por áreas. (retroalimentación)	4	4	2	4	4	56

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la solución con mayor puntaje fue “*Organizar un programa mensual de horarios del personal.*” Esta propuesta se adecua mejor a la realidad de la clínica veterinaria, dado que contribuye con la eficacia del servicio.

### **3. Organizar un programa mensual de horarios del personal.**

Esta propuesta se desarrolla con la finalidad de atender un mayor número de pacientes y alcanzar resultados excelentes en la atención al cliente (ratio entre personal y clientes), asimismo reducir los costes del presupuesto destinado a los horarios del personal. Para poder llevar a cabo la implementación y ejecución de dicho programa, se debe primero elaborar un reglamento donde quede especificado: a) El horario de atención de cada médico según su especialidad. b) El consultorio donde atenderá cada médico. c) El número mínimo de pacientes que

debe atender en forma diaria. d) Comunicación del cambio de horarios, de permisos y salidas del personal, por lo menos con 24 horas de anticipación, con el propósito de comunicárselo oportunamente a los clientes.

e) La firma del médico aceptando todas las cláusulas antes mencionadas, con la finalidad de generar un compromiso de su parte.

Asimismo, este programa se desarrollará en conjunto con la supervisión del cumplimiento del reglamento. Para ello, debemos tener en cuenta que cada médico cuenta con un horario acorde a su contrato, por lo cual no podemos variar continuamente su horario de atención. Con lo que respecta al resto de colaboradores, se recomienda que el programa de actividades y horarios se desarrolle en conjunto con el encargado del área y en coordinación con la administración, para que conozca con que personal cuenta y las diferentes actividades que ellos cumplen, para resolver cualquier inconveniente que surja.

Del mismo modo, se implementara un sistema de marcación digital, para que los colaboradores ingresen de manera automática al momento de su ingreso y salida de la clínica veterinaria. De igual modo se colocara un vinil, en la entrada, con los horarios disponibles de los médicos veterinarios por turno y especialidad, así como, cualquier actualización de los mismos, dado que los clientes buscan ser atendidos por un médico en particular.

### **Dimensión Seguridad**

El cuarto problema, relacionado con la seguridad, consiste en que el personal de la Clínica Veterinaria Small Friends, no tiene los conocimientos suficientes para responder cualquier inquietud o duda del cliente. Frente a esta problemática se plantearon las siguientes soluciones, ponderadas de acuerdo a cada criterio antes mencionado:

Tabla 23

*Dimensión seguridad - cuarta propuesta.*

Soluciones	Facilidad de ejecución	Menor costo de ejecución	Innovación a la vanguardia	Impresión sobre el cliente	Eficacia para realizar el servicio	Total
	4	1	2	5	3	
Incentivar al personal en capacitaciones constantes en las diferentes áreas de servicio.	3	5	4	4	5	60
Implementar evaluaciones trimestrales para afianzar su conocimiento.	3	2	1	2	2	32

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la solución con mejor puntaje fue *Incentivar al personal en capacitaciones constantes en las diferentes áreas de servicio*. Esta propuesta se adecua mejor a la realidad de la clínica veterinaria, dado que impresiona y resuelve las dudas del cliente.

Por ello, se presenta la siguiente capacitación:

- “Motivación de impacto para potenciar las ventas y el servicio de excelencia en la clínica veterinaria Small Friends”. Duración 5 horas diarias por 4 días.
- “No soporto a ese cliente - Neuro servicio - psicología de clientes - clientes difíciles”. Duración 5 horas diarias por 3 días.

#### **4. Incentivar al personal en capacitaciones constantes en las diferentes áreas de servicio.**

La presente propuesta considera que las empresas son equipos de personas enfocándose en un mismo propósito, y el éxito o fracaso de la clínica veterinaria depende en gran medida del talento humano.

A través de la presente investigación se detectó la importancia de la calidad del servicio para la satisfacción de los clientes en la clínica veterinaria. Por ello la finalidad de la siguiente propuesta es capacitar y brindar todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente las funciones encomendadas, dando como resultado la satisfacción del cliente.

Para poder llevar a cabo esta propuesta, se debe tener en cuenta los siguientes pasos: a) Detectar la necesidad a capacitar b) Priorizar las necesidades c) Establecer los objetivos y estrategias a seguir d) elaborar un programa e) ejecutar y evaluar los resultados.

### Dimensión Empatía

El quinto problema, relacionado con la empatía, el cual consiste en la insatisfacción de los asegurados generado por el trato poco cordial y amable que perciben del personal de la clínica. Para subsanar este problema es necesario capacitar al personal para que mejoren la capacidad de llegar a los pacientes, ya que después de todo, son ellos los que se encargan de implementar las mejoras en la clínica veterinaria. Frente a esta problemática se plantearon las siguientes soluciones, ponderadas de acuerdo a cada criterio antes mencionado:

Tabla 24

*Dimensión seguridad – quinta propuesta.*

Soluciones	Facilidad de ejecución	Menor costo de ejecución	Innovación a la vanguardia	Impresión sobre el cliente	Eficacia para realizar el servicio	Total
	4	1	2	5	3	
Desarrollo de un plan de comunicación interno.	3	5	4	4	5	60
Desarrollo de un plan de incentivos al personal de salud.	1	4	1	5	1	40

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la solución con mejor puntaje fue *Desarrollo de un plan de comunicación interno*. Esta propuesta se adecua mejor a la realidad de la clínica veterinaria, dado que mejora la comunicación del personal y retroalimenta los objetivos.

## **5. Desarrollo de un plan de comunicación interno.**

Esta herramienta se plantea con la finalidad de alcanzar la mejora continua de la calidad, dado que el éxito de cualquier cambio radica en una efectiva comunicación entre los profesionales, para ganar su apoyo, ya que en definitiva son los responsables de implementar las mejoras. Por ello se hace necesario elaborar e implementar este Plan de Comunicación Interno, que permita informar sobre la calidad a los profesionales de la salud, de forma autorizada y creíble.

El desarrollo de este plan, consiste en realizar reuniones mensuales con todo el personal de salud, servicio y administrativo, con la finalidad de tratar los siguientes temas: a) Medición de las mascotas atendidas en comparación con el mes anterior, para determinar el aumento o disminución del número de pacientes atendidos por mes; b) Medición de la producción mensual de los servicios por áreas, a través de un reporte realizado por la gerencia y enviado al encargado de cada área de la Clínica Veterinaria; c) Medición del número de quejas recibidas en el área de reclamos.

Estos temas se desarrollan con el fin de determinar las causas que originan la insatisfacción de los clientes, considerando lo que el personal, tanto administrativo como de servicio, perciben del proceso de atención. A partir de ello, plantear posibles mejoras que permitan que el paciente perciba un trato cordial y amable durante el tiempo que dure el proceso de atención.

### **3.4.4. Fases de implementación**

La siguiente propuesta de mejora de la calidad del servicio en la Clínica Veterinaria Small Friends consta de 3 fases.

- **Fase N° 1** En esta fase se diseñan, evalúan y perfeccionan los protocolos de estándares de la calidad del servicio. Asimismo, se ejecuta el plan de

Capacitación del personal y se elabora el plan de comunicación interna.

- **Fase N° 2** En esta fase se elabora y aplica el nuevo programa de horarios del personal y se inicia las actividades de restructuración del local.
- **Fase N° 3** En esta fase se implementa e institucionalizan la evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

### 3.4.5. Cronograma de la propuesta

A continuación, se presenta un cuadro (ver tabla 26), en el cual se desarrollará la propuesta de solución.

Actividades / Meses	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Reestructuración del local			X	X	X	X						
2. Realizar protocolos de estándares de calidad	X			X			X					
3. Realizar un programa de horarios	X											
4. Capacitación al personal	X			X								
5. Desarrollo de un plan de comunicación interna	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente			X			X			X			X

Figura 8. Cronograma de la propuesta

### 3.4.6. Presupuesto.

En relación al presupuesto, se considera que las 6 propuesta tienen un monto estimado de S/ 44,953.64. De manera específica, la primera asciende a 33,887.64, la segunda de S/ 200.00, la tercera de S/ 1,000.00, la cuarta de S/ 9,866.00, la quinta S/ 00.00 y la sexta de S/ 600.00.

Tabla 25

*Presupuesto*

<b>PROPUESTA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
1. Restructuración del local	S/ 33,887.64
2. Realizar protocolos de estándares de calidad	S/ 200.00
3. Realizar un programa de horarios	S/ 1,000.00
4. Capacitación al personal	S/ 9,866.00
5. Desarrollo de un plan de comunicación interna	S/ 00.00
6. Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente	S/ 600.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 44,953.64</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.4.7. Análisis de viabilidad**

A fin de poder demostrar que la propuesta de mejora de la calidad del servicio es viable y que incrementaría la rentabilidad de la Clínica Veterinaria Small Friends en un 15 % adicional semestral, para tal fin se utilizará el indicador financiero VAN (Valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno). De tal manera que:

**VAN:** Es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial, queda alguna ganancia, el proyecto es viable. En este caso si resulta positivo, el proyecto es viable, caso contrario no se recomendaría su implementación.

**TIR:** Es la tasa de interés o rentabilidad, la cual ofrece una inversión. Es decir, que es el porcentaje de pérdida o beneficio que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

### Cálculo del Valor Actual Neto: VAN

Para el cálculo del VAN, hemos contado con los siguientes datos:

- TD: Tasa de descuento, rendimiento o rentabilidad mínima (15%)
- Inversión: Costo de implementación del plan de mejora de la calidad del servicio  
S/. 44,953.64

Periodo	Semestre 0	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
Inversión inicial	S/ 44,953.64				
Flujo de caja	S/ - 44,953.64	S/ 18,436.00	S/ 19,942.93	S/ 33,919.70	S/ 5,801.72

Figura 9. Cálculo del VAN para la inversión del plan de mejora de la calidad del servicio.

El beneficio neto nominal sería:

$$18436 + 19942.93 + 33919.7 + 35801.72 = S/ 108,100.35$$

$$\text{Utilidad de: } 108,100.35 - 44,953.64 = S/ 63,146.71$$

Sin embargo, se ha tenido que considerar el valor del dinero en el tiempo.

$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$  (Dónde: BNA es el beneficio neto actual)

$$\text{VAN} = \frac{18436}{(1.15)^1} + \frac{19942.93}{(1.15)^2} + \frac{33919.7}{(1.15)^3} + \frac{35801.72}{(1.15)^4} - 108100.35$$

$$\text{VAN} = S/. 28,929.89$$

Cálculo de la tasa interna de retorno: TIR

Para hallar la TIR, lo hacemos a partir del VAN, igualando a cero, para hallar la tasa de descuento, se utilizará la tabla anterior del VAN.

$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión};$

$$0 = \frac{18436}{(1.15)^1} + \frac{19942.93}{(1.15)^2} + \frac{33919.7}{(1.15)^3} + \frac{35801.72}{(1.15)^4} - 44,953.64$$

TIR = 40 %

A menor tasa, la propuesta de mejora de la calidad del servicio sería cada vez más rentable, pues el BNA sería cada vez mayor que la inversión. Por lo tanto, ha quedado demostrado que en la presente investigación la propuesta de mejora de la calidad del servicio es viable y que la misma incrementaría la rentabilidad de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.

#### **3.4.8. Valoración de la propuesta por criterio de especialistas**

Para realizar la valoración de propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018, se seleccionó a diferentes especialistas en administración teniendo en cuenta los siguientes criterios: años de experiencia en el área de gestión de clínicas veterinarias o administración de empresas, conocimiento del tema de investigación y nivel académico y profesional. Los tres (3) especialistas son peruanos y mostraron su predisposición para emitir sus criterios acerca del trabajo realizado, llenando el formato requerido de acuerdo a la escala siguiente: MA: Muy adecuado, A: Adecuado, PA: Poco adecuado e I: Inadecuado.

De los tres especialistas, dos se ubican en la categoría de docentes de la Escuela Profesional de administración la UCV; mientras que, el último está vinculado a la gestión de clínicas veterinarias. El tiempo de experiencia de los docentes y el especialista se encuentra en el intervalo de 10 a 25 años, permitiendo de esta manera emitir juicio de valor sólido sobre la propuesta planteada.

Tabla 26

Tabla de respuestas de criterio de especialistas (%)

N°	ASPECTO	MA	%	A	%	PA	%	NA	%	I	%
1	Importancia de la temática seleccionada	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Fundamentos de la propuesta	2	67	1	33	0	0	0	0	0	0
3	Estructura de la propuesta	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Ajuste de la propuesta al tipo de actividad productiva al que se persigue	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Factibilidad de aplicación de la propuesta	3	100	0	0	0	0	0	0	0	0

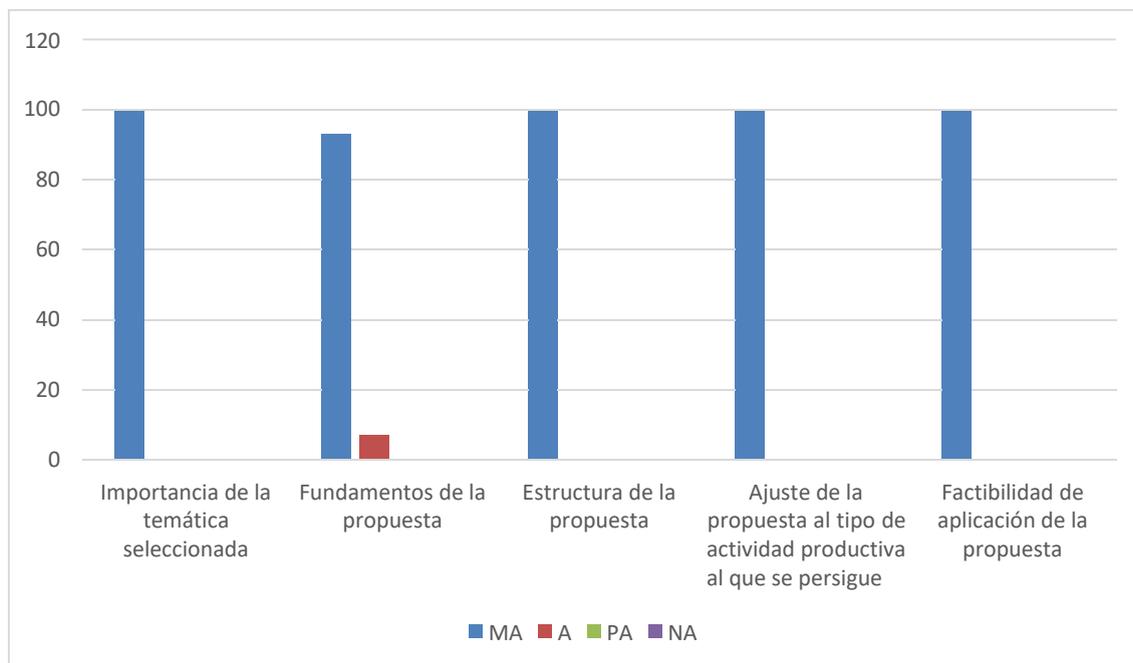


Figura 10. Respuestas de criterio de especialistas (und)

De un total de 15 respuestas brindadas por los especialistas, 14 se ubican en la categoría de muy adecuado que representa el 93 % del total y 1 respuesta se encuentran en la categoría de adecuado, que representa el 7 %. (Ver tabla 29)

Como se aprecia en los resultados, los especialistas emitieron una valoración bastante positiva acerca de la propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends. Se analizó cada uno de los aspectos siendo los resultados lo siguiente: (ver tabla 30)

En el primer aspecto, sobre la importancia de la temática seleccionada, tres (3) especialistas, lo consideran muy adecuado, es decir el 100 % del total, coinciden con el autor, con referencia a la propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.

En el segundo aspecto, sobre los fundamentos de la propuesta, dos (2) de los especialistas lo consideran muy adecuado, es decir el 93 % del total, sin embargo, uno (1) lo consideran adecuado lo que equivale a un 7 %; por lo que se demuestra que la literatura consultada proporcionó el argumento científico necesario y suficiente para brindar el soporte sólido para la elaboración de la propuesta de perfil profesional.

El tercer aspecto a considerar es sobre la estructura de la propuesta, tres (3) de los especialistas opinan que es muy adecuado, representando el 100 %, con ellos se evidencia que la estructura presenta una consistencia lógica y que responde al logro del objetivo propuesto en el presente trabajo de investigación.

En el cuarto aspecto, referido al ajuste de la propuesta al tipo de actividad productiva al que persigue, tres (3) de los especialistas opina que es muy adecuado, es decir el 100%, indicando así que la propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción es pertinente al rubro de clínicas veterinarias.

En el quinto aspecto, sobre la factibilidad de aplicación de la propuesta, tres (3) de los especialistas lo consideran muy adecuado, representando el 100 % del

total, lo que demuestra que con la propuesta de de la calidad del servicio es posible aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.

Después de haber analizado a detalle la valoración por criterio de especialistas de la propuesta de mejora de la calidad del servicio, es que se la considera viable para contribuir al incremento de la rentabilidad de la clínica veterinaria Small Friends, Lima 2018, puesto que la importancia del tema seleccionado, sus fundamentos, estructura, ajuste al nivel que se persigue y factibilidad fueron aprobados como Muy Adecuado (93%) y Adecuado (7 %), teniendo como conclusión que la presente propuesta si cumpliría el objetivo para el cual fue elaborada.

*Tabla 27*

Tabla de respuestas de criterio de especialistas

	TOTAL RESPUESTA	%
MA	14	93
A	1	7
PA	0	0
NA	0	0
I	0	0
TOTAL	15	100

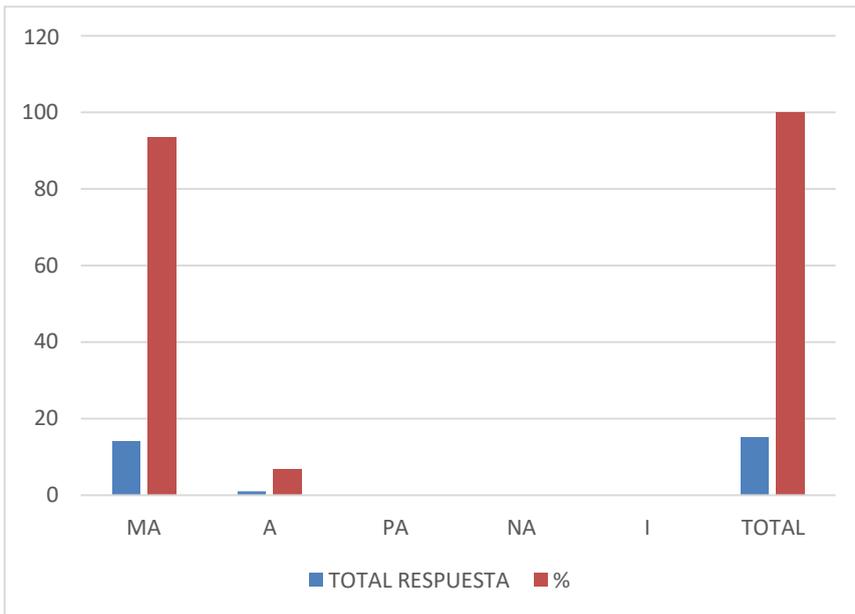


Figura 11. Respuestas de criterio de especialistas

## **IV. Conclusiones y recomendaciones**

En la presente investigación se utilizó el cuestionario de SERVQUAL, propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry; mientras que, para medir la satisfacción de los clientes se consideró el utilizó el cuestionario de SERVQUAL propuesto por Matos, M., con el propósito de identificar los niveles de calidad del servicio de la Clínica Veterinaria Small Friends.

En relación al diagnóstico de la calidad del servicio y satisfacción del cliente. En la tabla 14 se observa que el 35 % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que la calidad del servicio es buena y el 65 % excelente. No obstante, al analizar la calidad del servicio por dimensiones se percibe que: a) en la dimensión aspectos tangibles, el 6.7% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es regular, el 63.3 % bueno y 30 % excelente; b) en la dimensión fiabilidad, el 5% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es regular, el 46.7% buena y 48.3% excelente; c) en la dimensión capacidad de respuesta, el 30% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es buena y el 70 % excelente; d) en la dimensión seguridad, el 30% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que ésta es buena y el 70 % excelente; mientras que, e) en la dimensión empatía, el 35 % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends perciben que es bueno y el 65 % excelente.

Mientras que, en la tabla 19, se observa que el 18.8% % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfecho y el 25 % muy satisfechos. No obstante, al analizar la satisfacción del cliente por dimensiones se percibe que: a) en la dimensión rendimiento, el 25% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfechos, el 31.3% insatisfecho, el 18.8% satisfecho, y el 25% muy satisfecho b) en la dimensión expectativas, el 12.5% de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfechos, el 31.3% insatisfecho, el 37.5% satisfecho y el 18.8% muy satisfecho c) en la dimensión niveles de satisfacción el 18.8 % de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends se encuentran muy insatisfechos, el 37.5 % insatisfecho, el 37.5% satisfecho y el 6.3% muy satisfecho.

La propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018, se fundamenta en los enfoques actuales de la calidad del servicio y la mejora continua. Asimismo, para la identificación de la propuesta se tomó en cuenta el diagnóstico de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Entre los principales falencias que se buscan mejorar se identificaron: los limitados espacios donde se brinda el servicio y se realiza la espera de los clientes con sus mascotas; el incumplimiento con lo prometido en el cuidado y protección de las mascotas; la percepción de los clientes que los colaboradores se muestran demasiado ocupados para resolver cualquier duda o sugerencia, asimismo, de no tener los conocimientos suficientes para responder cualquier inquietud o duda del cliente, además del trato poco cordial y amable.

A partir de estas falencias se estableció como objetivo general: Mejora la calidad del servicio en la Clínica Veterinaria Small Friends, mientras que como objetivos específicos: a) mejorar la apariencia física de la Clínica Veterinaria Small Friends; b) mejorar los servicios de la Clínica Veterinaria Small Friends considerando que estos se brinden de manera confiable y cumpliéndose lo que se prometió; c) inspirar en los clientes la confianza y seguridad de los servicios brindados, así como por los procesos y conocimientos del personal; y d) mejorar la satisfacción del cliente en lo relacionado a despejar sus inquietudes ante cualquier duda presentada, así como por la atención destacada y personalizada de la Clínica Veterinaria Small Friends.

Para la determinación de la propuesta, en primer lugar, se determinaron los criterios, entre los cuales se identificaron: facilidad de ejecución, menor costo de ejecución, innovación a la vanguardia, impresión sobre el cliente y eficacia para realizar el servicio. En segundo lugar, después de realizar la evaluación se identificaron las siguientes propuestas: 1) Reestructuración del local; 2) Realizar protocolos de estándares de calidad; 3) Realizar un programa de horarios; 4) Capacitación al personal; 5) Desarrollo de un plan de comunicación interna; y 6) Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Estas propuestas serán implementadas en tres fases: en la fase n° 1, se diseñan, evalúan y

perfeccionan los protocolos de estándares de la calidad del servicio. Asimismo, se ejecuta el plan de Capacitación del personal y se elabora el plan de comunicación interna. En la fase n° 2, se elabora y aplica el nuevo programa de horarios del personal y se inicia las actividades de restructuración del local. Mientras que, en la fase n° 3, se implementa e institucionalizan la evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Esta fase tiene un cronograma que abarca desde enero a diciembre del siguiente año (2019). En relación al presupuesto, se considera que la implantación de la propuesta asciende a un monto de S/ 44,953.64. No obstante después de un análisis de viabilidad se demostró que la propuesta de mejora de la calidad del servicio es viable y que incrementaría la rentabilidad de la Clínica Veterinaria Small Friends en un 15 % adicional semestral.

Después de la valoración por tres (3) especialistas concluyeron que la propuesta de mejora de la calidad del servicio es viable para puesto que la importancia del tema seleccionado, sus fundamentos, estructura, ajuste al nivel que se persigue y factibilidad fueron aprobados como Muy Adecuado (93%) y Adecuado (7 %), teniendo como conclusión que la presente propuesta si cumpliría el objetivo para el cual fue elaborada.

Por todo lo mencionado se recomienda que se desarrollen las propuestas que han sido seleccionadas, dado que son las que han obtenido mayor puntaje de acuerdo a los criterios que según el Gerente de la Clínica Veterinaria Small Friends, van acorde a la realidad del mismo, por lo cual es probable que se puedan ejecutar.

## **V. Referencias bibliográficas**

- Alfonso, Y. (2017). *Evaluación del Servicio al Cliente*. Buenos Aires: Element.
- Álvarez, J. (2014). Perú, país perruno. Lima: IPSOS.
- Calderon, J. (2016). *Teorías y Elementos del Servicio al Cliente*. Bogota, Colombia: Gestionpolis.
- Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. Universidad del Bío-Bío.  
Extraído de: <https://dokumen.tips/documents/escala-multidimensional-servqual.html>
- Crosby, P.B. (1988). La organización permanece exitosa. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V
- Elasri, A., Triadó, X., & Aparicio, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. *Apuntes, Educación Física y Deportes*, 109-117.
- Escalona, E y Vivanco, P. (2010). Evaluación y comparación de las expectativas y percepciones del usuario y funcionario de consultorio adosado de especialidades de Hospital Herminda Martín. Tesis para optar al título de contador público y auditor. Chillán, Chile: Universidad del Bío-Bío
- Euskalit. (2011). Calidad total: Principios y modelos de gestión. Certificació ISO. Satisfacción del cliente interno y externo. Extraído de: [http://www.euskalit.net/pdf/calidad\\_total.pdf](http://www.euskalit.net/pdf/calidad_total.pdf)
- Facal, R. (2016). *Atención al Cliente en las Clínicas Veterinarias*. Uruguay: TESIS.
- Gronroos, C. (2001). The perceived service quality concept - a mistake?, *Managing service quality*, vol. 11, No.3.
- Hernández, R; (2014). Metodología de la investigación. (6ta. Ed.). México: Editora Interamericana
- Herrera, C. y Soto, C. (2016) "Sistema web para agendar horas de atención y presentación de servicios de la clínica veterinaria Kennedy", para optar el título de ingeniero en la universidad del Bio - Bio de Santiago de Chile
- Huiza, G. (2006). Satisfacción del usuario externo sobre la calidad de atención de salud en el hospital de la base naval. Callao. Octubre-Diciembre 2003. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Kellstedt, P y Whitten, G. (2013). The fundamentals of political science research. Cambridge University Press.

- Kotler, P. (1994). Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control (8th. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Landeau, R. (2007) *Elaboración de trabajos de investigación* 1ª Ed. Editorial Alfa Venezuela.
- Lascurain, I. (2012). Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida. Tesis para optar el grado de maestra en ingeniería de calidad. México D.F: Universidad Iberoamericana.
- Lehtinen, J y Lehtinen, U. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. Helsinki: Service management institute.
- Liza, C., & Cecilia, S. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción de cliente en una entidad bancaria de Trujillo, 2016. Tesis para optar al grado de magister en administración de empresas*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- López, M y Serrano, A. (2005). Applying SERQUAL to diagnose hotel sector in a tourist destination. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, N° 6 (1/2), pp. 9-25.
- Matos, M. (2017). Calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la veterinaria Lescano Vets, San Juan de Lurigancho, 2017. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Lima: Universidad César Vallejo
- Mejías, A., & Manrique, S. (2011). Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: Una aproximación mediante el análisis de factores. *Ingeniería Industrial*, 43-47.
- Molero, R. (2017) "Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash"
- Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) Metodología de la investigación. Cuantitativa - cualitativa y redacción. Ediciones de la universidad de Bogotá.
- Ojeda, P. M. (2017). *Caracterización de la Oferta de los Servicios Veterinarios en los Centros Clínicos del Distrito de Ate*. Lima: Tesis.
- OpinaAméricaLatina. (2017). Los perros, los favoritos de los latinos. Extraído de: <https://opinaamericalatina.com/index.php?page=notas&id=636>

- Ospina, S. (2015). Calidad de servicio y valor en el transporte intermodal de mercancías: modelo integrados de antecedentes y consecuentes desde la perspectiva del transitario. Tesis de posgrado. Valencia, España: Universidad de Valencia
- Pacheco, G. (2017). *Propuesta de Mejora de la Gestion de Calidad de los Servicios de Atencion Medica en la Clinica Veterinaria los Sauces Quito*. Ecuador: UDLA.
- Parasuraman, A; Zeithaml, B y Berry,L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing* 64 (1), pp. 12-40.
- Parasuraman, A; Zeithaml, V y Malhortra, A. (2005). *E-S-QUAL, A multiple-item Scale por assessing Electronic Service Quality*. *Journal of Service Research*, Volume 7, No X. Sage Publications.
- Roldan, L; Balbuena, J y Muñoz, Y. (2013). Calidad de servicio y lealtad de compra del consumidor en supermercados limeños. Tesis para el grado magíster en Administración estratégica de Empresas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mc Graw Education.
- Santiago, J. (2009). La calidad del servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura. Tesis doctoral. Madrid: Universidad complutense de Madrid.
- Steenkamp, G. (2001). The quality of bi-directional service quality in dyadic service encounter. *Journal of services Marketing*, 15(5), 357-358.
- Tamayo, M. (1997). *Metodologia de la Investigacion: Poblacion y Muestra*. Madrid.
- Thompson, K y Getty, J. (1994). Structural model of relations among quality, satisfaction, and recommending behavior in lodging decisions. *Structural Equation Modeling*, 1(2), 146-160.
- Thompson, B.; Cook, C. y Heath, F. (2000). The LibQUAL+ gap measurement model: The bad, the ugly, and the good of gap measurement. *Performance Measurement and Metrics*, 1 (3), 165-178.
- Torres, M y Vásquez ,C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad de servicio: caracterización y análisis, 57-76.

- Ugalde, M. (2009). La gestión de la calidad en las organizaciones de acción social. Bilbao: Zerbitzuan. Extraído de:  
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2698757.pdf>
- Vara, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Lima.
- Vasquez, T. y Lopez J. (2013) "Propuesta de mejora de la calidad de servicio en el policlínico Chiclayo oeste ubicado en la ciudad de Chiclayo, durante el período 2013"
- Villalba, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. Bogotá: Punto de Vista

## **Anexos**

**Anexo 1**  
**Matriz de Consistencia**

<b>PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA</b>
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo Principal</b>		<b>Calidad del Servicio</b>		
<p>¿Qué características debe tener una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018?</p> <p><b>Problema E1</b> ¿Cuál es el estado actual de la calidad del servicio y la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018?</p> <p><b>Problema E2</b> ¿Qué características debe presentar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018?</p> <p><b>Problema E3</b> ¿Cómo validar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al</p>	<p>Diseñar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.</p> <p><b>Objetivo E1</b> Realizar un diagnóstico de la calidad del servicio y la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.</p> <p><b>Objetivo E2</b> Realizar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.</p> <p><b>Objetivo E3</b> Validar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la</p>	<p>Es probable que proponer un plan de mejora de la calidad del servicio incremente la satisfacción de los clientes de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018.</p>	<p>Aspectos tangibles</p> <p>Fiabilidad</p> <p>Sensibilidad</p> <p>Seguridad</p> <p>Empatía</p>	<p>Infraestructura Presentación del personal Materiales (folletos, recetas, similares) Equipos e instrumentos</p> <p>Información disponible Compromiso Claridad y precisión</p> <p>Comunicación del tiempo de servicio Rapidez de atención Eficacia del servicio Actitud y disposición para el servicio Cumplimiento de los plazos</p> <p>Confianza Interés Amabilidad Experticia</p> <p>Atención personalizada Horarios accesibles Responsabilidad Conocimiento de las necesidades</p>	<p>Escala de Likert.</p>

cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018, mediante juicio de expertos?	Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018, mediante juicio de expertos.				
			<b>Satisfacción al Cliente</b>		<b>Tipo</b>
			Rendimiento percibido	Interacción Recomendación Diferenciación Calidad	Escala de Likert.
			Expectativas	Expectativas promedio Fidelización Necesidades	
			Niveles de satisfacción	Satisfecho en su totalidad Lealtad Complacencia	

## Anexo 2: Instrumentos

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE							
“CLÍNICA VETERINARIA SMALL FRIENDS”							
<p>Nuestra meta es darte la mejor experiencia, por eso te sugerimos llenar esta encuesta para conocer tu opinión y poder atenderte mejor.</p> <p>(Marca en una escala de medición: 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo)</p> <p>Donde 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indeciso, 4: De Acuerdo, 5: Totalmente de Acuerdo.</p>							
<b>SENSIBILIDAD A PRECIO</b>							
Porque elije usted a la “ <i>Clínica Veterinaria Small Friends</i> ”, para el servicio veterinario de sus Animales.							
1	A	Precio	ó	B	Infraestructura		
2	A	Precio	ó	B	Calidad de servicios		
3	A	Precio	ó	B	Atención al cliente		
4	A	Precio	ó	B	Confiabilidad y Seguridad		
5	A	Precio	ó	B	Preocupación por sus clientes		
<b>PRIORIZACIÓN DE ATRIBUTOS</b>							
Cuando eligió a la “ <i>Clínica Veterinaria Small Friends</i> ”, para el servicio veterinario de sus Animales. ¿Cuál de los atributos le da mayor confianza?							
			1	2	3	4	5
6	Las instalaciones e infraestructura veterinaria para los animales.						
7	Consistencia en el servicio.						
8	Atención al cliente.						
9	Seguridad y confiabilidad.						
10	Preocupación hacia el cliente.						

11	Precio del servicio veterinario.					
<b>INFRAESTRUCTURA DE LA CLÍNICA VETERINARIA</b>						
		1	2	3	4	5
12	Las instalaciones e infraestructura son adecuadas para el tratamiento y cuidado de los animales.					
13	Las instalaciones e infraestructura son atractivas.					
14	El personal tiene los implementos veterinarios higiénicos.					
15	Muestran folletos, informes y otros, para la protección y cuidado de los animales.					
<b>CONSISTENCIA DEL SERVICIO</b>						
		1	2	3	4	5
16	Cumplen el servicio veterinario y satisfacen la atención al cliente.					
17	Cumplen las expectativas de atención al cliente.					
18	Realizan un servicio de primera.					
19	Cumplen el servicio veterinario prometido.					

20	Muestran interés hacia los animales.					
<b>PRECIO DEL SERVICIO</b>						
		1	2	3	4	5
21	El servicio clínico veterinario es un precio razonable.					
22	El precio pagado cumple con las expectativas.					
23	En la Clínica Veterinaria Small Friends, hacen descuentos a clientes frecuentes.					

**CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE****“CLÍNICA VETERINARIA SMALL FRIENDS”**

Nuestra meta es darte la mejor experiencia, por eso te sugerimos llenar esta encuesta para conocer tu opinión y poder atenderte mejor.

(Marca en una escala de medición: 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo)

Donde 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indeciso, 4: De Acuerdo, 5: Totalmente de Acuerdo.

<b>RENDIMIENTO PERCIBIDO</b>						
<b>INTERACCION</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Hay disponibilidad del personal de Small Friends para atenderlo?					
2	¿Recibe un trato cordial del personal de small friends?					
3	¿El personal muestra empatia en su atencion?					
4	¿El medico veterinario comprende sus necesidades?					
<b>RECOMENDACIÓN</b>						
5	¿Recomienda Small Friends a sus conocidos?					
6	¿Confia en la calidad del servicio para poder recomendarlo?					
<b>DIFERENCIACION</b>						
7	¿El personal de Small Friends realiza bien el servicio, desde la primera vez que nos visitó?					
8	¿Encuentra la misma calidad de atención en otras veterinarias?					
9	¿Los servicios que ofrece Small Friends son diferenciados a comparación de otras clínicas veterinarias?					
10	¿Accede a los servicios de Small Friends por la rapidez en que los atienden?					
<b>CALIDAD</b>						
11	¿La calidad de los productos ofertados por Small Friends satisface las expectativas del consumidor?					
12	¿Observa que los servicios cuentan con garantías de calidad en la veterinaria?					
<b>EXPECTATIVAS</b>						
<b>EXPECTATIVAS PROMEDIO</b>						

13	¿Usted obtiene el servicio que esperaba?					
14	¿Small Friends cubrió sus expectativas?					
15	¿Cuándo acude a Small Friends sabe que encontrará las mejores soluciones?					
<b>FIDELIZACION</b>						
16	¿Encuentra en otras veterinarias lo que encuentra en Small Friends?					
17	¿Prefiere optar por otras veterinarias?					
18	¿Cuando necesita los servicios medicos veterinarios, su primera opcion es Small Friends?					
<b>NECESIDADES</b>						
19	En su primera visita a Small Friends ¿usted obtuvo el servicio que esperaba en cuanto a sus necesidades?					
20	¿Los servicios de Small Friends satisfacen sus necesidades?					
21	¿Small Friends cubre todas sus necesidades?					
<b>NIVELES DE SATISFACCION</b>						
<b>SATISFECHO EN SU TOTALIDAD</b>						
22	Al concluir la visita al local, ¿considera que Small Friends logro satisfacer sus necesidades?					
23	¿Se encuentra totalmente satisfecho con el servicio brindado de Small friends?					
24	En la actualidad ¿Qué tan satisfecho se encuentra respecto al servicio obtenido?					
<b>LEALTAD</b>						
25	¿El personal da una imagen de honestidad y confianza?					
26	¿Cambiaría los productos que brinda Small Friends por otra veterinaria?					
27	¿Cambiaría los servicios que brinda Small Friends por otra veterinaria?					
<b>COMPLACENCIA</b>						
28	¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?					
29	¿Usted se siente complacido con la calidad del servicio que brinda Small Friends?					
30	¿Considera que Small Friends es la mejor opción para su mascota?					

### Anexo 3 Base de Datos

Muestra	CALIDAD DEL SERVICIO																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	2	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4
3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
4	4	3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3
5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
6	4	4	4	2	4	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	5	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
8	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
9	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
10	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
11	4	5	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4
12	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
15	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
16	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
17	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
18	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	2	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4
20	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
21	4	3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3
22	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
23	4	4	4	2	4	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	5	5	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
25	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
26	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
27	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
28	4	5	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4
29	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
32	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
33	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
34	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
35	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	2	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4
37	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
38	4	3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3
39	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
40	4	4	4	2	4	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

41	4	5	5	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
42	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
43	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
44	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
45	4	5	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4
46	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
47	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
48	4	4	2	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
49	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
50	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
51	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
52	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	2	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4
54	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
55	4	3	5	4	4	3	2	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3
56	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
57	4	4	4	2	4	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	5	5	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
59	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
60	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5

SATISFACCIÓN																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2
3	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	5	5	5	5	5	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	3	4	5	5	2	4	4
7	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3
8	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
11	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	2	2
12	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1
13	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4
14	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
15	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	2
16	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
18	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
19	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2
20	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
21	5	5	5	5	5	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	3	4	5	5	2	4	4
24	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3
25	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
28	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	2	2
29	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1
30	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4
31	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
32	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	2
33	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
35	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
36	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2
37	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
38	5	5	5	5	5	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4
39	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	3	4	5	5	2	4	4
41	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3
42	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4

43	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
45	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	2	2
46	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1
47	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4
48	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
49	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	2
50	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
52	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
53	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2
54	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
55	5	5	5	5	5	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	5	3	4	3	4	5	5	2	4	4
58	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3
59	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5

## Anexo 4

### Formato de Validación

#### MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE OBTENCION DE DATOS

ASPECTOS POR EVALUAR					
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem/ pregunta	Escala	OPINION DEL EXPERTO
				Si cumple	No cumple Observaciones
La calidad del servicio: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), cuya definición de calidad es servicio es la diferenciación resultante en la realización de una comparación entre la expectativa del cliente y su percepción posterior al	Aspectos tangibles	Infraestructura Presentación del personal Materiales (folletos, recetas, similares) Equipos e instrumentos	1,2,3,4	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.	
				Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.	
	Fiabilidad	Información disponible Compromiso Claridad y precisión	5,6,7,8		

**Título de la Investigación:** "Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends – 2018"

**Apellidos y nombres del Investigador:** Linares Alva, Angely Lisseth

**Apellidos y nombres del Experto :** Dr. Manuel Mori Paredes

haber recibido el servicio. (Citado por Ospina, 2015, p.143).	Sensibilidad	Comunicación del tiempo de servicio Rapidez de atención Eficacia del servicio Actitud y disposición para el servicio Cumplimiento de los plazos	9,10,11,12	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.		
	Seguridad	Confianza Interés Amabilidad Experticia	13,14,15,16	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.		
	Empatía	Atención personalizada Horarios accesibles Responsabilidad Conocimiento de las necesidades	17,18,19,20	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.		
	Satisfacción: Kotler y Armstrong (Citado por Mejias y Manrique	Interacción Recomendación Diferenciación Calidad	1,2,3,4 5,6 7,8,9,10 11,12	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo,		

<p>(2011) donde indica que la satisfacción del cliente es "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"</p>	<p>Expectativas</p>	<p>Expectativas promedio Fidelización Necesidades</p>	<p>13, 14, 15 16, 17, 18 19, 20, 21</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>		
---	---------------------	---	---	--	--	--

	Niveles de satisfacción			Satisfecho en su totalidad Lealtad Complacencia			22, 23, 24 25, 26, 27 28, 29, 30			Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.				
	Firma del Experto:										Fecha : 09/07/2018			

**MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE OBTENCION DE DATOS**

<b>Título de la Investigación:</b> "Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends – 2018"								
<b>Apellidos y nombres del Investigador:</b> Linares Alva, Angely Lisseth								
<b>ASPECTOS POR EVALUAR</b>								
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem/ pregunta	Escala	OPINION DEL EXPERTO			
					<table border="1"> <tr> <td>Si cumple</td> <td>No cumple</td> <td>Observaciones</td> </tr> </table>	Si cumple	No cumple	Observaciones
Si cumple	No cumple	Observaciones						
La calidad del servicio: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), cuya definición de calidad es servicio es la diferenciación resultante en la realización de una comparación entre la expectativa del cliente y su percepción posterior al haber recibido el servicio. (Citado	Aspectos tangibles	Infraestructura Presentación del personal Materiales (folletos, recetas, similares) Equipos e instrumentos	1,2,3,4	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.				
	Fiabilidad	Información disponible Compromiso Claridad y precisión	5,6,7,8	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.				

<p>por Ospina, 2015, p.143).</p>	<p>Sensibilidad</p>	<p>Comunicación del tiempo de servicio Rapidez de atención Eficacia del servicio Actitud y disposición para el servicio Cumplimiento de los plazos</p>	<p>9, 10, 11, 12</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>	
<p>Seguridad</p>	<p>Confianza Interés Amabilidad Experticia</p>	<p>13, 14, 15, 16</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>		
<p>Empatía</p>	<p>Atención personalizada Horarios accesibles Responsabilidad Conocimiento de las necesidades</p>	<p>17, 18, 19, 20</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>		
<p><b>Satisfacción:</b> Kotler y Armstrong (Citado por Mejías y Manrique (2011))</p>	<p>Rendimiento percibido</p>	<p>Interacción Recomendación Diferenciación Calidad</p>	<p>1, 2, 3, 4 5, 6 7, 8, 9, 10 11, 12</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo,</p>	

donde indica que la satisfacción del cliente es "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"				De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.		
Expectativas	Expectativas promedio Fidelización Necesidades	13, 14, 15 16, 17, 18 19, 20, 21	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.			

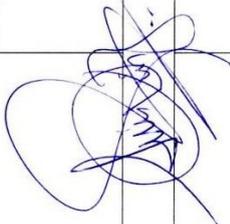


**MATRIZ DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE OBTENCION DE DATOS**

Título de la Investigación: “Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends – 2018”							
Apellidos y nombres del Investigador: Linares Alva, Angely Lisseth							
Apellidos y nombres del Experto : Dr. Luis Dios Zarate							
ASPECTOS POR EVALUAR							
Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem/ pregunta	Escala	OPINION DEL EXPERTO		
					Si cumple	No cumple	Observaciones
La calidad del servicio: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), cuya definición de calidad es el servicio es la diferenciación resultante en la realización de una comparación entre la expectativa del cliente y su percepción posterior al	Aspectos tangibles	Infraestructura Presentación del personal Materiales (folletos, recetas, similares) Equipos e instrumentos	1,2,3,4	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.			
	Fiabilidad	Información disponible Compromiso Claridad y precisión	5,6,7,8	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.			

<p>haber recibido el servicio. (Citado por Ospina, 2015, p.143).</p>	<p>Sensibilidad</p>	<p>Comunicación del tiempo de servicio Rapidez de atención Eficacia del servicio Actitud y disposición para el servicio Cumplimiento de los plazos</p>	<p>9,10,11,12</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>	
	<p>Seguridad</p>	<p>Confianza Interés Amabilidad Experticia</p>	<p>13,14,15,16</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>	
	<p>Empatía</p>	<p>Atención personalizada Horarios accesibles Responsabilidad Conocimiento de las necesidades</p>	<p>17,18,19,20</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>	
<p><b>Satisfacción:</b> Kotler y Armstrong (Citado por Mejias y Manrique</p>	<p>Rendimiento percibido</p>	<p>Interacción Recomendación Diferenciación Calidad</p>	<p>1,2,3,4 5,6 7,8,9,10 11,12</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo,</p>	

<p>(2011) donde indica que la satisfacción del cliente es "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"</p>	<p>Expectativas</p>	<p>Expectativas promedio Fidelización Necesidades</p>	<p>13, 14, 15 16, 17, 18 19, 20, 21</p>	<p>Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.</p>		
---	---------------------	---	---	--	--	--

	Niveles de satisfacción	Satisfecho en su totalidad Lealtad Complacencia	22, 23, 24 25, 26, 27 28, 29, 30	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni desacuerdo ni acuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo.					
<b>Firma del Experto:</b>					<b>Fecha :</b> 09.07.18				

Valoración de la propuesta por criterio de especialistas  
Criterio de especialistas expertos

Nombre y apellidos: Luis Dios Zarate

Grado académico: Doctor

Años de experiencia:

Experiencia en gestión administrativa

Estimado Doctor:

Estoy realizando una investigación relacionada con una "Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018", con el objetivo de "Diseñar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018".

Como parte de la misma, he elaborado la propuesta que acompaña y requiero de usted, su valoración con la mayor objetividad posible. Agradezco su sincera respuesta.

En cada caso se incluye 5 opciones de las cuales usted debe seleccionar una de acuerdo con la escala siguiente: **MA**: Muy adecuado, **A**: Adecuado, **PA**: Poco adecuado, **NA**: No adecuado e **I**: Inadecuado.

ASPECTOS	MA	A	PA	NA	I
1. Importancia de la temática seleccionada	✓				
2. Fundamentos de la propuesta	✓				
3. Estructura de la propuesta	✓				
4. Ajuste de la propuesta al tipo de actividad productiva al que se persigue	✓				
5. Factibilidad de aplicación de la propuesta	✓				

Solicito que añada al dorso cualquier sugerencia que entienda prudente para el perfeccionamiento del resultado que se presenta.



Valoración de la propuesta por criterio de especialistas

Criterio de especialistas expertos

Nombre y apellidos: *Denise Vilcocondina Tarazona*

Grado académico: *Bach. Médico Veterinario / Superiora Universitaria*

Años de experiencia: *6 años*

Experiencia en gestión administrativa: *Coordinadora de Negocios / Community Manager / Analista de Marketing / Brand Manager*

Estimado Doctor:

Estoy realizando una investigación relacionada con una "Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018", con el objetivo de "Diseñar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018".

Como parte de la misma, he elaborado la propuesta que acompaña y requiero de usted, su valoración con la mayor objetividad posible. Agradezco su sincera respuesta.

En cada caso se incluye 5 opciones de las cuales usted debe seleccionar una de acuerdo con la escala siguiente: **MA**: Muy adecuado, **A**: Adecuado, **PA**: Poco adecuado, **NA**: No adecuado e **I**: Inadecuado.

ASPECTOS	MA	A	PA	NA	I
1. Importancia de la temática seleccionada	X				
2. Fundamentos de la propuesta		X			
3. Estructura de la propuesta	X				
4. Ajuste de la propuesta al tipo de actividad productiva al que se persigue	X				
5. Factibilidad de aplicación de la propuesta	X				

Solicito que añada al dorso cualquier sugerencia que entienda prudente para el perfeccionamiento del resultado que se presenta.

## Anexo 5

### Constancia de Consentimiento



#### CONSTANCIA

Que, la Srta., Angely Lisseth Linares Alva, ha desarrollado el trabajo de Investigación Titulado: " PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA AUMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN LA CLINICA VETERINARIA SMALL FRIENDS LIMA 2018" , en la empresa CLINICAS VETERINARIAS SMALL FRIENDS SAC.

Dicho trabajo se ha realizado con los clientes y representantes titulares de la empresa, desde fines de Setiembre y primera semana de Octubre 2018.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

San Miguel, 10 de Diciembre del 2018.



AV. LOS INSURGENTES 998 - SAN MIGUEL (Esquina con Pio XII)  
TELEFONO: 464-1411 / Cel: 994 006 675  
gerencia@veterinariasmallfriends.com

Valoración de la propuesta por criterio de especialistas  
Criterio de especialistas expertos

Nombre y apellidos: Braulio Castillo Canales

Grado académico: Magister

Años de experiencia: 10 años

Experiencia en gestión administrativa 10 años

Estimado Magister:

Estoy realizando una investigación relacionada con una "Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018", con el objetivo de "Diseñar una propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018".

Como parte de la misma, he elaborado la propuesta que acompaña y requiero de usted, su valoración con la mayor objetividad posible. Agradezco su sincera respuesta.

En cada caso se incluye 5 opciones de las cuales usted debe seleccionar una de acuerdo con la escala siguiente: **MA**: Muy adecuado, **A**: Adecuado, **PA**: Poco adecuado, **NA**: No adecuado e **I**: Inadecuado.

ASPECTOS	MA	A	PA	NA	I
1. Importancia de la temática seleccionada	X				
2. Fundamentos de la propuesta	X				
3. Estructura de la propuesta	X				
4. Ajuste de la propuesta al tipo de actividad productiva al que se persigue	X				
5. Factibilidad de aplicación de la propuesta	X				

Solicito que añada al dorso cualquier sugerencia que entienda prudente para el perfeccionamiento del resultado que se presenta.



Mg. Braulio Castillo Canales

**Anexo 6**  
**Propuesta N° 2**  
**ESTABLECER PROTOCOLOS DE ESTÁNDAR DE CALIDAD**

**DATOS GENERALES**

**Autora:** Linares Alva, Angely

**Dirigido a:** Gerente General de la Clínica Veterinaria Small Friends

**Área:** Gerencia General

**OBJETIVOS**

**Objetivo General**

Garantizar el cumplimiento con lo prometido en el cuidado y protección de las mascotas en la Clínica Veterinaria Small Friends.

**Objetivo Especifico**

- Generar una experiencia agradable y eficiente con todos los servicios alrededor de la atención médica (el teléfono, la recepción, las interacciones con personas, los procesos administrativos, la atención de la mascota, la atención médica, los servicios complementarios, la atención en el área de grooming)
- Transmitir a los clientes en todo momento la certeza de que ha tomado una buena decisión, al confiar la salud de su mascota, ya que se le brinda un trato profesional y personalizado
- Comunicar correctamente el valor del servicio prestado, es decir que el cliente perciba y comprenda los beneficios que tanto él como su mascota están recibiendo a cambio de su dinero.

**METAS**

- Disminuir en un 85 % el tiempo de espera en todos los servicios alrededor de la atención médica en el primer mes.
- Aumentar en un 90% la percepción de la certeza de que ha

tomado una buena decisión, al confiar la salud de su mascota

- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en el primer mes de la puesta en marcha de los estándares de calidad

## **ESTRATEGIAS**

- Optimizar procesos de los servicios
- La creación de un área de atención del cliente
- Sistematizar base de datos
- Mejora continua

## **ACCIONES**

- Optimizar procesos de los servicios
  - ✓ Elaborar un mapa de procesos
  - ✓ Análisis y evaluación del proceso actual
  - ✓ Elaborar un nuevo mapa del proceso optimizado
  - ✓ Evaluación continua de los resultados
  - ✓ Reuniones de inducción
  - ✓ Reunión de mejora y perfeccionamiento de los protocolos
- La creación de un área de atención del cliente
  - ✓ Crear mecanismos de información de interés para el cliente
  - ✓ Diseñar un espacio web, que sirva de puente entre cliente y la clínica
  - ✓ Crear un buzón de sugerencias
  - ✓ Crear una línea telefónica de atención del cliente
- Sistematizar base de datos y archivos físicos
  - ✓ Crear una base de datos de toda la documentación
  - ✓ Mejorar la coordinación de áreas involucradas
  - ✓ Mejorar la distribución del espacio físico

## RECURSOS Y PRESUPUESTO

### Recurso humano

- ✓ Gerente
- ✓ Técnicos
- ✓ Asistentes

<b>N°</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total S/.</b>
<b>01</b>	1	Millares	Papel Bond	10.00	10.00
<b>03</b>	5	Unid	Lapiceros	0.50	2.50
<b>04</b>	5	Unid	Resaltador	1.50	7.50
<b>05</b>	2	Unid	Tinta impresora	30.00	60.00
<b>06</b>	5	Unid	CD	2.00	10.00
<b>07</b>	2	Unid	USB	30.00	60.00
<b>08</b>	1	Unid	Otros	50.00	50.00
<b>TOTAL</b>					<b>200.00</b>

### Materiales

### Financiamiento

El financiamiento de la elaboración del plan de mejora será cubierto por de la Clínica Veterinaria Small Friends.

## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Actividades	2019							
	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.
<b>1.OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN</b>								
Realizar sobre el proceso actual del servicio de certificación.	X	X						
Elaborar un mapa de procesos		X						
Análisis y evaluación del proceso actual			X					
Elaborar un nuevo mapa del proceso optimizado			X	X				
Evaluación continua de los resultados				X				
Reuniones de inducción	X	X	X	X	X	X	X	X
Reunión de mejora y perfeccionamiento de los protocolos	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>2. LA CREACIÓN DE UN ÁREA DE ATENCIÓN DEL CLIENTE</b>								
Crear mecanismos de información de interés para el cliente				X				
Diseñar un espacio web, que sirva de puente entre cliente y órgano estatal				X				
Crear un buzón de sugerencias					X			
Crear una línea telefónica de atención del cliente					X	X		
<b>3. SISTEMATIZAR BASE DE DATOS Y ARCHIVOS FÍSICOS</b>								
Crear una base de datos de toda la documentación						X		
Mejorar la coordinación de áreas involucradas							X	
Mejorar la distribución del espacio físico							X	X

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

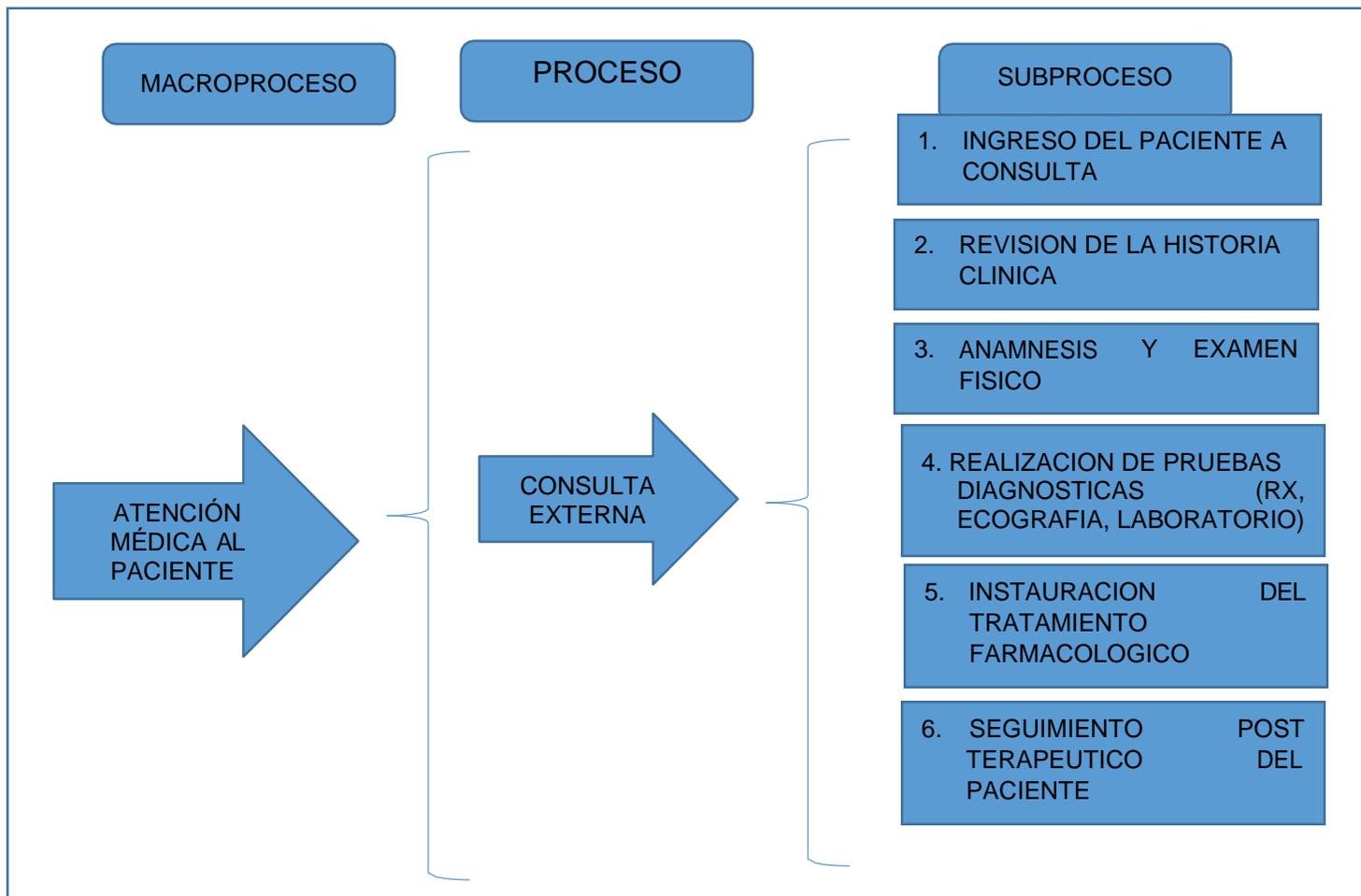


Figura 12. Mapa de procesos de consulta externa.

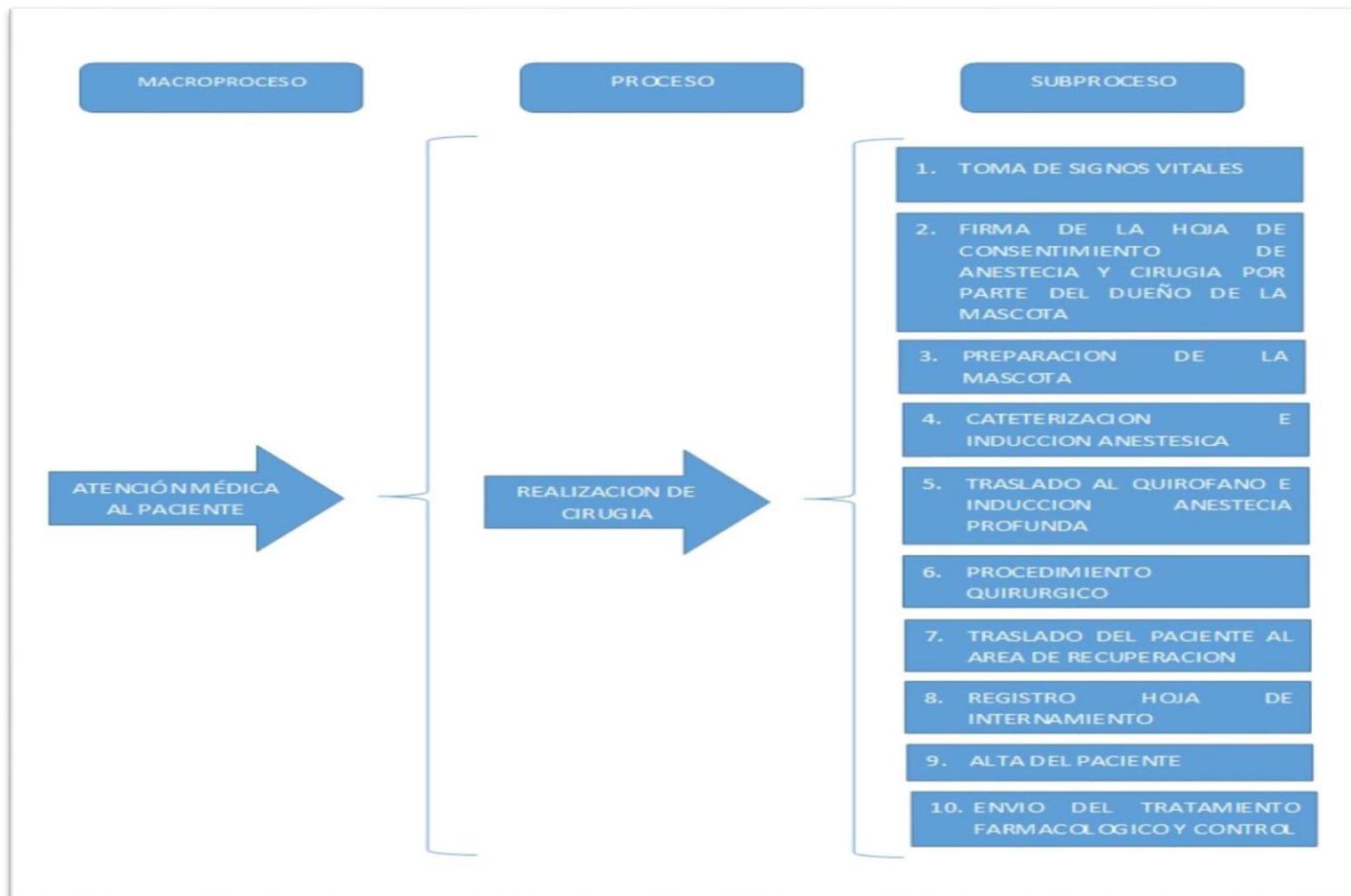


Figura 13.. Mapa de procesos de realización de cirugía

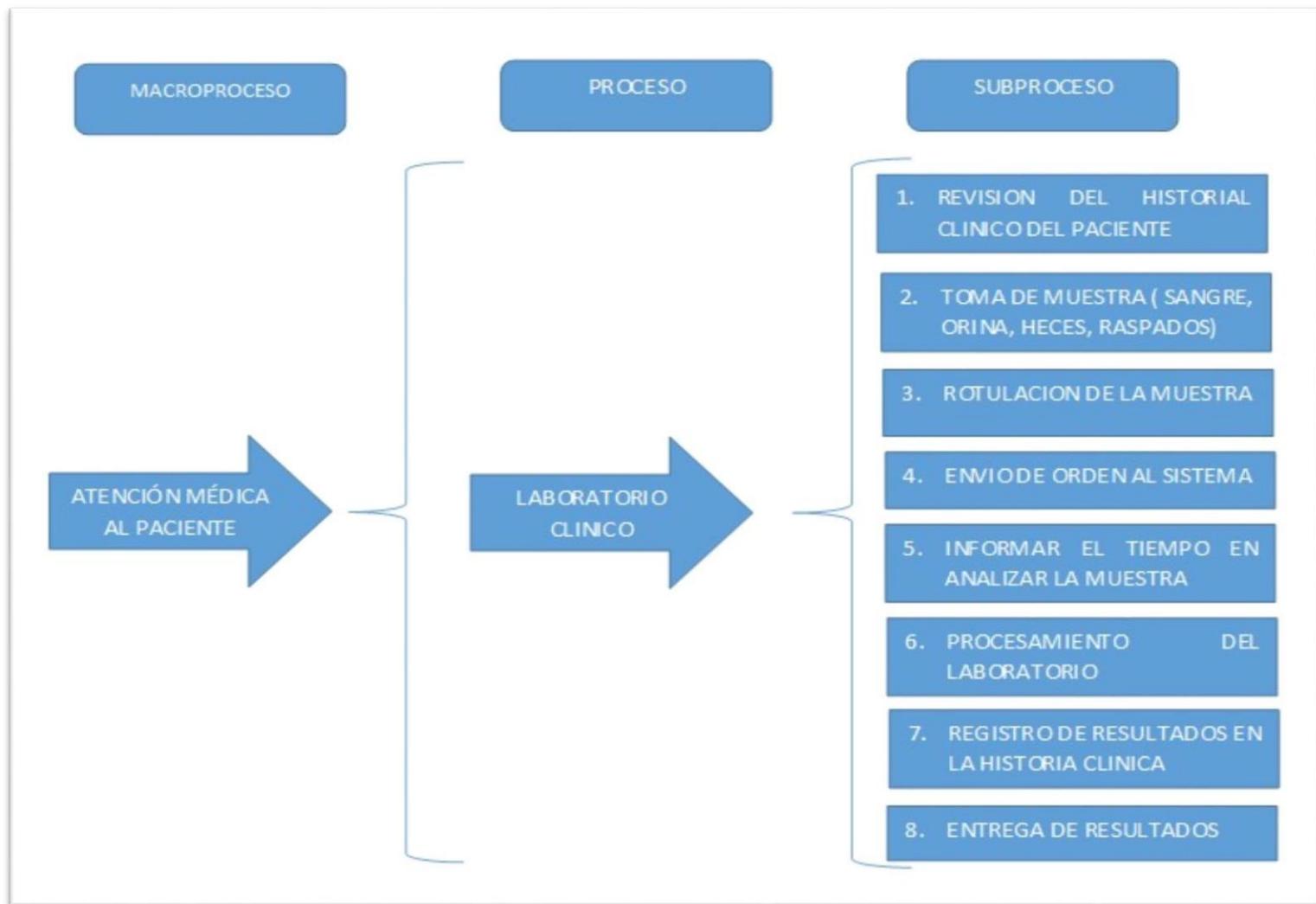


Figura 14. Mapa de procesos de laboratorio clínico

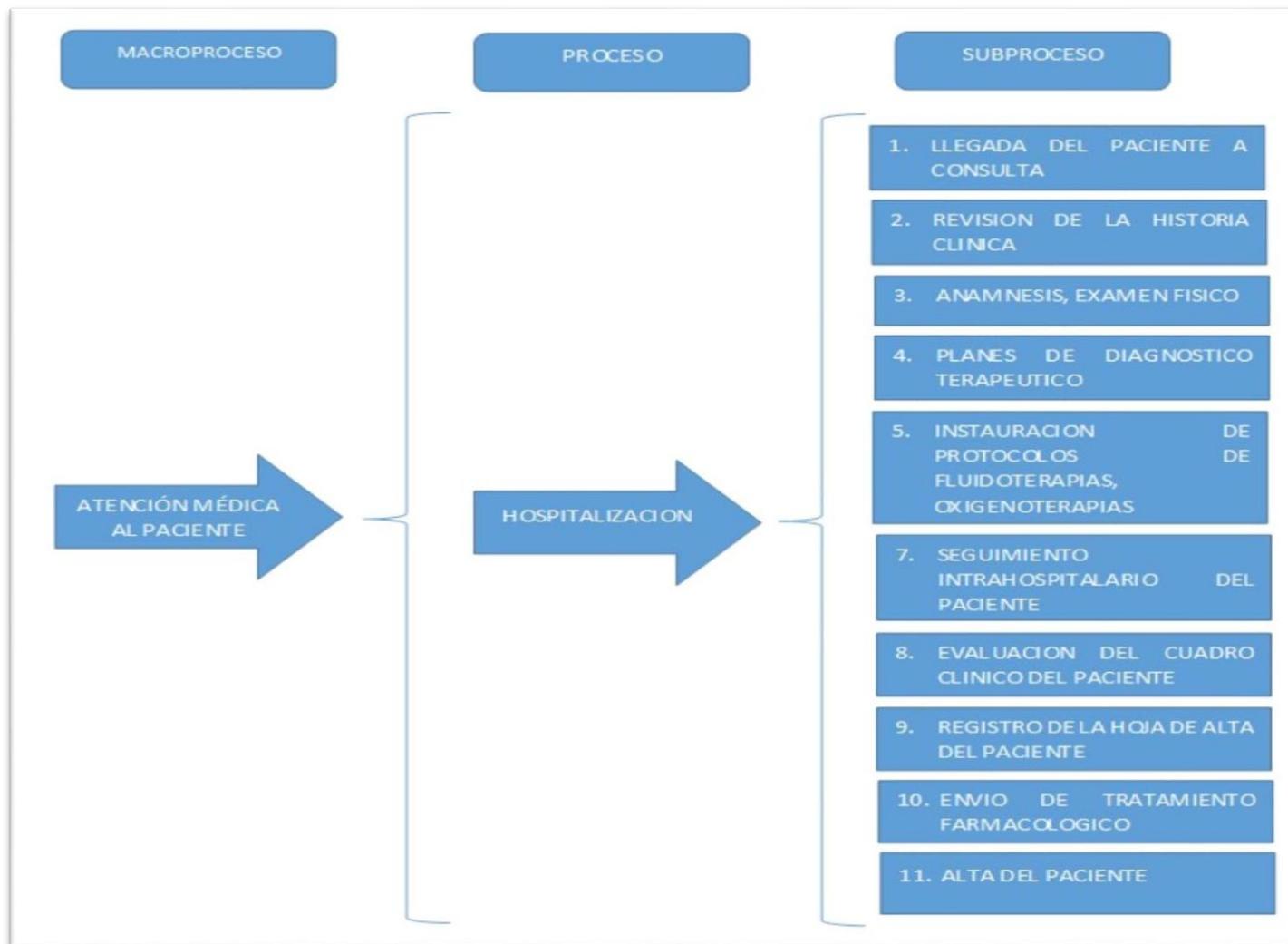


Figura 15. Mapa de procesos de hospitalización

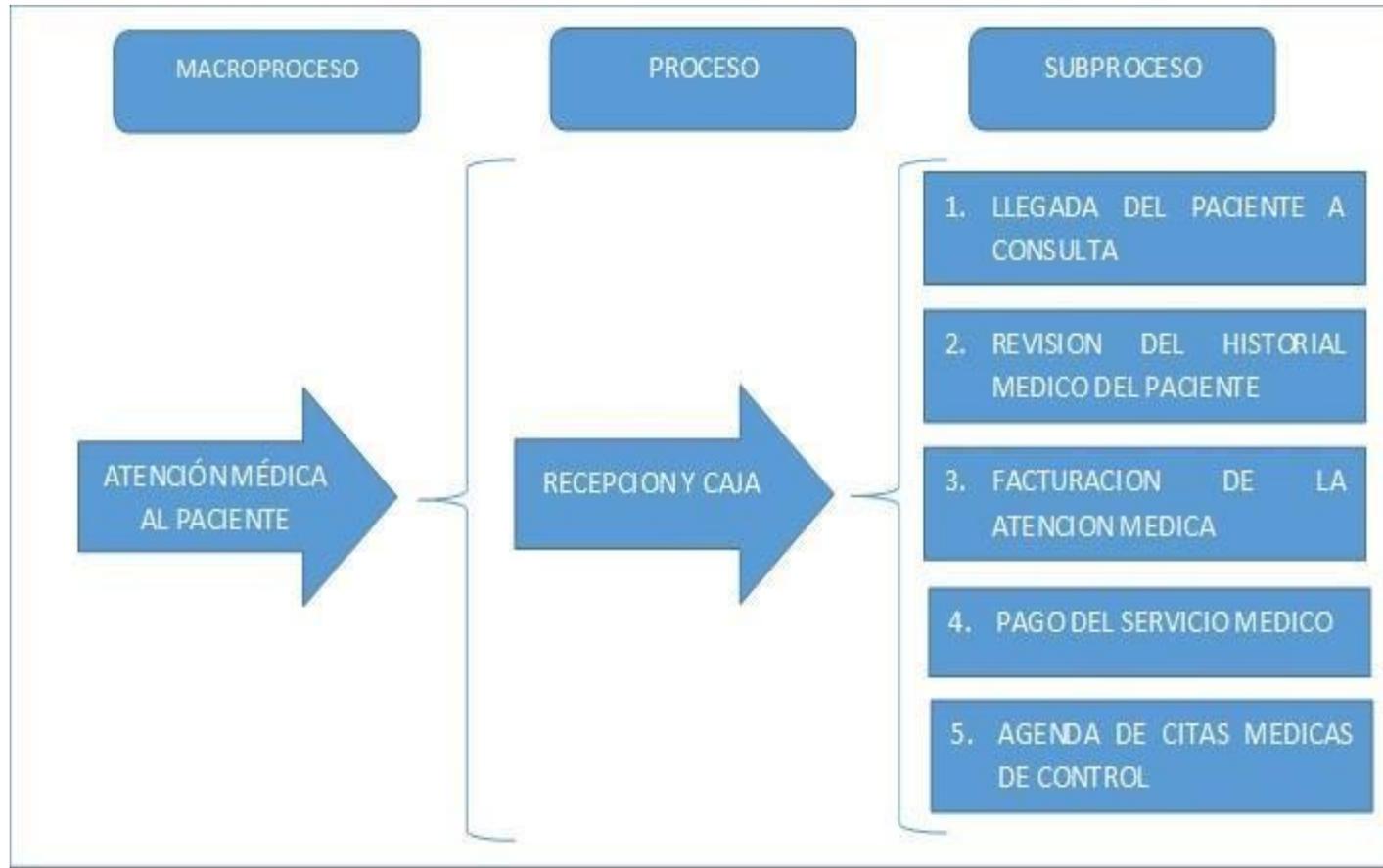


Figura 16. Mapa de procesos de recepción y caja

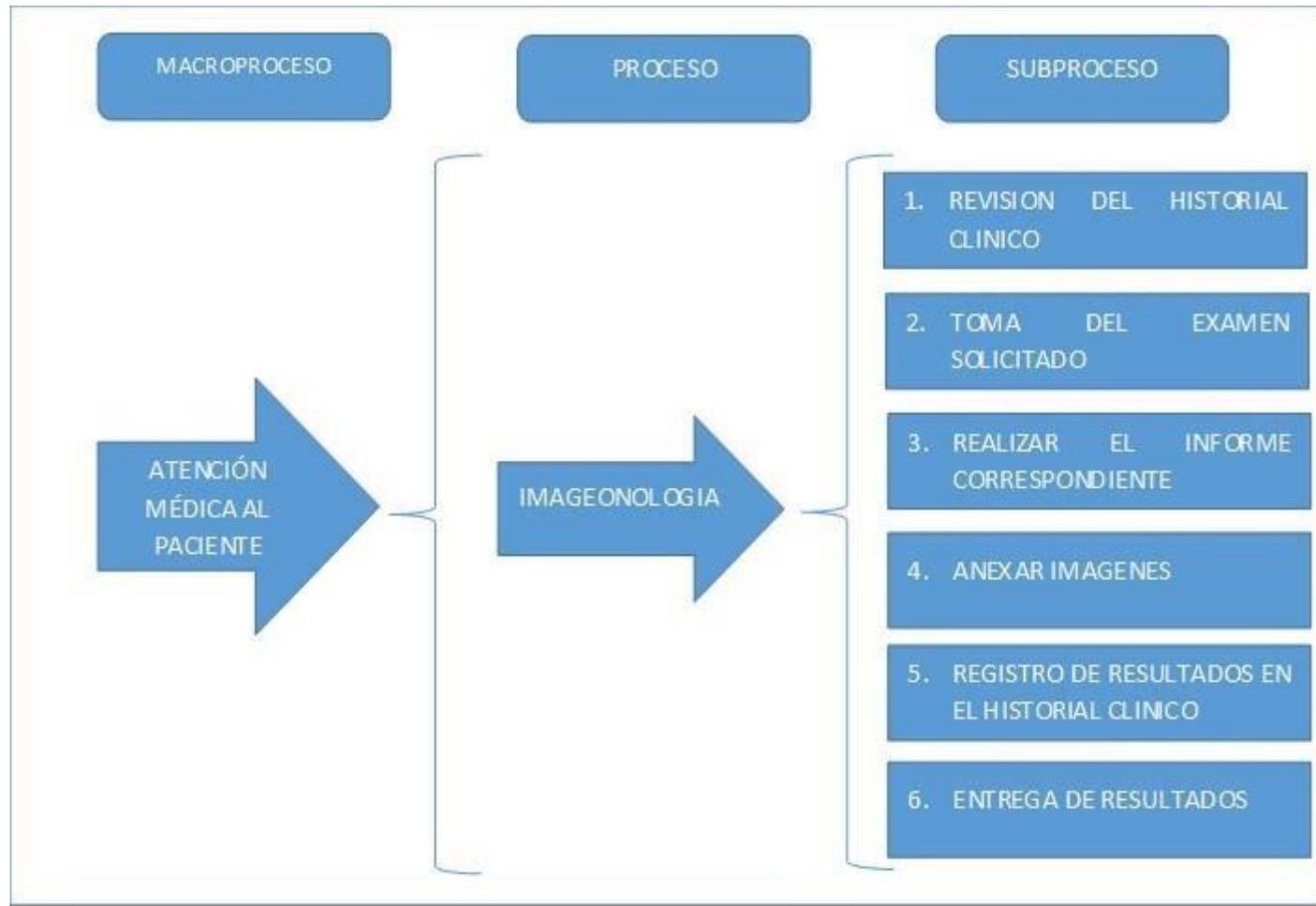


Figura 17.. Mapa de procesos de imagenonologia

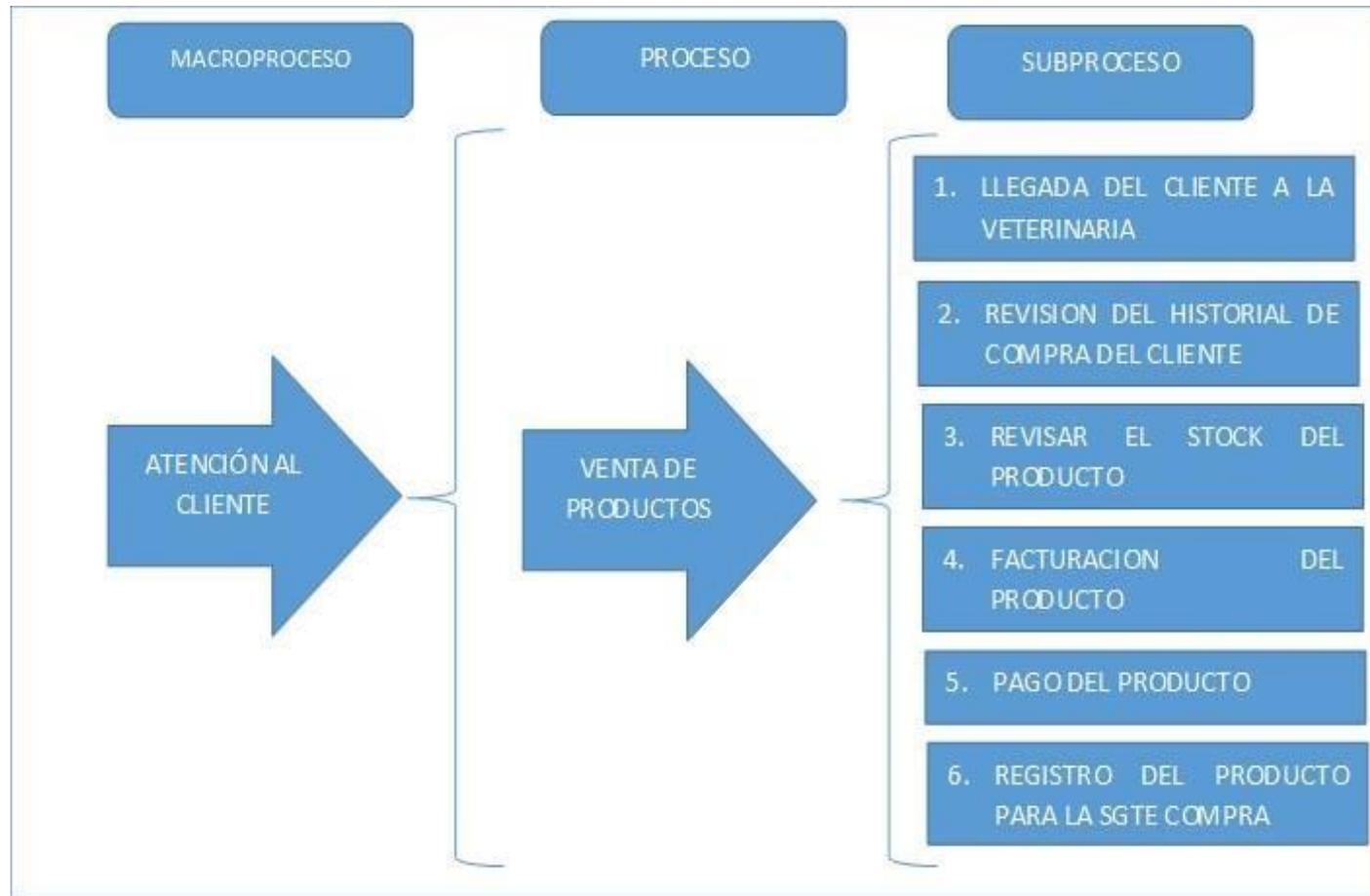


Figura 18. Mapa de procesos de venta de productos

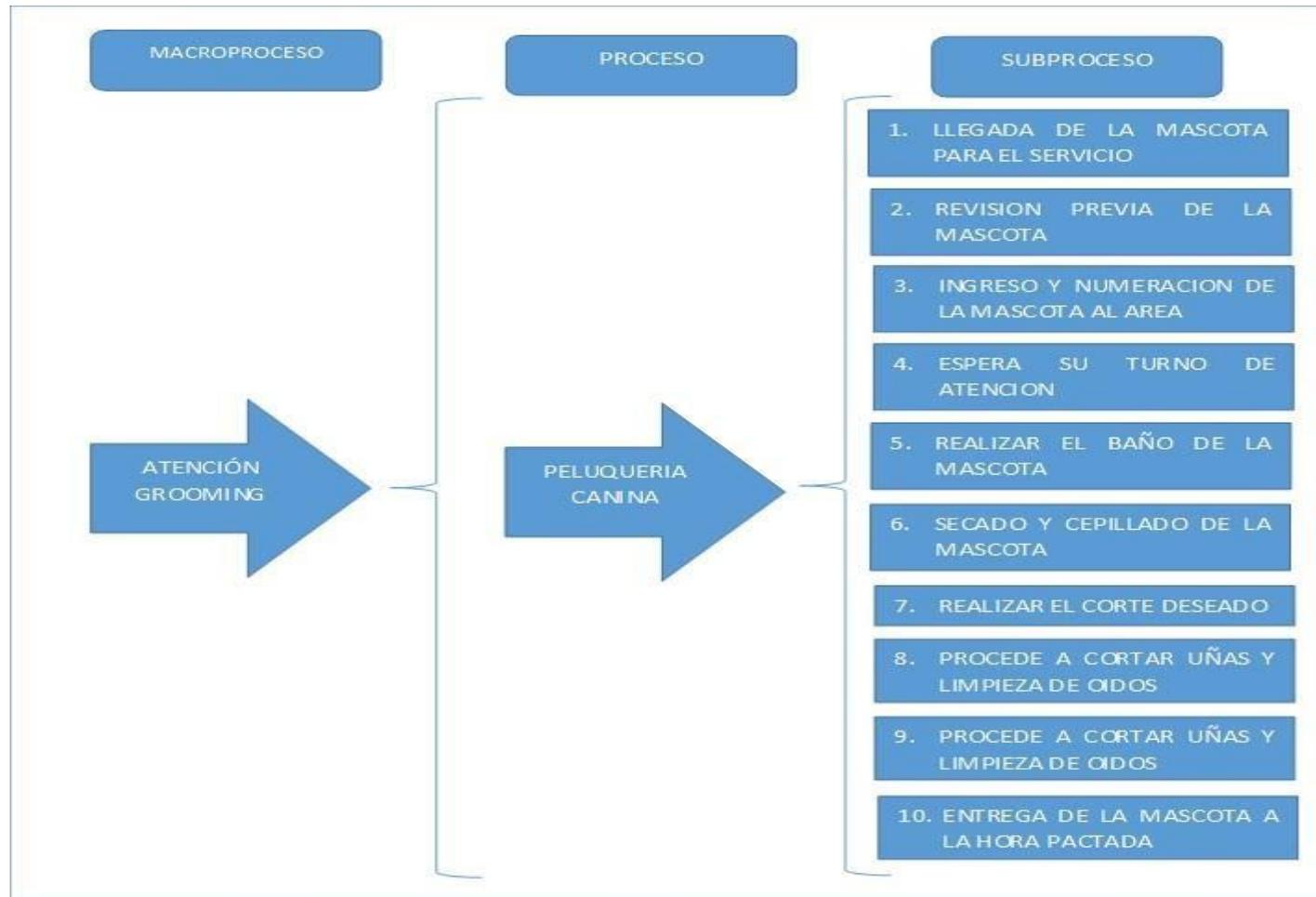


Figura 19. Mapa de procesos de peluquería canina

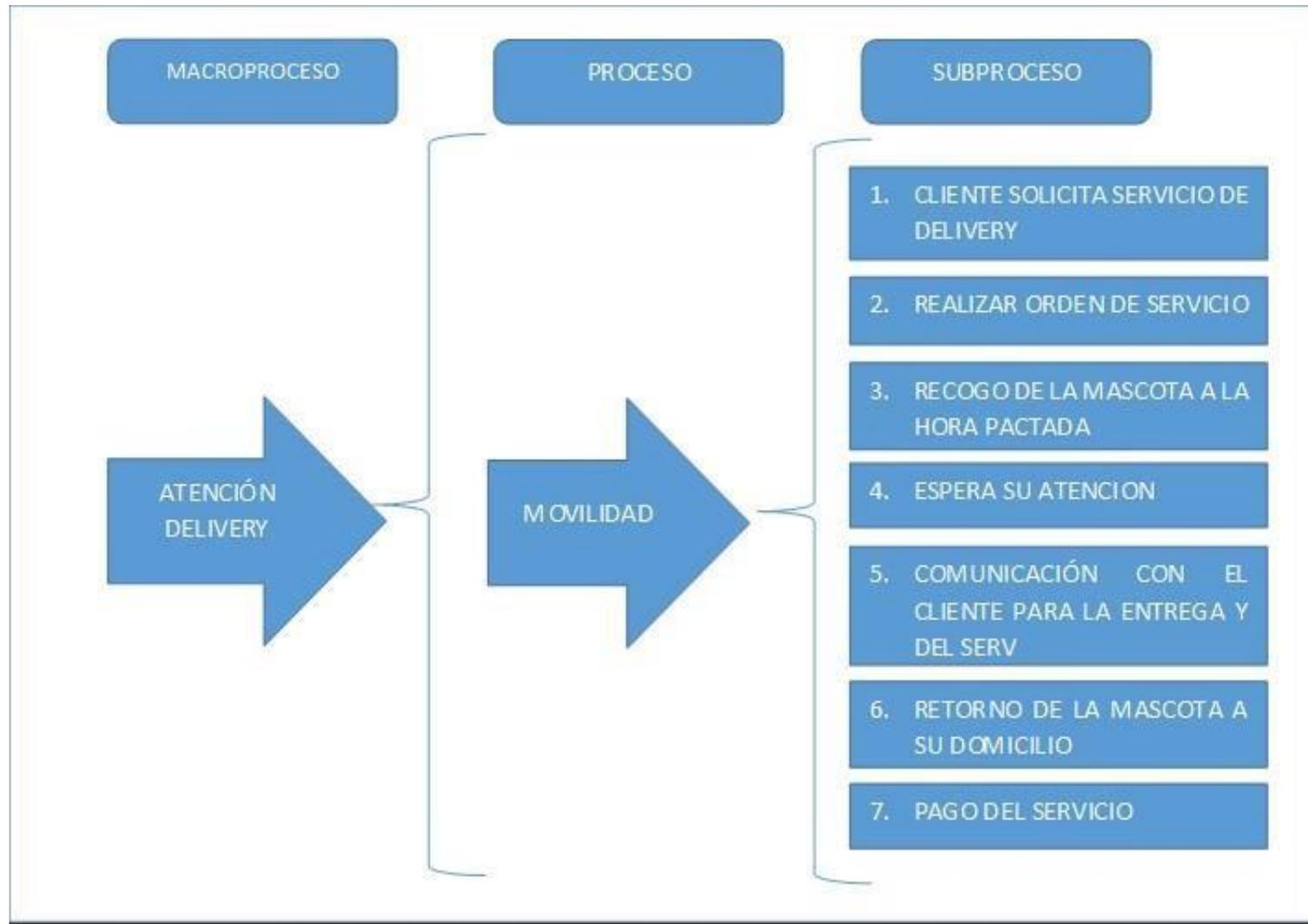


Figura 20. Mapa de procesos de movilidad



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DE TESIS**

Código : F06-PP-PR-02.02  
Versión : 09  
Fecha : 23-03-2018  
Página : 7 de 18

Yo, **Hans Mejía Guerrero**, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de **Administración** de la Universidad César Vallejo Sede Callao, revisor de la tesis titulada:

**"Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima 2018"**, del (de la) estudiante **Angely Lisseth Linares Alva**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **16 %** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Callao, 20 de diciembre de 2018

.....  
Mg. Hans Mejía Guerrero

DNI: 40720573

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, **Angely Lisseth Linares Alva**, identificado con **DNI N° 46904422**, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, **autorizo ( x )**, No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado: **"Propuesta de Mejora de la Calidad del Servicio para aumentar la Satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends - 2018 "**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

  
 Angely Lisseth Linares Alva

DNI: 46904422

FECHA: 18 de marzo del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la satisfacción al Cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends, Lima**

2018

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Linares Alva, Angely Lisseth

Resumen de coincidencias

16 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias	
1	tesis.usat.edu.pe 5 %
2	espebib.uhobol.cl 4 %
3	Entregado a Universidad... 1 %
4	Entregado a Universidad... 1 %
5	www.salud.e.cl 1 %
6	Entregado a EP NBS S... 1 %
7	www.up.mx 1 %
8	Entregado a Universidad... 1 %
9	dSPACE uclla.edu.ec 1 %
10	core.ac.uk 1 %
11	es.scribd.com <1 %



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
La Facultad de Ciencias Empresariales

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Linares Alva Angely Lisseth

INFORME TÍTULADO:

“Propuesta de mejora de la calidad del servicio para aumentar la  
satisfacción al cliente de la Clínica Veterinaria Small Friends – 2018”

---

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

Licenciada en Administración

SUSTENTADO EN FECHA: 21/12/2018

NOTA O MENCIÓN: 18 dieciocho

Mg. Rafael Arturo López Landauro

