



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“Plan de Mejora para aumentar la satisfacción del cliente de un Centro
de Estética y Salud Animal – Talara 2021”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORES:

Barrios Alvarado, Cristina Miluska (ORCID:0000-0002-1717-1143)

Heredia Reto, Rodolfo Ze (ORCID: 0000-0001-6836-5055)

ASESOR:

Dr. Linares Luján, Guillermo Alberto (ORCID: 0000-0003-3889-4831)

Dr. Aranda González, Jorge Roger (ORCID: 0000-0002-0307-5900)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

PIURA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por la sabiduría y protección que me ofreció durante mi etapa universitaria.

A mi familia por guiarme y brindarme siempre el apoyo para salir adelante.

Y a mi novio quien ha sido ese empujón que necesitaba para desarrollar mis metas.

Cristina M. Barrios A.

A mi padre Rodolfo dedico este triunfo porque es un logro anhelado por ambos, él ha sido mi ejemplo y modelo a seguir.

A mi madre Pilar por sus oraciones y consejos para su hijo a quien la vida no siempre le sonrió.

A mi Novia Cristina a quien amo y admiro, porque hoy no solo acaba una etapa, sino que iniciamos otra juntos como profesionales. Nunca podre agradecerle lo suficiente.

A mis hijos, ellos mi razón de luchar incansablemente cada día para salir adelante y poder ofrecerles un mejor futuro.

A nuestros amigos porque nos dieron su apoyo y alegrías en este largo camino.

Rodolfo Z. Heredia R.

AGRADECIMIENTO

Queremos manifestar un profundo agradecimiento a aquellos docentes que han contribuido a nuestro desarrollo profesional, a quienes con su paciencia han logrado inculcar en nosotros sus conocimientos, valores y ética profesional.

Y en especial a nuestros asesores de Tesis, el Ingeniero Guillermo Linares Lujan y el Ingeniero Jorge Aranda González quienes nos han apoyado con su experiencia a lo largo de esta investigación con la intención de formarnos como mejores profesionales.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
I. Introducción	10
II. Marco Teórico	13
III. Metodología	21
3.1 Diseño de Investigación	21
3.2 Variables	22
3.3 Población, tamaño de muestra y selección	23
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5 Procedimientos	27
3.6 Método de análisis de datos	28
3.7 Aspectos Éticos	28
IV. Resultados	29
4.1 Breve Descripción de la Empresa	29
4.2 Diagnostico de la Calidad del Servicio Pre test	30
4.3 Diagnostico de la Satisfacción del Cliente Pre test	32
4.4 Análisis de Causas	34
4.5 Propuesta de Mejora	36
4.6 Diagnostico de la Calidad del Servicio Post test	39
4.7 Diagnostico de la Satisfacción del Cliente Post test	41
4.8 Determinación del efecto del Plan de Mejora	42
4.9 Otras Herramientas de Mejora de Propuestas	43
V. Discusión	44
VI. Conclusiones	47
VII. Recomendaciones	49
Referencias	50
Anexos	56

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Alfa de Conbrach – Valoración	26
Tabla 2: Ficha de Recolección de Datos	30
Tabla 3: Indicadores de la Ficha de Recolección (Pre test)	31
Tabla 4: Niveles de Satisfacción - Cuestionario	32
Tabla 5: Plan de Mejora después del Pre – test	36
Tabla 6: Ficha de Recolección de Datos	39
Tabla 7: Indicadores de la Ficha de Recolección (Post test)	40
Tabla 8. Análisis de Varianza	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Niveles de Satisfacción Pre test	33
Gráfico 2: Diagrama de Ishikawa	34
Gráfico 3: Niveles de Satisfacción Post test	41
Gráfico 04. Anova Gráfico Multisectorial	43

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diseño Experimental	21
Figura 2. Alfa de Cronbach – Confiabilidad	25

RESUMEN

El presente estudio fue realizado en el Centro de Estética y Salud Animal Petmanía, y tuvo como objetivo general determinar el efecto de un plan de mejora en la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal Talara 2021.

Este estudio es de tipo aplicado, con diseño pre experimental. Su muestra fue estimada en 156 clientes del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía, a quienes se les aplicó dos cuestionarios (Un pre y post) de tipo escala de Likert. Se utilizaron dos instrumentos de medición, tales como el cuestionario para medir la satisfacción del cliente y la ficha valorativa para medir la calidad del servicio.

Los resultados concluyeron que el Plan de Mejora tiene un efecto positivo en la satisfacción del Cliente del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía en Talara en el año 2021 y se recomienda continuar con las acciones de mejora por cinco meses más a fin de obtener resultados más confiables y verídicos semestralmente.

Palabras clave: Plan de Mejora, calidad, cliente, satisfacción, servicio.

ABSTRACT

The present study was carried out at the Petmanía Animal Health and Aesthetics Center, and its general objective was to determine the effect of an improvement plan on customer satisfaction at a Talara 2021 Animal Health and Aesthetics Center.

This study is of an applied type, with a pre-experimental design. Their sample was estimated at 156 clients of the Petmanía Animal Health and Aesthetics Center, to whom two Likert scale questionnaires (one pre and post) were applied. Two measurement instruments were used, such as the questionnaire to measure customer satisfaction and the rating sheet to measure the quality of the service.

The results concluded that the Improvement Plan has a positive effect on customer satisfaction at the Petmanía Animal Health and Aesthetics Center in Talara in 2021 and it is recommended to continue with the improvement actions for five more months in order to obtain more results. reliable and true every six months.

Keywords: Improvement Plan, quality, customer, satisfaction, service.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad ha incrementado la humanización de las mascotas dentro de las familias, lo que conlleva a que muchos sean considerados como hijos e incluso hermanos menores, velando por sus derechos principalmente los de salud. Esto ha ocasionado cambios en los hábitos de los propietarios, dando una mayor relevancia a la prevención de enfermedades e higiene para conservar la salud de sus mascotas. En Latinoamérica se ha visto un considerable aumento de la variedad de productos y servicios relacionados a las mascotas, es por ello que cada vez se da más importancia a este fenómeno.

La empresa en estudio, es un Centro de Estética y Salud Animal inspirado en el cuidado de la salud y apariencia de los pequeños de 4 patitas. Cuenta con 4 áreas: Grooming, Consultorio veterinario, farmacia veterinaria y Petshop. En el área de Grooming, cuentan con un colaborador y trabajan bajo un sistema de citas, divididas en turnos de 2 horas para evitar aglomeraciones entre los clientes.

En el consultorio se realiza la atención a canes, gatos y conejos por parte de un asistente veterinario. Se dan tratamientos para enfermedades, los que frecuentemente son: enteritis bacterianas, parasitosis y dermatitis. Por otro lado, está la farmacia veterinaria donde se encuentra la medicina que utilizan para el consultorio y para tratamientos ambulatorios. Y por último el petshop, donde cuentan con diferentes artículos para las mascotas tales como: collares, cortaúñas, cardas de pelaje; y todo lo que se pueda vender relacionado al cuidado de las mascotas.

Debido a las expectativas cada vez más elevadas de los usuarios y la continua competencia, es clave crear valor, maximizar el sentimiento de satisfacción en el cliente y que la calidad que se brinda en el servicio debe adquirir mayor importancia para sobrevivir como empresa. Las empresas deben conocer los juicios que sus clientes tienen del rendimiento de sus bienes o servicios, para evaluar de esta manera las posibles soluciones a las quejas presentadas (Kotler y Keller 2012)

Todas las empresas deben fortalecer los lazos de compromiso que tienen los trabajadores hacia un mismo fin, actuando de manera eficiente y eficaz para

conseguir la satisfacción de un buen servicio y los beneficios que estos generan en la empresa. Pero hablando de mascotas este compromiso debe ser mucho mayor porque incluye sentimientos de amor y cariño para nuestros amigos.

La falta de calidad en un bien o servicio deteriora la imagen de una empresa, así como su reputación en el mercado, debido a la insatisfacción de sus usuarios, lo cual puede generar reclamos que engrosarían los indicadores negativos de la organización y mayores gastos para su gestión.

En la empresa en estudio se puede observar que al día no se llenan todas las citas y aún con las que hay existen demoras y retrasos. Así mismo el área de petshop es la más crítica en ventas actualmente. Los proveedores encarecen sus precios por la disponibilidad y la obstrucción del transporte debido a la pandemia actual. Cuentan con un veterinario virtual pero los tiempos de éste son muy escasos y algunas veces demora en responder las llamadas demorando las atenciones.

Diversos estudios han demostrado viabilidad de la ejecución de planes de mejora que incluyen desde la reestructuración del local hasta capacitación de trabajadores para este tipo de rubro (Linares Alva 2018). El presente proyecto será de utilidad porque obtendrá la apreciación de los clientes para analizar sus casuísticas y plantear mejoras que aumenten el sentimiento de satisfacción que tienen los clientes del Centro de Estética y Salud Animal en Talara en el año 2021.

Ante lo expuesto, la investigación asume la siguiente pregunta principal ¿Cuál es el efecto de un plan de mejora para aumentar la satisfacción de los clientes del Centro de Estética y Salud Animal – Talara 2021?

Esta investigación se justifica porque servirá para definir criterios que permitan tomar mejores medidas relacionadas con la calidad que se brinda en el servicio y con ello incrementar el sentimiento de satisfacción que tiene el cliente de un Centro de Estética y Salud. El beneficiario directo será el Centro de Estética y Salud Animal, debido que podrá fidelizar clientes, posicionarse en el mercado e incrementar la satisfacción de sus usuarios. Es por ello, que definimos que la satisfacción al cliente es un pilar fundamental para la organización y el crecimiento en el mercado. Por tanto, el Centro de Estética y Salud Animal debería realizar un plan de mejora donde se analice la calidad que se brinda en el servicio y el

sentimiento de satisfacción que obtiene el cliente con este y definir las herramientas de tomas de decisiones a utilizar.

Asimismo, la investigación es relevante porque puede servir de referencia para investigaciones parecidas en el futuro. Tomando en cuenta y utilizando las técnicas, cuestionarios, instrumentos, diagramas, etc. Indicados en el presente.

En este contexto se planteó como Objetivo General: Determinar el efecto de un plan de mejora en la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal Talara 2021. Además de los siguientes objetivos específicos (1) Analizar la calidad del servicio de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021. (2) Determinar la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021. (3) Diseñar un plan de mejora en base del análisis de resultado de la calidad del servicio y satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021. (4) Determinar la calidad del servicio posterior al plan de mejora en un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021. (5) Determinar la satisfacción del cliente posterior al plan de mejora en un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021. (6) Determinar el efecto del plan de mejora en la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.

Ante la teoría revisada se planteó como Hipótesis General: El plan de mejora tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Existen diversos antecedentes de investigación respecto a la temática planteada, entre ellos se encuentra el estudio desarrollado por Reyes Zambrano (2018) quien estudio todos los elementos relacionados a la incidencia del sentimiento de satisfacción que tiene el cliente y la calidad que el servicio ofrece, uno de los factores relevantes fue la gran cantidad de quejas que se recibe de los usuarios y el alto índice de disconformidad por parte del cliente, producto de una mala atención de los funcionarios que se traduce en una mala imagen de la corporación. Esto se pudo verificar mediante una investigación correlacional de método deductivo, inductivo y analítico. Utilizando como técnicas de recolección la entrevista y la encuesta. Obteniendo que se debe aplicar estrategias mediante una APP para medir la calidad del servicio realizado. Asimismo, capacitar contantemente a los funcionarios, en habilidades blandas para su vida y su atención al usuario. Comparten el mismo punto de vista los autores: (Mateo Eufrazio 2018), (Strehlow et al. 2020), (Marin 2017), (Oyegbile y Brysiewicz 2020), (Nelson y Staffileno 2017), (Mitropoulos, Vasileiou y Mitropoulos 2018), (Meesala y Paul 2018), (Hooshangi-Tabrizi et al. 2020), (Davis-Dao et al. 2020), (Alhelalat, Habiballah y Twaissi 2017), (Lee et al. 2020) y (Ahrholdt, Gudergan y Ringle 2019).

El estudio realizado por Pacheco (2017) presenta el análisis de una propuesta de mejora en la gestión de la calidad del servicio que ofrecen. Se identificaron problemas como el mal manejo del tiempo y de los recursos, así como del stock de seguridad de los medicamentos y mala atención de los clientes. Las técnicas utilizadas fueron: mapas de procesos y subprocesos, FODA, árbol de problemas, entre otras. Se obtuvo que deben realizarse mejoras en la infraestructura del local, crear procedimientos, controlar el stock de todos los medicamentos tanto en sala como el que se encuentra a la venta y capacitar al personal para que brinde una buena atención al cliente. Comparten el mismo punto de vista los autores: (Cueto Charcape 2019), (Gulc 2017), (Shah et al. 2020) y (Le, Nguyen y Hoang Truong 2020).

Asimismo, el artículo científico de (Ahrholdt, Gudergan y Ringle 2019) observa que las investigaciones anteriores han validado la lealtad que estos dos componentes obtienen sobre los clientes. Este estudio amplía nuestro conocimiento existente sobre cómo afectan el placer y la satisfacción (de forma no lineal) del consumidor. Explica una relación cúbica negativa entre el deleite y las intenciones de lealtad. Contrario a la satisfacción, provoca todo su impacto en niveles más bajos, pero solo después de que se excede un nivel de umbral. Como la satisfacción, el efecto se satura a niveles muy altos. Además, tanto los efectos de deleite como de satisfacción se debilitan con el aumento de las experiencias de consumo anteriores. Por lo tanto, cuando invierten en deleite y satisfacción, los gerentes deben considerar sus impactos marginales individuales en la lealtad y distinguir entre consumidores con referencia a sus experiencias de consumo previas. Comparten el mismo punto de vista los autores: (Aguilar Quintana, Matta Davila y Padilla Reyes 2020) y (Bautista Albarracin, Lazo Agramonte y Paz Beltran 2018).

En el artículo científico de (Chien y Chi 2019) se observa el impacto de un servicio de calidad y la imagen corporativa en el comportamiento de satisfacción e intención de fidelización que se exploran mediante el uso de PLS-SEM para la industria de exposiciones. La calidad del servicio tiene un efecto de mejora significativo en la imagen corporativa de las ferias comerciales, y ambos tienen efectos positivos significativos en la satisfacción de los expositores. Además, el papel de la imagen como variable mediadora parcial entre un servicio de calidad y el sentimiento de satisfacción del cliente que se enfatiza. Además, los resultados obtenidos del análisis multigrupo también apoyaron la hipótesis de que la imagen corporativa y un servicio de calidad aporta diferentes respuestas de satisfacción en expositores de diferentes industrias con 4 tamaños de negocio en la capital. A la luz de la escala y los tipos de empresas para ferias comerciales y mercado, se deben ofrecer estrategias de segmentación de precios para mantener la satisfacción y fidelización de las pymes. La empresa esta enfatizada por las grandes empresas al elegir el comercio. El análisis de grupos múltiples también consideró la categorización de las empresas industriales. El organizador puede aplicar el resultado para explorar estrategias viables de mercado para satisfacer las necesidades de socios

comerciales con diferente capital. Comparten el mismo punto de vista los autores: (Linares Alva 2018), (Oliva Mallorga 2017), (Minaya Torres de Ossio 2018), (Mauricci Bravo 2019), (Jefferson 2016), (Sricharoenpramong 2018), (Bezverhni y Grintsova 2019), (Shokouhyar, Shokoohyar y Safari 2020), (Benitez 2017), (Yucra Salas 2019), (Kasiri et al. 2017), (Mohebifar et al. 2016) y (Taheri et al. 2021).

En la investigación realizada por (Janett 2019) se observa la importancia de la creación de una propuesta de mejora en los servicios en las clínicas veterinarias para incrementar la satisfacción de los usuarios de este servicio. Esto se verifico mediante dos cuestionarios a 60 usuarios representativos con la aplicación de la escala de Likert. Donde se obtuvo que la propuesta de mejora es viable y que más del 90% indico “Muy adecuado” el servicio obtenido. Motivo por el cual es necesario continuar con la calidad del servicio actual y realizar siempre mejora continua. Comparten el mismo punto de vista los autores: (Hunter et al. 2017), (Ku, Chamberlain y Shaw 2018), (Almomani y AISarheed 2016), (Ma, Del y Ma 2017) y (Nunkoo et al. 2020).

Todas las empresas deben conocer las amenazas y debilidades que el mercado tiene, porque esto permitirá crear soluciones que permitan a la empresa surgir de diferentes casuísticas con éxito. Una empresa preparada es capaz de cumplir los objetivos propuestos y mantenerse en el mercado. Para implementar un **plan de mejora** en la organización se debe escalonar los pasos que permitan la mejora continua desde los procesos hasta la atención del cliente (post venta), con la intención de liderar en el mercado y satisfacer a los clientes.

Se debe tener muy claro que implementar un plan de mejora no significa que los problemas de la empresa se solucionan para siempre o que estos no vuelvan aparecer. El plan de mejoramiento es sólo un medio para identificar debilidades y amenazas que rodean la organización; y con este buscar y evaluar posibles soluciones que permitan que la organización se mantenga en el tiempo (Cedeño, Garay, & Garcia, 2016).

Dentro de las principales **ventajas de implementar un plan de mejora** tenemos:

- (i) La optimización de procesos.
- (ii) La evaluación de las medidas implementadas a la problemática puede ser cuantificada.
- (iii) Conocimiento de la casuística que enfrenta la empresa (Amenazas y Debilidades).
- (iv) Priorizar mejoras: Esto permitirá identificar cuales mejoras deben realizarse inmediatamente y cuales pueden realizarse a futuro.
- (v) Lograr posicionamiento en el mercado y en el tiempo.

Los planes de mejora se realizan mediante 05 **etapas**:

(i) Identificación de la casuística (Proceso o problema); para identificar la casuística que tiene la organización se debe realizar un estudio del entorno interno y externo, es decir un FODA (Kart & Ron, 2015): F: Fortalezas (Internas) / Se deben incrementar - O: Oportunidades (Externas) / Se debe aprovechar - D: Debilidades (Interna) / Se debe subsanar - A: Amenazas (Externas) / Se debe contrarrestar.

(ii) Identificación de causas mediante apoyos visuales; en esta etapa es importante utilizar apoyos visuales para identificar las causas que originan los problemas que se pretenden resolver con la implementación del plan de mejoramiento. Dentro de los principales apoyos visuales utilizados comúnmente destacan el diagrama de Pareto (80 – 20) y la lluvia de ideas.

(iii) Elaboración de objetivos; después de obtener, gracias a los apoyos visuales, las posibles causas que ocasionan el problema que se pretende mejorar, se debe elaborar objetivos que vayan acorde a lo que se quiere lograr al final de la implementación. Los objetivos deben responder a un ¿Para qué? ¿Qué se quiere lograr? ¿En qué tiempo? ¿Quién estará a cargo? Asimismo, para lograr cumplir los objetivos trazados se debe definir los proyectos que se llevaran a cabo y las acciones que estos conllevan, para lograr mejorar la situación actual planteada (Fabregat Rodriguez & Seto Pamies, 2013)

(iv) Definición de proyectos y acciones; para crear un proyecto que permita la mejora de una casuística se debe tener en cuenta los siguientes factores: Enunciado claro y preciso / Definir los objetivos: que esperamos obtener al implementar el plan de mejora / Metas: ¿Para qué? ¿Qué se quiere lograr? ¿En

qué tiempo? ¿Quién estará a cargo?, entre otras / Porque es necesario implementar el plan de mejora.

(v) Planeación y evaluación de las acciones ejecutadas; esta etapa es fundamental porque nos permitirá evaluar el desempeño e impacto de las acciones implementadas en el plan de mejora. De ser favorables los resultados al seguimiento y evaluación se continuará en la misma línea, caso contrario se deberá reestructurar el plan de mejoramiento.

El famoso **ciclo de Deming**, permite mediante la ejecución de 04 pasos la mejora de los procesos: Plasmar ideas (planear), se ejecuta un ensayo teniendo una escala de base (hacer), se revisa los resultados del ensayo (verificar) y se acciona de acuerdo a lo obtenido (actuar) (Gutierrez, 2013, pág. 120).

Es un término muy usado dentro de la organización para obtener un enfoque estandarizado, así como una guía para que cada uno de los trabajadores resuelvan problemas y utilicen la mejora continua en sus rutinas diarias laborales. En la presente investigación se pretende aplicar el ciclo PHVA previo. De esta manera podremos comprobar si la gestión aplicada es la correcta e identificar problemas y posibles soluciones, teniendo en cuenta las siguientes acciones: (i) Identificar: se identifica el sujeto (variable) que se pretende gestionar (características, funciones, comportamiento del producto). (ii) Medir: cuantificar o dar valor a las características del sujeto que se pretenden gestionar (precio, peso, cantidad, etc.). (iii) Controlar: dominar al sujeto y dirigirlo a los resultados que se pretenden obtener. (iv) Gestión de personas: impulsar mediante capacitaciones las habilidades de los trabajadores a un nivel de excelencia.

Entre las principales **ventajas** que se obtiene por implementar el **ciclo de Deming** dentro de las organizaciones tenemos la generación de empleo, reducción de costos y por ende de precios, competitividad, eficiencia y posicionamiento en el mercado. Para medir estos comportamientos se utilizan herramientas de control, tales como: Hojas de Control, Histogramas, entre otras.

Los servicios han acompañado al ser humano desde sus inicios, siendo utilizado como un medio para obtener un beneficio específico, mucho antes de la aparición de la moneda de cambio, sin embargo, no es hasta 1960 que se le da más importancia al respecto, realizando investigaciones, definiciones, y mecanismos acerca del tema, para implementar **servicios de calidad** y que al brindarlos permitan el desarrollo propio de la empresa (Roldan, 2013, pág. 23)

Un servicio es definido como el conjunto de acciones realizadas y/o beneficios ofrecidos a cambio de una retribución económica. Es así que, Kotler considera la existencia de tres posibles indicadores para poder medir la calidad del servicio: Heterogeneidad, Inseparabilidad y la Intangibilidad (Kotler y Keller 2012)

Uno de los principales **beneficios** que obtiene el proveedor y/o usuario al medir la calidad es mejorar el servicio cuando se le realizan las correcciones. Es por ello que la calidad del servicio permite mejorar acercándonos cada vez más al sentimiento de satisfacción que el cliente obtiene. Asimismo, es importante que, al medir el sentimiento de satisfacción que el cliente tiene, la empresa puede retroalimentarse y de esta manera seguir desarrollándose y manteniéndose vigente en el mercado. Pero si la organización reconoce los errores, y recuperarse de ellos, podría sucumbir fácilmente ante las adversidades.

Diversos **enfoques de la calidad** han aparecido de acuerdo con el cambio en el mundo, producto de cambios económicos, enfoques de la productividad o avances tecnológicos, que han ido revolucionando el concepto de la calidad. Entre los principales enfoques de la calidad se han podido identificar, por un lado, a la calidad objetiva y por el otro a la calidad subjetiva (Roldan, 2010, pág. 23).

A mediados del siglo XX, frente a la importancia que toma la calidad, las empresas empezaron a buscar maneras de medir la satisfacción del cliente y de esta forma poder corregir errores, para mejorar sus productos y poder posicionarse en una

mejor posición en el mercado. La globalización dio el impulso a las empresas para la búsqueda de tecnologías nuevas, en cuanto a la **satisfacción del cliente**, así como a los servicios de calidad del servicio brindados en bienes o servicio (Mejías y Manrique, 2011, pág. 31)

La satisfacción del usuario del servicio tiene una gran variedad de **enfoques**, pero a su vez va a depender de la misión que esta necesita cumplir. De esta manera, si le damos un enfoque productivo, podremos identificar al sentimiento de satisfacción como la respuesta que tiene un cliente frente a un bien o servicio que se desarrolla con calidad (Elasri & Aparicio, 2015, pág. 22). Ante esto, se pone en evidencia la relación existente entre el sentimiento de satisfacción y la calidad de un servicio, pues la segunda es una consecuencia de la primera.

Según Philip Kotler, el sentimiento de satisfacción que obtiene un cliente no es más que “el nivel de estado de ánimo con que una persona percibe un servicio o producto en base a sus expectativas, resultado de una comparación con experiencias anteriores” (Kotler, 1994, pág. 51).

Si lo analizamos a modo empresarial, es muy relevante medir la satisfacción del cliente, ya que permite retroalimentar con experiencia el producto o servicio ofrecido, y una apropiada atención a las necesidades del cliente, de esa manera se detectan errores o aciertos durante la utilización del producto o servicio. Es beneficioso lograr una satisfacción del usuario ya que le permite a la empresa, aumentar las ventas e incrementar ganancias. Y lo más importante es que logramos fidelizar al cliente, el cual tras su experiencia satisfactoria desarrolla un alto grado de afinidad hacia la empresa (Vartuli, 2008, pág. 31).

Para determinar la satisfacción del usuario, nos vemos en la necesidad de disponer de herramientas que nos permitan descifrar la percepción del cliente. Aunque resulte difícil poder medir la percepción del cliente, por lo subjetivo que puede

resultar esto, podemos evaluar y medir el funcionamiento de los procesos (Pérez, 2012, pág. 126).

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de investigación

Debido a que en la presente investigación se utilizó un procesamiento de datos, de manera secuencial y probatoria, tomando técnicas estadísticas; se hizo uso del enfoque cuantitativo (Hernández Y. , 2014, pág. 201).

Con la intención de minimizar los costos y esfuerzo, mejorar la eficiencia y maximizar el beneficio del estudio, se utilizó una aplicación tecnológica y practica de los conocimientos teóricos con un criterio utilitarista y pragmático, es decir, se utilizó una investigación activa (Gutiérrez, 2009, págs. 25-26). El estudio aplicado que utilizamos como herramienta ya desarrollada en una situación problemática particular. Asimismo, se aplicó el Ciclo de PHVA en el Centro de Estética y Salud Animal para maximizar la satisfacción del cliente.

3.1.1 Diseño Pre Experimental

Debido que nuestra investigación utilizo un test pre y post en el mismo grupo, nuestro diseño fue pre experimental.

Figura N° 1: Diseño Experimental



Dónde:

X= Variables

O₁= El Instrumento de medición inicial pre - experimental.

O₂= El Instrumento de medición posterior post - experimental.

3.2 Variables

3.2.1 Plan de Mejora - Variable Independiente

Planear, hacer, verificar y actuar son las cuatro fases mediante las cuales se pueden estructurar mejoras mediante procedimientos establecidos (Gutiérrez D. , 2014, pág. 120)

Para implementar un plan de mejora en la organización es necesario escalar los pasos que permitan la mejora continua desde los procesos hasta la atención del cliente (post venta), con la intención de liderar en el mercado y satisfacer a los clientes.

3.2.2 Satisfacción del Cliente - Variable Dependiente

Según Philip Kotler, el sentimiento de satisfacción que obtiene el cliente no es más que “el nivel de estado de ánimo con que una persona percibe un servicio o producto en base a sus expectativas, resultado de una comparación con experiencias anteriores” (Kotler, 1994, pág. 51)

Un servicio de calidad no está relacionado con la satisfacción del cliente sino con las expectativas que el cliente genera de este (Thompson, Cook, & Heath, 2000, pág. 37)

Las tablas de operacionalización pueden visualizarse en el anexo N° 02 y 03.

3.3 Población, tamaño de muestra y selección

3.3.1 Población

Para el presente estudio, la población estuvo conformada por 258 clientes registrados en una base de datos que nos proporcionó el Centro de Estética y Salud Animal Petmanía.

3.3.2 Tamaño de muestra

En este caso se tomó una muestra probabilística por ocurrencia, cuya fórmula para muestras finitas es la siguiente:

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

Parámetros:

Z Nivel de confianza (95%) = 1.96

e Error permitido (5%)

p Probabilidad de que el evento ocurra 50%

q Probabilidad de que el evento no ocurra 50%

N Población

3.3.3 Método de selección de la muestra

Nuestra muestra fue probabilística por ocurrencia, en donde tomamos una población total de 258 clientes, a la cual le aplicamos la fórmula para estimar una proporción poblacional finita que nos resulte representativa para la investigación:

$$n^{\circ} = \frac{1.962 \times 0.5 \times 0.5 \times 258}{0.052 \times (258 - 1) + 1.962 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n^{\circ} = 154.58$$

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación utilizo 02 instrumentos que nos permitieron recolectar datos, uno para cada variable de acuerdo con el siguiente detalle:

- (i) Variable Independiente: Plan de mejora**
Ficha Valorativa

- (ii) Variable dependiente: Satisfacción del cliente**
Cuestionario.

3.4.1.1 Instrumentos

Los datos se recolectaron de una base de datos que nos proporcionó el Centro de Estética y Salud Animal Petmanía. Los medios por los que se desarrollaron los instrumentos son:

- a) Hojas de cálculo: estas permitieron procesar los datos y obtener los valores de los indicadores de nivel de objetivos definidos, nivel de resultados definidos, nivel de controles de causas y nivel de acciones correctivas de procesos.

- b) Encuesta virtual: Se aplicó un cuestionario a los clientes del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía de manera virtual, mediante un formulario de Google Drive, con 15 preguntas que se han seleccionado para medir el grado de satisfacción de estos. Las preguntas fueron calificadas mediante escala de Likert y obtuvieron puntajes tales como: La respuesta "Totalmente satisfecho" obtuvo 5 puntos, la opción "satisfecho" obtuvo 4 puntos, la respuesta "indiferente" obtuvo 3 puntos, la opción "insatisfecho"

obtuvo 2 puntos y la respuesta “totalmente insatisfecho” obtuvo 1 punto.

En cada dimensión se sumará la cantidad de veces en que el cliente se sentía “Totalmente satisfecho”, para obtener en la dimensión de confianza el % de los clientes que confían en la empresa; en la dimensión de Reclamos el % de clientes que se sienten satisfechos con la solución a sus reclamos y en la dimensión de Empatía el % de clientes que sienten que los trabajadores son empáticos en la atención.

Luego se realizó Alfa de Cronbach en una prueba piloto del 10% de nuestra muestra, es decir, a 16 clientes. Y así se obtuvo el nivel de confiabilidad del instrumento, el mismo que indico una confiabilidad del 0.914 y que según Tabla N° 01 indica que el nivel de confiabilidad es “Excelente”.

Figura N° 2: Alfa de Cronbach – Confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	15

3.4.2 Métodos y técnicas

Las técnicas que se aplicaron a la presente investigación trabajaron en conjunto con los instrumentos antes mencionados y son las siguientes:

(i) Variable Independiente: Plan de mejora

- Observación directa.
- Revisión de los datos obtenidos.

- Análisis en hojas de cálculo.

(ii) **Variable dependiente: Satisfacción del cliente**

- Cuestionario
- Análisis de datos.

3.4.3 Validez del contenido

Los instrumentos que se aplicaron en el presente proyecto (Anexo N° 04 y 06) fueron validados cada uno por un experto.

El instrumento para medir la variable independiente “Plan de Mejora” fue validado por un Especialista en Sistemas de Gestión de Calidad y el instrumento para medir la variable dependiente “Satisfacción del Cliente” fue validado por un Especialista Master of Business Administration (MBA).

3.4.4 Análisis de confiabilidad

Luego de realizar la prueba piloto del instrumento de la variable dependiente “Encuesta de la Satisfacción del cliente del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía” con muestra mayor del 10% de la población, los datos fueron analizados mediante Alfa de Cronbach y así se obtuvo el nivel de confiabilidad necesaria del instrumento.

Tabla 1. Alfa de Cronbach - Valoración

Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados	Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach
Excelente	[0,9 ; 1]
Bueno	[0,8 ; 0,9[
Aceptable	[0,7 ; 0,8[
Débil	[0,6 ; 0,7[
Pobre	[0,5 ; 0,6[
Inaceptable	[0 ; 0,5[

Fuente: (Chaves-Barboza, 2018)

3.5 Procedimientos

Como primer paso se analizará la calidad del servicio del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía, mediante la aplicación de un instrumento para la recolección de datos, este instrumento será la Ficha Valorativa, la misma que determino los indicadores del ciclo PHVA: (i) % Nivel de objetivos definidos. (ii) % De resultados definidos. (iii) % Nivel control de causas. (iv) Nivel de acciones correctivas de procesos. Se fue cuidadoso con la toma de información para que se realice de manera ordenada y sistemática

Luego, se determinó la satisfacción del cliente del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía, mediante la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección. Este cuestionario se realizó de manera virtual mediante formulario de Google a los clientes del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía. El cuestionario consto de 15 preguntas desarrolladas con la intención de analizar la medición de la variable satisfacción del cliente, para ello se encuestó a 155 clientes, resultado que se obtuvo mediante la formulación del muestreo.

Después de obtener el análisis de la calidad y la satisfacción del cliente del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía, se diseñó un plan de mejora que permita una mejora continua de los procesos, generación de empleo, reducción de costos por ende de precios, competitividad y eficiencia con la intención de posicionarse y liderar en el mercado, así como satisfacer a los clientes.

Así como se realizó al inicio el análisis de la calidad del servicio mediante una Ficha Valorativa y se determinó la satisfacción del cliente mediante un cuestionario, deberán realizarse los mismos instrumentos de recolección de datos después de la implementación del Plan de Mejora, con la intención de identificar el efecto del Plan de Mejora en la satisfacción del cliente del Centro de Estética y Salud Animal Petmanía.

3.6 Método de análisis de datos

Luego de la aplicación de los instrumentos, la información obtenida se ingresó a programas confiables como son Microsoft Excel (En el caso de la ficha valorativa) y SPSS (En el caso del cuestionario) para el análisis de datos y se obtuvo conclusiones mediante tabulaciones, gráficos estadísticos, tablas de frecuencia y otros resultados que permitieron la interpretación del estado actual de la organización.

3.7 Aspectos Éticos

La presente investigación cumplió con respetar la propiedad intelectual y la veracidad de datos. Se realizó un acuerdo con el Centro de Estética y Salud Animal Petmanía para obtener la base de datos de sus clientes, y respetar de esta manera su privacidad, así como proteger la información y confidencialidad de los clientes obtenidos. Para realizar las referencias bibliográficas se utilizó el programa Mendely y para medir la autenticidad y similitud de la presente investigación con otros estudios realizados se aplicó la plataforma Turnitin.

IV. RESULTADOS

4.1 Breve Descripción de la Empresa

El centro de estética canina y asistencia veterinaria se encuentra ubicado en la Provincia de Talara en el distrito de Pariñas, el horario de atención por motivo de la pandemia es de 9:00 am a 8:00 pm. Y en cumplimiento con las normas sanitarias dictadas.

En el área de Grooming, la empresa se encuentra trabajando bajo un sistema de citas, diariamente se programan a 5 macotas al día para baño y corte, divididos en turnos de 2 horas, para evitar aglomeraciones y mantener un distanciamiento entre los clientes, que usualmente esperan a sus mascotas en la sala de espera.

Adicionalmente cuenta con 3 áreas más; en una se encuentra el consultorio donde se realiza la atención a canes, gatos y conejos. Normalmente en esta área se aplican vacunas, tales como la séxtuple canina, triple felina y la rabia. Asimismo, se dan tratamientos para enfermedades, los que frecuentemente son: enteritis bacterianas, parasitosis y dermatitis.

Por otro lado, está la farmacia veterinaria donde se encuentra la medicina que utiliza en el consultorio (Inyectables o pastillas), así como para tratamientos ambulatorios. Igualmente hay a la venta productos cosméticos para pelo y piel de las mascotas.

Y por último el petshop, están a la venta diferentes artículos para las mascotas como: collares, cortaúñas, cardas de pelaje, hay una sección de productos para acuario y venta de alimento para mascotas.

4.2 Diagnóstico de la calidad del servicio de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021 (Pre test)

Tabla 2. Ficha Recolección de Datos

FICHA RECOLECCION DE DATOS														PERIODO: 12 SEMANAS					
VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN DE MEJORA																			
Dimensiones	Indicadores	Formulas	Junio 2021				Julio 2021				Agosto 2021				Promedio Final	Unidad de Medida	Meta	Observaciones	
			Semana Nº 01	Semana Nº 02	Semana Nº 03	Semana Nº 04	Semana Nº 05	Semana Nº 06	Semana Nº 07	Semana Nº 08	Semana Nº 09	Semana Nº 10	Semana Nº 11	Semana Nº 12					
Planificar	% Nivel de objetivos definidos	NCC= <u>Resultados actuales</u> Resultados anteriores	X 100	2				3				2				40%	%	#	
				10				10				10						>=80%	
Hacer	% Nivel de resultado definidos	NRD= <u>Nº Soluciones óptimas ejecutadas</u> Total soluciones planteadas	X 100	1				0				1				30%	%	#	
				2				2				2						>=75%	
Verificar	% Nivel control de causas	NOD= <u>Total No Conformidades Críticas</u> Total no Conformidades	X 100	4				5				4				43%	%	#	
				10				10				10						<=20%	
Actuar	% Nivel de acciones correctivas de procesos	NAC= <u>Nº Acciones correctivas ejecutadas</u> Total Acciones programadas	X 100	4				4				5				48%	%	#	
				9				9				9						>=90%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Indicadores de la Ficha de Recolección (Pre test)

VALOR	DIMENSION	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	INICIAL	UM
Planificar	Nivel de control de causas	Resultados actuales del Centro de Estética Canina en relación a los resultados anteriores		40	%
Hacer	Nivel de resultados definidos	Número de soluciones optimas ejecutadas en relación al total de soluciones planteadas		30	%
Verificar	Nivel de objetivos definidos	Número de problemas críticos en relación con el total de problemas identificados		43	%
Actuar	Nº acciones correctivas de procesos realizados	Acciones estandarizadas ejecutadas en relación a las acciones programadas		48	%

Fuente: Elaboración Propia.

Con la intención de medir la calidad del servicio actual del Centro de Estética y Salud Petmanía se aplicó como instrumento de recolección de datos la ficha valorativa, la misma que se puede apreciar en la Tabla N° 02.

Esta información nos fue brindada de los últimos 03 meses (junio 2021 – agosto 2021) de la Base de Datos del Centro de Estética y Salud Animal, obteniendo como resultado un 40% de nivel de control de causas donde la meta a alcanzar es el 80% del mismo. En el nivel de resultados definidos se obtuvo un 30% donde se pretende alcanzar como mínimo un 75%. Se obtuvo un 43% de nivel de objetivos definidos siendo la meta máxima de 20% y por último en el nivel de acciones correctivas de procesos realizados se pretende alcanzar un 90% pero sólo se obtuvo un 48%.

Como podemos apreciar en la Tabla N° 03 al medir la calidad actual del servicio brindado por el Centro de Estética y Salud Animal se observan deficiencias en cuanto a las metas planteadas.

4.3 Diagnóstico de la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021 (Pre test)

Tabla 4. Niveles de satisfacción de acuerdo al instrumento - Cuestionario

Cuestionario	Nivel de Satisfacción
¿Cómo se siente Ud. con la información recibida por el Centro de Estética y Salud Animal?	40.52%
¿Cómo se siente Ud. con la forma en que el Centro de Estética y Salud Animal le orienta acerca del cuidado eficiente de las mascotas?	23.53%
¿Cómo se siente Ud. con la calidad del servicio recibido en el Centro de Estética y Salud Animal?	30.92%
¿Cómo se siente Ud. con la infraestructura del Centro de Estética y Salud Animal?	33.99%
¿Cómo se siente Ud. con respecto a la higiene del Centro de Estética y Salud Animal?	29.41%
¿Cómo se siente Ud. con respecto a la ubicación del Centro de Estética y Salud Animal?	23.53%
¿Cómo se siente Ud. en relación a la actitud (trato) de los trabajadores del Centro de Estética y Salud Animal?	45.10%
¿Cómo se siente Ud. en relación a la aptitud (destreza) de los trabajadores del Centro de Estética y Salud Animal?	23.03%
¿Cómo se siente Ud. en relación al tiempo que se le dedica a su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	27.27%
¿Cómo se siente Ud. en relación al trato que se le brinda a su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	39.61%
¿Cómo se siente Ud. en relación al resultado conseguido con su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	28.95%
¿Cómo se siente Ud. sobre la atención recibida frente a un reclamo Centro de Estética y Salud Animal?	21.09%
¿Cómo se siente Ud. con la actitud con la que es recibido un reclamo en el Centro de Estética y Salud Animal?	26.39%
¿Cómo se siente Ud. con el tiempo que el Centro de Estética y Salud Animal utiliza para solucionar un reclamo?	14.29%
¿Cómo se siente Ud. con las soluciones que el Centro de Estética y Salud Animal les brinda a sus problemas?	26.85%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1. Niveles de Satisfacción del Cuestionario aplicado (Pre Test)



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico y tabla antes indicadas, podemos observar que en las preguntas N° 01, 07 y 10 del Cuestionario aplicado se obtuvo los mayores porcentajes de satisfacción de los clientes siendo el 40.52%, 45.10% y 39.61% respectivamente. Es decir, los clientes del Centro de Estética y Salud Animal se encuentran satisfechos con la información que se le brinda respecto al cuidado de sus mascotas, con el trato que los colaboradores tienen con ellos y con sus mascotas.

Asimismo, en las preguntas N° 5, 9 y 11 del Cuestionario aplicado se obtuvo el 29.41%, 27.27% y 28.95% respectivamente, lo que indica que los clientes del Centro de Estética y Salud Animal son indiferentes en cuanto a la limpieza del local, el tiempo de atención que se le dedica a su mascota y con el resultado obtenido en la atención de su mascota.

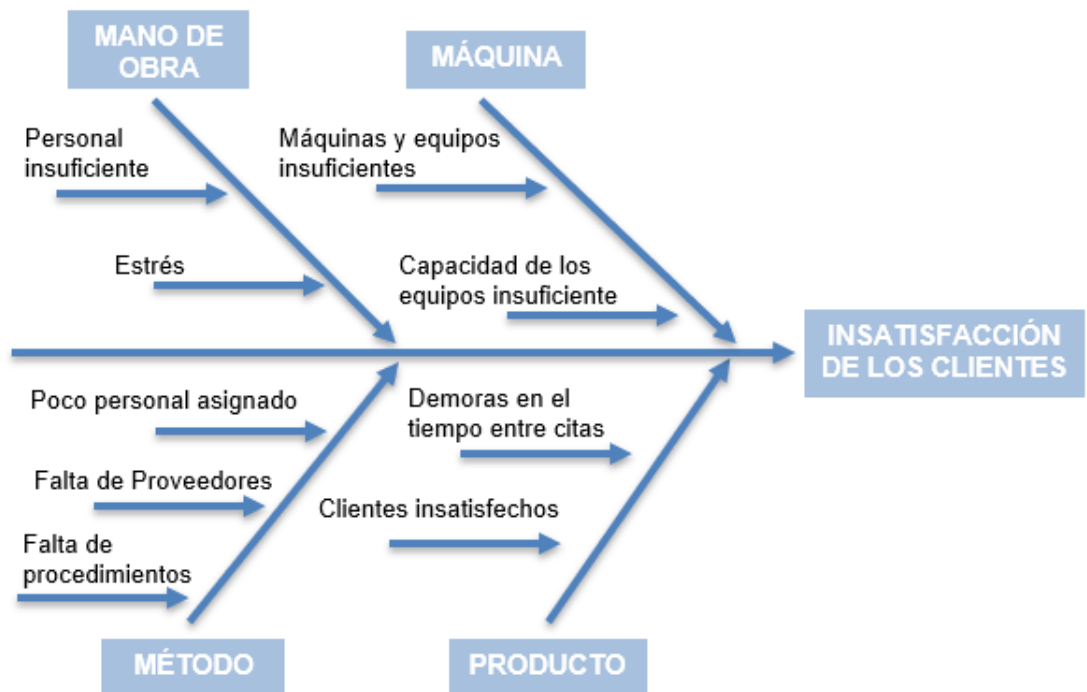
Y, por último, en las preguntas N° 8, 12 y 14 del Cuestionario aplicado se obtuvo el 23.03%, 21.09% y 14.29% respectivamente. Lo cual demuestra

que las actividades más críticas y donde nuestros clientes se encuentran muy insatisfechos es con la destreza y habilidades de los colaboradores, con la atención que tienen los colaboradores al recibir un reclamo y el tiempo en el que el Centro de Estética y Salud Animal resuelve sus reclamos.

4.4 Análisis de Causas

En el siguiente diagrama podemos apreciar la problemática existente en el Centro de Estética y Salud Animal:

Gráfico 2. Diagrama de Ishikawa



Frente a la situación actual, existe muchas responsabilidades sobre pocas personas, es necesario disminuir la carga laboral existente, para poder conseguir mejores resultados, y es que a veces se sobrecarga al personal hasta llegar al error. Además, hay áreas necesarias en las que se está decayendo, como la parte publicitaria, anuncios en redes sociales, anuncios en medios locales, organización de campañas y llevar un mejor orden al momento de generar citas para el grooming, además

de promocionar los productos de petshop que es el área más crítica en ventas actualmente.

Asimismo, cuentan sólo con una secadora de mano profesional para el secado de las mascotas, lo que ha ocasionado demoras para realizar esta tarea en más de una ocasión. Anteriormente ya se han quemado 2 secadoras de mano, con riesgo de ser electrocutado. Según el empleado responsable de esta tarea, ha manifestado que se requiere de un equipo más eficiente y seguro para optimizar el tiempo de secado y la seguridad del mismo.

Poca disponibilidad de proveedores con precios competitivos para el área de petshop, lo que da como resultado costos y precios más elevados, tanto a la empresa como al cliente, sumado a la paralización del transporte debido a la pandemia, y el riesgo que conlleva la movilización, es cada vez más difícil abastecer la tienda para mascotas. Asimismo, existe poco stock y poca variedad de productos.

Como resultado, los clientes han manifestado cierto grado de insatisfacción, y han sido de diferentes tipos como, por ejemplo, con respecto a demoras en el baño, o pelo aun húmedo, también acerca de la poca variedad de productos, demoras en la atención de sus consultas virtuales, demora en la respuesta de sus preguntas realizadas por WhatsApp.

4.5 Propuesta de Mejora

Tabla 5. Plan de Mejora después del Pre-test

PLAN DE MEJORA PARA EL CENTRO DE ESTÉTICA Y SALUD ANIMAL								
Análisis de Causas	Acciones de Mejora	Tareas	Responsable de Tarea	Tiempos (Inicio-final)	Recursos Necesarios	Financiación	Indicador Seguimiento	Responsable Seguimiento
Personal insuficiente / Estrés	Contratación de 01 colaborador	Convocatoria	Propietario de la Empresa	7 días	Redes Sociales	S/ 0.00	Evaluación de Resultados mensual	Propietario de la Empresa
		Entrevista		7 días	Papel, lapicero	S/ 5.00		
		Evaluación		2 días				
		Selección						
Capacidad de equipos insuficiente	Adquirir 01 sopladora profesional de 6HP	Cotizar	Administrac. de la Empresa	2 días	Web (Amazon.es)	S/ 0.00	Tiempo del Proceso de secado	Colaborador Groomista
		Ev. Propuestas		2 días	Laptop	Propia		
		Compra		1 día	Web (Amazon.es)	S/ 3,500.00		
		Recepción		10 días	Teléfono	Propio		
Equipos insuficientes	Adquirir 02 mesas de trabajo	Cotizar	Administrac. de la Empresa	2 días	Redes sociales	S/ 0.00	Tasa de utilización del mueble	Colaborador Groomista
		Ev. Propuestas		2 días	Laptop	Propia		
		Compra		1 día	Teléfono	S/ 1,600.00		
		Recepción		3 días	Teléfono	Propio		
Falta de Procedimientos	Implementar un Manual de Procedimiento	Planificar	Propietario de la Empresa	2 días	Papel, lapicero, laptop, impresión y anillado	S/ 0.00	Índice de satisfacción del empleado	Propietario de la Empresa
		Hacer		7 días		S/ 30.00		
		Verificar		2 días		S/ 0.00		
		Actuar		2 días		S/ 0.00		
Falta de Proveedores	Ampliar la cartera de proveedores	Indagac. Mercado	Administrac. de la Empresa	3 días	Web, redes sociales, laptop y teléfono.	S/ 0.00	Indicadores de costos	Administrac. de la Empresa
		Negociación		7 días		S/ 0.00		
		Selección		2 días		S/ 0.00		

Fuente: Elaboración Propia.

Después de analizar las causas que probablemente afectan a la calidad del servicio brindado por el Centro de Estética y Salud Animal y la insatisfacción que los clientes presentan. Se procede a elaborar acciones de mejora que constituyen el plan de mejora que se pretende implementar.

Con la intención de remediar la causa de personal insuficiente y estrés laboral, se implementará como acción de mejora la contratación de un (01) colaborador adicional. Esta actividad estará compuesta por 04 etapas que se encontraran bajo la responsabilidad del Propietario de la Empresa: Rodolfo Ze Heredia Reto: Convocatoria, entrevista, evaluación y selección; las mismas que se realizaran en 16 días hábiles aproximadamente, mediante redes sociales, con un costo de S/ 5.00 y tendrá como responsable del seguimiento al Propietario de la Empresa mediante el indicador de evaluación de resultados mensual.

Con la intención de remediar la causa de capacidad de equipos insuficientes, se implementará como acción de mejora la adquisición de una sopladora profesional de 6HP. Esta actividad estará compuesta por 04 etapas que se encontraran bajo la responsabilidad de la Administradora de la Empresa: Cristina Miluska Barrios Alvarado: Solicitud de Cotizaciones, evaluación de propuestas, compra y recepción; las mismas que se realizaran en 15 días hábiles aproximadamente, utilizando como recursos la web (Amazon.es), laptop, y teléfono; con un costo de S/ 3,500.00 y tendrá como responsable del seguimiento al Colaborador Groomista: Jesús Peña Silva, mediante el indicador Tiempo de Proceso de Secado.

Con la intención de remediar la causa de equipos insuficientes, se implementará como acción de mejora la adquisición de dos (02) mesas de trabajo adicionales. Esta actividad estará compuesta por 04 etapas que se encontraran bajo la responsabilidad de la Administradora de la Empresa: Cristina Miluska Barrios Alvarado: Solicitud de Cotizaciones, evaluación de propuestas, compra y recepción; las mismas que se realizaran en 8 días hábiles aproximadamente, utilizando como recursos las redes sociales, laptop, y teléfono; con un costo de S/ 1,600.00 y tendrá como responsable

del seguimiento al Colaborador Groomista: Jesús Peña Silva, mediante el indicador Tasa de utilización del mueble.

Con la intención de remediar la causa de falta de procedimientos, se implementará como acción de mejora la implementación de un Manual de Procedimientos. Esta actividad estará compuesta por 04 etapas que se encontrarán bajo la responsabilidad del Propietario de la Empresa: Rodolfo Ze Heredia Reto: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; las mismas que se realizarán en 13 días hábiles aproximadamente, utilizando como recursos la papel, lapiceros, laptop, impresiones y anillado; con un costo de S/ 30.00 y tendrá como responsable del seguimiento al Propietario de la Empresa mediante el indicador de índice de satisfacción del empleado.

Con la intención de remediar la causa de falta de proveedores, se implementará como acción de mejora la ampliación de la cartera de proveedores. Esta actividad estará compuesta por 03 etapas que se encontrarán bajo la responsabilidad de la Administradora de la Empresa: Cristina Miluska Barrios Alvarado: Indagación de Mercado, Negociación y Selección; las mismas que se realizarán en 12 días hábiles aproximadamente, mediante redes sociales, web, laptop y teléfono; con un costo de S/ 0.00 y tendrá como responsable del seguimiento a la Administradora de la Empresa mediante el indicador de Costos.

Con la intención de remediar la causa de poco personal asignado, se implementará como acción de mejora la creación de una página web para separar citas. Esta actividad estará compuesta por 03 etapas que se encontrarán bajo la responsabilidad del Propietario de la Empresa: Rodolfo Ze Heredia Reto: Benchmarking, Diseño de página web y dominio y Publicación de la página web; las mismas que se realizarán en 11 días hábiles aproximadamente, utilizando como recursos laptop y teléfono; con un costo de S/ 350.00 y tendrá como responsable del seguimiento al Colaborador Recepcionista que se pretende contratar en la primera acción de mejora mediante el indicador de porcentajes de citas separadas por web.

4.6 Diagnóstico de la calidad del servicio de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021 (Post test)

Tabla 6. Ficha Recolección de Datos

FICHA RECOLECCION DE DATOS										PERIODO: 4 SEMANAS	
Dimensiones	Indicadores	Formulas	Octubre 2021				Promedio Final	Unidad de Medida	Meta	Observaciones	
			Semana Nº 01	Semana Nº 02	Semana Nº 03	Semana Nº 04					
Planificar	% Nivel de objetivos definidos	NCC= $\frac{\text{Resultados actuales}}{\text{Resultados anteriores}}$	X 100	5				50%	%	#	
				10						>=80%	
Hacer	% Nivel de resultado definidos	NRD= $\frac{\text{Nº Soluciones óptimas ejecutadas}}{\text{Total soluciones planteadas}}$	X 100	1				50%	%	#	
				2						>=75%	
Verificar	% Nivel control de causas	NOD= $\frac{\text{Total No Conformidades Críticas}}{\text{Total no Conformidades}}$	X 100	3				30%	%	#	
				10						<=20%	
Actuar	% Nivel de acciones correctivas de procesos	NAC= $\frac{\text{Nº Acciones correctivas ejecutadas}}{\text{Total Acciones programadas}}$	X 100	5				56%	%	#	
				9						>=90%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Indicadores de la Ficha de Recolección (Post - test)

DIMENSION	INDICADOR	DESCRIPCION	VALOR INICIAL	UM
Planificar	Nivel de control de causas	Resultados actuales del Centro de Estética Canina en relación a los resultados anteriores	50	%
Hacer	Nivel de resultados definidos	Número de soluciones optimas ejecutadas en relación al total de soluciones planteadas	50	%
Verificar	Nivel de objetivos definidos	Número de problemas críticos en relación con el total de problemas identificados	30	%
Actuar	Nº acciones correctivas de procesos realizados	Acciones estandarizadas ejecutadas en relación a las acciones programadas	56	%

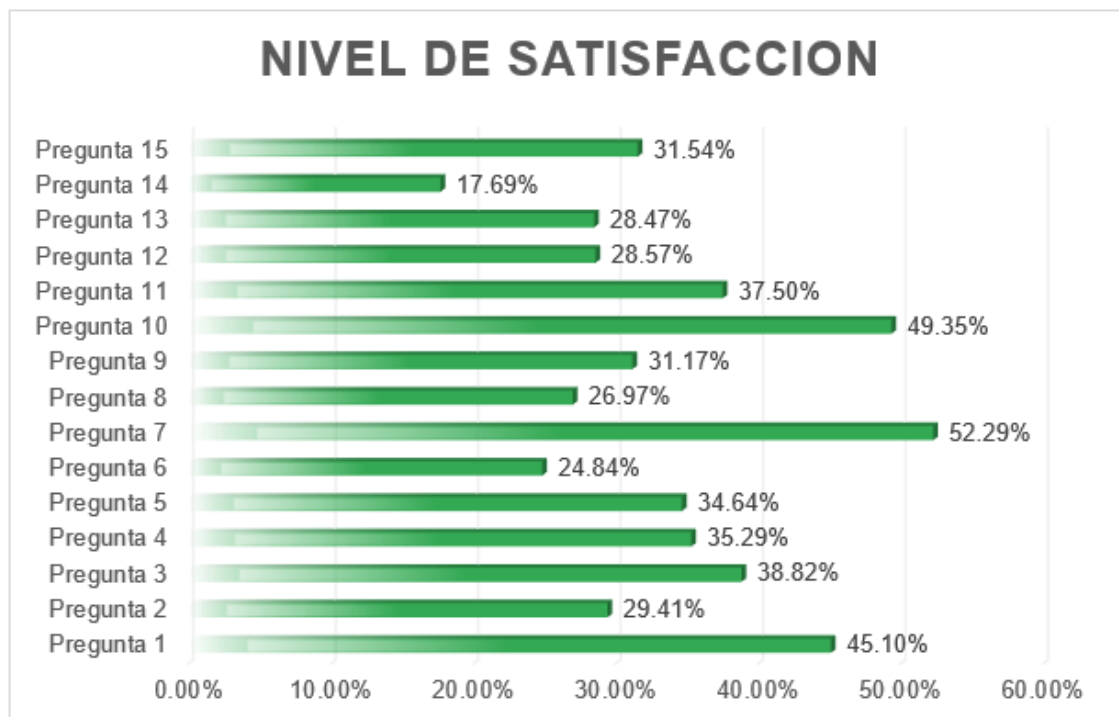
Fuente: Elaboración Propia.

Con la intención de medir la calidad del servicio después de la Implementación del Plan de Mejora en el Centro de Estética y Salud Petmanía se utilizó como instrumento de recolección de datos la ficha valorativa, la misma que se puede apreciar en la Tabla N° 06. Esta información nos fue brindada del mes de octubre (Mes que se inició la Implementación del Plan de Mejora) en la Base de Datos del Centro de Estética y Salud Animal, obteniendo como resultado un 50% de nivel de control de causas donde la meta a alcanzar es el 80% del mismo. En el nivel de resultados definidos se obtuvo un 50% donde se pretende alcanzar como mínimo un 75%. Se obtuvo un 30% de nivel de objetivos definidos siendo la meta máxima a alcanzar de 20% y por último en el nivel de acciones correctivas de procesos realizados se pretende alcanzar un 90% pero sólo se obtuvo un 56%.

Como podemos apreciar en la Tabla N° 07 al medir la calidad después de la Implementación del Plan de Mejora en el Centro de Estética y Salud Animal se observan mejoras en relación a la tabla N° 03.

4.7 Diagnóstico de la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021 (Post test)

Gráfico 03. Niveles de Satisfacción del Cuestionario aplicado (Post Test)



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico N° 03 antes indicada, podemos observar que en las preguntas N° 01, 07 y 10 del Cuestionario aplicado se obtuvo los mayores porcentajes de satisfacción de los clientes siendo el 45.10%, 52.29% y 49.35% respectivamente. Es decir, los clientes del Centro de Estética y Salud Animal se encuentran satisfechos con la información que se le brinda respecto al cuidado de sus mascotas, con el trato que los colaboradores tienen con ellos y con sus mascotas.

Asimismo, en las preguntas N° 5, 9 y 15 del Cuestionario aplicado se obtuvo el 34.64%, 31.17% y 31.54% respectivamente, lo que indica que los clientes del Centro de Estética y Salud Animal son indiferentes en cuanto a la limpieza del local, el tiempo de atención que se le dedica a su mascota y con la solución obtenida a sus reclamos.

Y, por último, en las preguntas N° 6, 8 y 14 del Cuestionario aplicado se obtuvo el 24.84%, 26.97% y 17.69% respectivamente. Lo cual demuestra que las actividades más críticas y donde nuestros clientes se encuentran muy insatisfechos es con la Ubicación del establecimiento, destreza y habilidades de los colaboradores; y el tiempo en el que el Centro de Estética y Salud Animal resuelve sus reclamos.

4.8 Determinación del efecto del Plan de Mejora

Con la intención de determinar el efecto que tiene el Plan de Mejora sobre la satisfacción de los clientes del Centro de Estética y Salud Animal en Talara 2021, se realizó un Análisis de Varianza obteniendo el siguiente resultado:

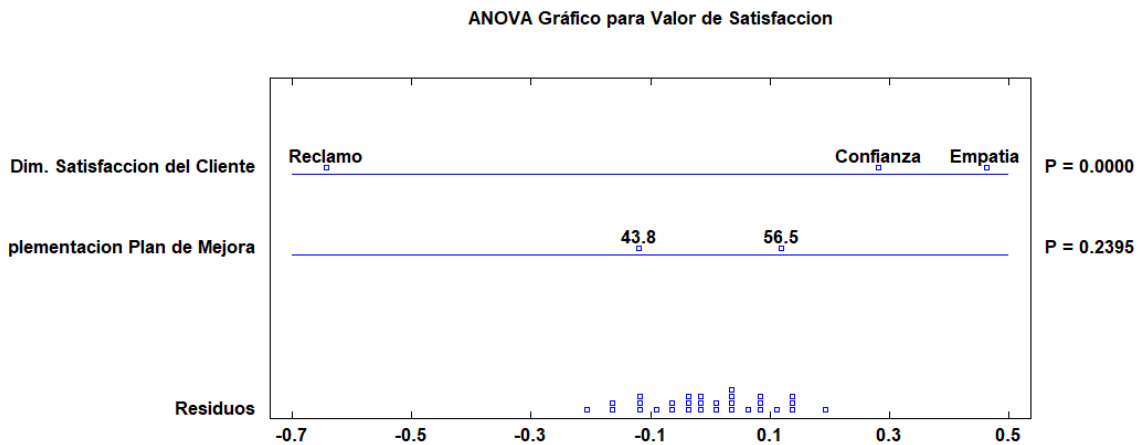
Tabla 8. Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
EFFECTOS PRINCIPALES					
A:Implementacion Plan de Mejora	0.0163333	1	0.0163333	1.45	0.2395
B:Dim. Satisfaccion del Cliente	0.533583	2	0.266792	23.67	0.0000
RESIDUOS	0.293083	26	0.0112724		
TOTAL (CORREGIDO)	0.843	29			

Fuente: Análisis en Statgraphics Centurión

Como podemos apreciar la tabla descompone la variabilidad de Valor de Satisfacción en contribuciones debidas a varios factores. Puesto que se ha escogido la suma de cuadrados Tipo III (por omisión), la contribución de cada factor se mide eliminando los efectos de los demás factores. Los valores-P prueban la significancia estadística de cada uno de los factores. En este sentido para que un valor sea significativo debe ser menor a 0.05. En el caso de la Implementación del Plan de Mejora su valor-P es de 0.2395 lo que significa que estadísticamente no es significativo. Sin embargo, el valor-P de las Dimensiones de Satisfacción del Cliente es menor que 0.05, esto indica que tiene un efecto estadísticamente significativo sobre Valor de Satisfacción con un 95.0% de nivel de confianza.

Gráfico 04. Anova Gráfico Multisectorial



Fuente: Análisis en Statgraphics Centurión

El gráfico ratifica lo observado en la Tabla N° 8, mientras que la Implementación del Plan de Mejora no presenta un valor estadísticamente significativo, las dimensiones de Satisfacción del cliente presentan un valor significativo estadísticamente con un Valor-P de 0.0000. Sin embargo, se debe tener en cuenta que mientras las dimensiones de Confianza y Empatía obtienen valores muy significativos, la dimensión reclamo no los obtiene, por ello es la dimensión en la que se debe trabajar para mejorar la satisfacción del cliente.

4.9 Otras Herramientas de Medición de Mejoras

Con la intención de medir las mejoras efectuadas en el presente estudio se utilizó adicionalmente un Diagrama de Actividades de Proceso (DAP) el cual consiste en enlazar las actividades entre sí, partiendo de uno más inputs. Se descompone el proceso en diferentes fases laborales a fin de revisar su eficiencia, lo que permite constantemente la mejora continua. Se puede apreciar el DAP pre y post Implementación del Plan de Mejora en el Anexo N° 08.

V. DISCUSIÓN

El sector veterinario ha iniciado su auge desde hace 20 años, demostrando un crecimiento sostenido en los hogares Latinoamericanos, al punto que estos destinan mensualmente parte del presupuesto familiar en alimentación, medicina, peluquería, servicios veterinarios, entre otros para sus mascotas (Euromonitor Internacional, 2016). El gobierno peruano no es ajeno a este interés por los animales, por lo cual el 07.01.2016 promulgó la Ley 30407 para la Protección y Bienestar Animal, buscando con ella la sensibilización de los ciudadanos hacia el cuidado de sus mascotas (Ipsos Peru, 2015).

En el presente estudio se ha analizado el efecto de un Plan de Mejora en la Satisfacción del Cliente de un Centro de Estética y Salud Animal en Talara 2021, teniendo un tipo de investigación Pre Experimental donde se ha realizado un pre y post test.

En este sentido, se realizó un diagnóstico de la calidad del servicio ofrecido en la cual se obtuvo como resultado un 40% de Nivel Objetivos Definidos, un 30% de Nivel de Resultados Definidos, un 43% de Nivel de Control de Causas y un 48% de Acciones Correctivas de Procesos. Un mes después de la implementación del Plan de Mejora se volvió a realizar la Ficha Valorativa obteniéndose como resultados un 50% de Nivel Objetivos Definidos, un 50% de Nivel de Resultados Definidos, un 30% de Nivel de Control de Causas y un 56% de Acciones Correctivas de Procesos. Como podemos observar se refleja un progreso en los resultados obtenidos después del Plan de Mejora, debido a la implementación de un manual de procedimientos el cual ayudo a disminuir los incidentes y estandarización de procesos. Asimismo, la adquisición de equipos especializados para minimizar el tiempo empleado en la ejecución del servicio. Cabe mencionar que el instrumento utilizado para medir la presente variable es el mismo utilizado por (Casas Tomaylla 2018) en su investigación acerca de la implementación del Ciclo PHVA para maximizar la productividad.

Asimismo, se realizó el diagnóstico de la satisfacción del cliente mediante un cuestionario para cuantificar el nivel de satisfacción mediante el mayor porcentaje obtenido en los indicadores de Confianza, Empatía y Reclamo; obteniendo que un 40.52% de los clientes confían en la empresa, un 45.10% de los clientes sienten que los trabajadores son empáticos en la atención y un 26.85% se sienten satisfechos con la solución que el centro de Estética y Salud Animal ofrece a sus reclamos. Un mes después de la implementación del Plan de Mejora se volvió a realizar el cuestionario a los clientes que hicieron uso del servicio luego de las mejoras implementadas, obteniendo como resultado que un 45.10% de los clientes confían en la empresa, un 52.29% de los clientes sienten que los trabajadores son empáticos en la atención y un 31.54% se sienten satisfechos con la solución que el centro de Estética y Salud Animal ofrece a sus reclamos. Se puede presumir que estos resultados se han obtenido tras la contratación de un colaborador adicional, esto conlleva a una mejor distribución del trabajo, lo cual genera una disminución en el nivel de estrés de los colaboradores y una mejora en el ambiente laboral. Un trabajador motivado se verá reflejado en el trato que les da a los clientes. Cabe mencionar que el instrumento utilizado para medir la presente variable es el mismo utilizado por (Linares Alva 2018) en su investigación acerca de la implementación una propuesta de mejora para maximizar la satisfacción del cliente.

No ajeno a los resultados obtenidos se ha encontrado relación con los antecedentes referenciados en la presente investigación:

El estudio realizado por Pacheco (2017) presenta el análisis de una propuesta de mejora en la gestión de la calidad del servicio. Donde identificaron problemas como el mal manejo del tiempo y de los recursos. Este estudio se asemeja a la presente investigación ya que se concluyó en realizar mejoras como la creación de procedimientos, control de stock, capacitación al personal, entre otras que permitieron una mejora continua que se ve reflejada en la satisfacción de los clientes.

En la investigación realizada por (Janett 2019) se observa la importancia de la creación de una propuesta de mejora en los servicios en las clínicas veterinarias para incrementar la satisfacción de los usuarios de este servicio. Esto se verificó mediante dos cuestionarios a 60 usuarios representativos con la aplicación de la escala de Likert. Donde se obtuvo que la propuesta de mejora es viable y que más del 90% indicó "Muy adecuado" el servicio obtenido. Esta investigación se asemeja al presente estudio debido a la respuesta favorable que se obtiene de los clientes al implementar mejoras, motivo por el cual es necesario continuar con la calidad del servicio actual y realizar siempre mejora continua.

En efecto, gracias al análisis de varianza realizado se concluye que en el caso de la Implementación de un Plan de Mejora se ha obtenido un valor estadísticamente poco significativo (0.2395). Sin embargo, en el caso de las Dimensiones de Satisfacción del Cliente se ha obtenido que tiene un efecto estadísticamente significativo (0.0000) con un nivel de confianza de 95%. En este sentido de las tres dimensiones, se puede apreciar que la dimensión de reclamo es la que actualmente tiene insatisfechos a los clientes, siendo este uno de los puntos clave a mejorar en el futuro.

VI. CONCLUSIONES

Después de discutir los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

1. Se determino al aplicar una ficha valorativa en el diagnóstico de la calidad del servicio inicial que sus dimensiones obtuvieron resultados bajos en comparación con la meta que se pretende alcanzar. En el nivel de objetivos definidos se obtuvo un 40% siendo la meta de este indicador $\geq 80\%$. En el nivel de resultados definidos se obtuvo 30% del $\geq 75\%$ meta. En el nivel de control de causas se obtuvo un 43% siendo el porcentaje mínimo a alcanzar $\leq 20\%$. Y en Nivel de Acciones Correctivas de Proceso sólo se obtuvo un 48% del $\geq 90\%$ deseado.
2. Después de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 156 clientes se determinó que los clientes se sienten insatisfechos de acuerdo al análisis de los indicadores evaluados, donde se obtuvo que el 40.52% de los clientes confían en la empresa, el 45.10% sienten que los trabajadores son empáticos en la atención de sus mascotas y que el 26.85% se sienten satisfechos con las soluciones brindadas a sus reclamos por parte del Centro de Estética y Salud Animal.
3. Se determino de acuerdo al análisis de causas el desarrollo de cinco acciones de mejora que comprenden el plan de mejora a implementar. Estas son: La contratación de 01 colaborador, la adquisición de 01 sopladora profesional de 6HP, la adquisición de 02 mesas de trabajo adicionales, la implementación de un Manual de Procedimiento y la ampliación de la cartera de proveedores. Estas acciones de mejora cuentan con tareas específicas, responsables de las tareas, tiempos, recursos necesarios, financiamiento, indicadores de seguimiento y responsable de los seguimientos. Estas cinco acciones de mejora se implementaron durante el mes de octubre del 2021.
4. Luego de la implementación del plan de mejora se determinó al aplicar la misma ficha valorativa en el diagnóstico de la calidad que existen progresivas mejoras en los porcentajes obtenidos en cada una de las

dimensiones. En el nivel de objetivos definidos se obtuvo un 50% siendo la meta de este indicador $\geq 80\%$. En el nivel de resultados definidos se obtuvo 350% del $\geq 75\%$ meta. En el nivel de control de causas se obtuvo un 30% siendo el porcentaje mínimo a alcanzar $\leq 20\%$. Y en Nivel de Acciones Correctivas de Proceso sólo se obtuvo un 56% del $\geq 90\%$ deseado. Como podemos observar aún no se ha llegado a los porcentajes meta y esto se debe al poco tiempo de aplicación del plan de mejora (01 mes); sin embargo, se aprecian cambios progresivos producto de las mejoras.

5. Tras la implementación del Plan de Mejora se determinó en base a un cuestionario de una muestra de 156 clientes que el 45.10% de los clientes confían en la empresa, el 52.29% sienten que los trabajadores son empáticos en la atención de sus mascotas y que el 31.54% se sienten satisfechos con las soluciones brindadas a sus reclamos por parte del Centro de Estética y Salud Animal. Como podemos apreciar la satisfacción del cliente presente un progresivo aumento debido a las acciones de mejora implementadas. Se estima que al continuar con el desarrollo del plan de mejora este progreso en la satisfacción continuara.
6. Para concluir, se determina que el Plan de Mejora tiene estadísticamente un efecto poco significativo (0.2395). Sin embargo, las dimensiones de Satisfacción del Cliente obtuvieron un valor estadísticamente significativo (0.0000), siendo las dimensiones de Confianza y Empatía las más significativas, lo que conlleva que debe velarse porque la tercera dimensión "Reclamo" supere la insatisfacción que actualmente ejerce en los clientes.

VII. RECOMENDACIONES

- Es necesario para futuros tesisistas la utilización de nuevos instrumentos para diagnosticar la calidad del servicio, buscando de esta manera la pluralidad y diferenciación de investigaciones futuras.
- Para aumentar la confianza de los clientes se recomienda al Gerente de la Empresa capacitar al personal de manera continua. Asimismo, motivar al personal con incentivos para aumentar su empatía con los clientes y de esta manera disminuir la cantidad de incidentes y reclamos.
- Se recomienda a futuros investigadores incluir dentro de las acciones de mejora la implementación de un plan de capacitaciones para los colaboradores involucrados en el servicio. En aras de mantener un personal motivado e identificado con la empresa.
- Debido al poco tiempo que tiene la implementación del Plan de Mejora es necesario que el Gerente de la Empresa continúe con la ejecución del mismo mínimo por 5 meses más. Garantizando de esta manera resultados más confiables y verídicos semestrales.

REFERENCIAS

- AGUILAR QUINTANA, E., MATTA DAVILA, G. y PADILLA REYES, K., 2020. *ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Estrategias de marketing digital para incrementar el posicionamiento de Tebet Veterinaria y Estética S . A . C ., S.l.: s.n.*
- AHRHOLDT, D.C., GUDERGAN, S.P. y RINGLE, C.M., 2019. Enhancing loyalty: When improving consumer satisfaction and delight matters. *Journal of Business Research* [en línea], vol. 94, no. March 2017, pp. 18-27. ISSN 01482963. DOI 10.1016/j.jbusres.2018.08.040. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.040>.
- ALHELALAT, J.A., HABIBALLAH, M.A. y TWAISSI, N.M., 2017. The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management* [en línea], vol. 66, pp. 46-53. ISSN 02784319. DOI 10.1016/j.ijhm.2017.07.001. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.001>.
- ALMOMANI, I. y ALSARHEED, A., 2016. Enhancing outpatient clinics management software by reducing patients' waiting time. *Journal of Infection and Public Health* [en línea], vol. 9, no. 6, pp. 734-743. ISSN 1876035X. DOI 10.1016/j.jiph.2016.09.005. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jiph.2016.09.005>.
- BAUTISTA ALBARRACIN, A., LAZO AGRAMONTE, F. y PAZ BELTRAN, M., 2018. 濟無No Title No Title. S.l.: s.n.
- BENITEZ, G., 2017. Calidad Del Servicio Y Satisfacción Del Cliente En La Entidad Prestadora De Servicios De Saneamiento - Eps Tacna S.a, 2016". [en línea], pp. 1-116. Disponible en: file:///C:/Users/leticia/Downloads/proin_109_2016.pdf.
- BEZVERHNI, Z. y GRINTSOVA, O., 2019. Pharmacy professional standards defining quality of services. *Encyclopedia of Pharmacy Practice and Clinical Pharmacy*, vol. 2011, pp. 174-181. DOI 10.1016/B978-0-12-812735-3.00125-4.

- CASAS TOMAYLLA, Y., 2018. *Facultad de Ingeniería Facultad de Ingeniería*. S.l.: s.n.
- CHIEN, L.H. y CHI, S.Y., 2019. Corporate image as a mediator between service quality and customer satisfaction: difference across categorized exhibitors. *Heliyon* [en línea], vol. 5, no. 3, pp. e01307. ISSN 24058440. DOI 10.1016/j.heliyon.2019.e01307. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01307>.
- CUETO CHARCAPE, A., 2019. *Financieras Y Administrativas* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/823/CONTROL_INTERNO_ADMINISTRATIVO_SANCHEZ_ADANAQUE_ENID_YAQUELINE.pdf?sequence=1.
- DAVIS-DAO, C.A., EHWERHEMUEPHA, L., CHAMBERLIN, J.D., FEASTER, W., KHOURY, A.E., FORTIER, M.A. y KAIN, Z.N., 2020. Keys to improving patient satisfaction in the pediatric urology clinic: A starting point. *Journal of Pediatric Urology* [en línea], vol. 16, no. 3, pp. 377-383. ISSN 18734898. DOI 10.1016/j.jpuro.2020.03.013. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jpuro.2020.03.013>.
- GULC, A., 2017. Models and Methods of Measuring the Quality of Logistic Service. *Procedia Engineering* [en línea], vol. 182, pp. 255-264. ISSN 18777058. DOI 10.1016/j.proeng.2017.03.187. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.187>.
- HOOSHANGI-TABRIZI, P., CONTRERAS, I., BHUIYAN, N. y BATIST, G., 2020. Improving patient-care services at an oncology clinic using a flexible and adaptive scheduling procedure. *Expert Systems with Applications* [en línea], vol. 150, pp. 113267. ISSN 09574174. DOI 10.1016/j.eswa.2020.113267. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113267>.
- HUNTER, S.B., RUTTER, C.M., OBER, A.J. y BOOTH, M.S., 2017. Building capacity for continuous quality improvement (CQI): A pilot study. *Journal of Substance Abuse Treatment* [en línea], vol. 81, pp. 44-52. ISSN 18736483.

Education and Counseling, vol. 103, no. 4, pp. 819-825. ISSN 18735134.
DOI 10.1016/j.pec.2019.11.018.

LINARES ALVA, A., 2018. *Facultad De Ciencias Empresariales Facultad De Ciencias Empresariales*. S.l.: s.n.

MA, E.L.P., DEL, I.E. y MA, P., 2017. CAPI TULO I. ,

MARIN, D., 2017. *Satisfacción Del Cliente En La Veterinaria “ San Roque ” De La Ciudad De Huanuco - 2017*. S.l.: s.n.

MATEO EUFRACIO, B., 2018. *Desempeño laboral y satisfacción del usuario en la empresa veterinaria San Mateo S.A.C. distrito de Carabayllo, año 2017*. S.l.: s.n.

MAURICCI BRAVO, R., 2019. *No TitleEΛENH*. S.l.: s.n.

MEESALA, A. y PAUL, J., 2018. Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services* [en línea], vol. 40, no. July, pp. 261-269. ISSN 09696989. DOI 10.1016/j.jretconser.2016.10.011. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.011>.

MINAYA TORRES DE OSSIO, E., 2018. *Calidad de Atención y satisfacción del usuario del servicio de consultorio médico de Medicina, según percepción de los pacientes del Hospital de Huaral, 2016*. S.l.: s.n.

MITROPOULOS, P., VASILEIOU, K. y MITROPOULOS, I., 2018. Understanding quality and satisfaction in public hospital services: A nationwide inpatient survey in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services* [en línea], vol. 40, no. January 2016, pp. 270-275. ISSN 09696989. DOI 10.1016/j.jretconser.2017.03.004. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.004>.

MOHEBIFAR, R., HASANI, H., BARIKANI, A. y RAFIEI, S., 2016. Evaluating Service Quality from Patients' Perceptions: Application of Importance-performance Analysis Method. *Osong Public Health and Research Perspectives* [en línea], vol. 7, no. 4, pp. 233-238. ISSN 22336052. DOI 10.1016/j.phrp.2016.05.002. Disponible en:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.05.002>.

NELSON, J.J. y STAFFILENO, B.A., 2017. Improving the Patient Experience: Call Light Intervention Bundle. *Journal of Pediatric Nursing*, vol. 36, pp. 37-43. ISSN 08825963. DOI 10.1016/j.pedn.2017.04.015.

NUNKOO, R., TEEROOVENGADUM, V., RINGLE, C.M. y SUNNASSEE, V., 2020. Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management* [en línea], vol. 91, no. November 2018, pp. 102414. ISSN 02784319. DOI 10.1016/j.ijhm.2019.102414. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>.

OLIVA MALLORGA, C., 2017. *No Title* (□□□□□). S.l.: s.n.

OYEGBILE, Y.O. y BRYSEWICZ, P., 2020. Measuring patient experience in the emergency department: A scoping review. *African Journal of Emergency Medicine* [en línea], vol. 10, no. 4, pp. 249-255. ISSN 2211419X. DOI 10.1016/j.afjem.2020.07.005. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2020.07.005>.

PACHECO, G.A., 2017. *Propuesta De Mejora En La Gestión De Calidad De Los Servicios De Atención Médica De La Clínica Veterinaria Los Sauces Quito*. S.l.: s.n.

REYES ZAMBRANO, Y., 2018. *Universidad Estatal Península De Santa Elena Facultad De Ciencias Administrativas* [en línea]. S.l.: s.n. Disponible en: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/3990>.

SHAH, F.T., SYED, Z., IMAM, A. y RAZA, A., 2020. The impact of airline service quality on passengers' behavioral intentions using passenger satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management* [en línea], vol. 85, no. April, pp. 101815. ISSN 09696997. DOI 10.1016/j.jairtraman.2020.101815. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101815>.

SHOKOUHYAR, S., SHOKOOHYAR, S. y SAFARI, S., 2020. Research on the influence of after-sales service quality factors on customer satisfaction.

Journal of Retailing and Consumer Services [en línea], vol. 56, no. March, pp. 102139. ISSN 09696989. DOI 10.1016/j.jretconser.2020.102139.
Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102139>.

SRICHAROENPRAMONG, S., 2018. Service quality improvement of ground staff at Don Mueang International Airport. *Kasetsart Journal of Social Sciences* [en línea], vol. 39, no. 1, pp. 15-21. ISSN 24523151. DOI 10.1016/j.kjss.2017.12.001. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.12.001>.

STREHLOW, A.-L., BREMER, W., FRONIA, N., GOLDBECK, A., ELLEMUNTER, H., SCHWARZ, C., SMACZNY, C., STÄHLE, B. y SCHLANGEN, M., 2020. ePS5.06 Assessment of patient satisfaction as a means of quality development and patient participation in German cystic fibrosis centres. *Journal of Cystic Fibrosis*, vol. 19, pp. S50-S51. ISSN 15691993. DOI 10.1016/s1569-1993(20)30325-8.

TAHERI, B., CHALMERS, D., WILSON, J. y ARSHED, N., 2021. Would you really recommend it? Antecedents of word-of-mouth in medical tourism. *Tourism Management* [en línea], vol. 83, no. December 2018, pp. 104209. ISSN 02615177. DOI 10.1016/j.tourman.2020.104209. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104209>.

YUCRA SALAS, R.E., 2019. Universidad nacional amazónica de madre de dios facultad de ecoturismo. [en línea], vol. 1, no. 2, pp. 72-77. Disponible en: <http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/485/004-3-10-012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

ANEXOS

Anexo Nº 01: Matriz de Consistencia

Título del Proyecto de Investigación	Problemas de Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis de la Investigación	Variables	Dimensiones	Escala
Plan de Mejora para aumentar la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal – Talara 2021	¿Cuál es el efecto de un plan de mejora para aumentar la satisfacción de los clientes del Centro de Estética y Salud Animal – Talara 2021?	OBJETIVO GENERAL: Determinar el efecto de un plan de mejora en la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal Talara 2021.	HIPOTESIS GENERAL: El plan de mejora tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.	Plan de Mejora	Planificar	Tasa o Razón
		OBJETIVO E1: Analizar la calidad del servicio de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.			Hacer	
		OBJETIVO E2: Determinar la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.			Verificar	
		OBJETIVO E3: Diseñar un plan de mejora en base del análisis de resultado de la calidad del servicio y satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.			Actuar	
		OBJETIVO E4: Determinar la calidad del servicio posterior al plan de mejora en un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.		Satisfacción del Cliente	Confianza	Escala de Likert
		OBJETIVO E5: Determinar la satisfacción del cliente posterior al plan de mejora en un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.			Reclamo	
OBJETIVO E6: Determinar el efecto del plan de mejora en la satisfacción del cliente de un Centro de Estética y Salud Animal - Talara 2021.		Empatía				

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo Nº 02: Operacionalización de la variable Independiente: Plan de Mejora

Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de Medición
El plan de mejora es el conjunto de estrategias que conllevan a definir la dirección de desarrollo de la empresa y las posibles soluciones a situaciones por presentarse (Cedeño, Garay, & García, Módulo de Asistencia Ejecutiva, 2017)	El ciclo PHVA permite la mejora continua y fue presentada por Deming en el 1950 y diseñada por el Dr. Walter Shewhart en 1920. Formada por 4 partes.	Planificar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % Nivel de control de causas. $NCC = \frac{\text{Resultados actuales}}{\text{Resultados anteriores}} \times 100$	Tasa o Razón
		Hacer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % Nivel de resultado definidos. $NRD = \frac{\text{Nº Soluciones óptimas ejecutadas}}{\text{Total soluciones planteadas}} \times 100$	Tasa o Razón
		Verificar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % Nivel de objetivos definidos. $NOD = \frac{\text{Total No Conformidades Críticas}}{\text{Total no Conformidades}} \times 100$	Tasa o Razón
		Actuar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ % Nivel de acciones correctivas de procesos $NAC = \frac{\text{Nº Acciones correctivas ejecutadas}}{\text{Total Acciones programadas}} \times 100$	Tasa o Razón

Fuente: Elaboración propia.

Anexo Nº 03: Operacionalización de la variable Dependiente: Satisfacción del Cliente

Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Nivel de Medición
<p>Debido a las expectativas cada vez más elevadas de los usuarios y la continua competencia, es clave crear valor, maximizar la satisfacción de los clientes y que la calidad del servicio adquiera mayor importancia para sobrevivir como empresa. Las empresas deben conocer los juicios que sus clientes tienen del rendimiento de sus bienes o servicios, para evaluar de esta manera las posibles soluciones a las quejas presentadas (Kotler y Keller 2012)</p>	<p>La satisfacción del cliente se obtendrá de la sumatoria por cada indicador (i) Porcentaje de los clientes que confían en la empresa, (ii) Porcentaje de clientes que se sienten satisfechos con la solución a sus reclamos (iii) Porcentaje de clientes que sienten que los trabajadores son empáticos en la atención. A mayor puntaje mayor satisfacción</p>	Confianza	Porcentaje de los clientes que confían en la empresa.	<p>Ordinal mediante Encuesta 1. Totalmente Insatisfecho. 2. Insatisfecho. 3. Indiferente. 4. Satisfecho. 5. Totalmente Satisfecho.</p>
		Reclamo	Porcentaje de clientes que se sienten satisfechos con la solución a sus reclamos.	
		Empatía	Porcentaje de clientes que sienten que los trabajadores son empáticos en la atención.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 04 Ficha Valorativa

N°	<i>DIMENSIONES/ítems</i>
DIMENSIÓN 1: PLANIFICAR	
1	% Nivel control de causas: $\text{NCC} = \frac{\text{Resultados actuales}}{\text{Resultados anteriores}} \times 100$
DIMENSIÓN 2: HACER	
2	% Nivel de resultado definidos: $\text{NRD} = \frac{\text{Nº Soluciones óptimas ejecutadas}}{\text{Total soluciones planteadas}} \times 100$
DIMENSIÓN 3: VERIFICAR	
3	% Nivel de objetivos definidos: $\text{NOD} = \frac{\text{Total No Conformidades Críticas}}{\text{Total no Conformidades}} \times 100$
DIMENSIÓN 4: ACTUAR	
4	% Nivel de acciones correctivas de procesos $\text{NAC} = \frac{\text{Nº Acciones correctivas ejecutadas}}{\text{Total Acciones programadas}} \times 100$

Anexo N° 05 Validación de Instrumento – Ficha Valorativa



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PLAN DE MEJORA

N°	DIMENSIONES/ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: PLANIFICAR							
1	% Nivel de objetivos definidos: NOD= $\frac{\text{Total No Conformidades Críticas}}{\text{Total no Conformidades}} \times 100$		x	x		x		El cálculo del indicador es mas adecuado para la dimensión verificar. Para la dimensión planificar se debe proponer otro indicador.
	DIMENSIÓN 2: HACER							
2	% Nivel de resultado definidos: NRD= $\frac{\text{N° Soluciones óptimas ejecutadas}}{\text{Total soluciones planteadas}} \times 100$	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: VERIFICAR							
3	% Nivel control de causas: NCC= $\frac{\text{Resultados actuales}}{\text{Resultados anteriores}} \times 100$		x	x			x	Aquí se puede usar el indicador de la dimensión 1.
	DIMENSIÓN 4: ACTUAR							
4	% Nivel de acciones correctivas de procesos NAC= $\frac{\text{N° Acciones correctivas ejecutadas}}{\text{Total Acciones programadas}} \times 100$	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [X]

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Guillermo Alberto Linares Lujan DNI: 40026086

Especialidad del validador: Especialidad en sistemas de gestión de calidad.

30 de junio de 2021

Firma del Experto Informante.

¹ El ítem corresponde al concepto teórico formulado

² El ítem es aprobado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Se evidencia sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Anexo N° 06 Cuestionario

ENCUESTA

“PLAN DE MEJORA PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE UN CENTRO DE ESTÉTICA Y SALUD ANIMAL – PIURA 2021”

ENTREVISTADOR: Estamos realizando investigaciones para verificar la satisfacción del cliente de una Centro de Estética y Salud Animal. Apreciaremos responder las preguntas con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente las siguientes preguntas, tómese el tiempo que crea necesario y marque la respuesta que considere correcta con una (x).

1. Totalmente Insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Indiferente	4. Satisfecho	5. Totalmente Satisfecho
----------------------------	-----------------	----------------	---------------	--------------------------

➤ CONFIANZA					
¿Cómo se siente Ud. con la información recibida por el Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con la forma en que el Centro de Estética y Salud Animal le orienta acerca del cuidado eficiente de las mascotas?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con la calidad del servicio recibido en el Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con la infraestructura del Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con respecto a la higiene del Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con respecto a la ubicación del Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5

➤ EMPATÍA					
¿Cómo se siente Ud. en relación a la actitud (trato) de los trabajadores del Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. en relación a la aptitud (destreza) de los trabajadores del Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5

¿Cómo se siente Ud. en relación al tiempo que se le dedica a su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. en relación al trato que se le brinda a su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. en relación al resultado conseguido con su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5

➤ RECLAMOS					
¿Cómo se siente Ud. sobre la atención recibida frente a un reclamo Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con la actitud con la que es recibido un reclamo en el Centro de Estética y Salud Animal?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con el tiempo que el Centro de Estética y Salud Animal utiliza para solucionar un reclamo?	1	2	3	4	5
¿Cómo se siente Ud. con las soluciones que el Centro de Estética y Salud Animal les brinda a sus problemas?	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 07 Validación de Instrumento – Cuestionario



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

N°	DIMENSIONES/ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: CONFIANZA							
1	¿Cómo se siente Ud. con la información recibida por el Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		
2	¿Cómo se siente Ud. con la forma en que el Centro de Estética y Salud Animal le orienta acerca del cuidado eficiente de las mascotas?	x		x		x		
3	¿Cómo se siente Ud. con la calidad del servicio recibido en el Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		
4	¿Cómo se siente Ud. con la infraestructura del Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		
5	¿Cómo se siente Ud. con respecto a la higiene del Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		
6	¿Cómo se siente Ud. con respecto a la ubicación del Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: EMPATÍA							
7	¿Cómo se siente Ud. en relación con la actitud (trato) de los colaboradores del Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		
8	¿Cómo se siente Ud. en relación con la aptitud (destreza) de los colaboradores del Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		
9	¿Cómo se siente Ud. con el tiempo que se le dedica a su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x		

¹ El ítem corresponde al concepto teórico formulado

² El ítem es aprobado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Se evidencia sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

10	¿Cómo se siente Ud. con el trato que se le brinda a su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x	
11	¿Cómo se siente Ud. con el resultado conseguido con su mascota en el Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x	
DIMENSIÓN 3: RECLAMOS							
12	¿Cómo se siente Ud. con la atención recibida frente a un reclamo en el Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x	
13	¿Cómo se siente Ud. con la actitud con la que es recibido un reclamo en el Centro de Estética y Salud Animal?	x		x		x	
14	¿Cómo se siente Ud. con el tiempo que el Centro de Estética y Salud Animal utiliza para solucionar un reclamo?	x		x		x	
15	¿Cómo se siente Ud. con las soluciones que el Centro de Estética y Salud Animal les brinda a sus reclamos?	x		x		x	


Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Riofrío Juárez Anita Gloria DNI: 40862253

Especialidad del validador: MBA.

30 de junio de 2021



Firma del Experto Informante.

Anexo N° 08 Diagrama de Actividades del Proceso

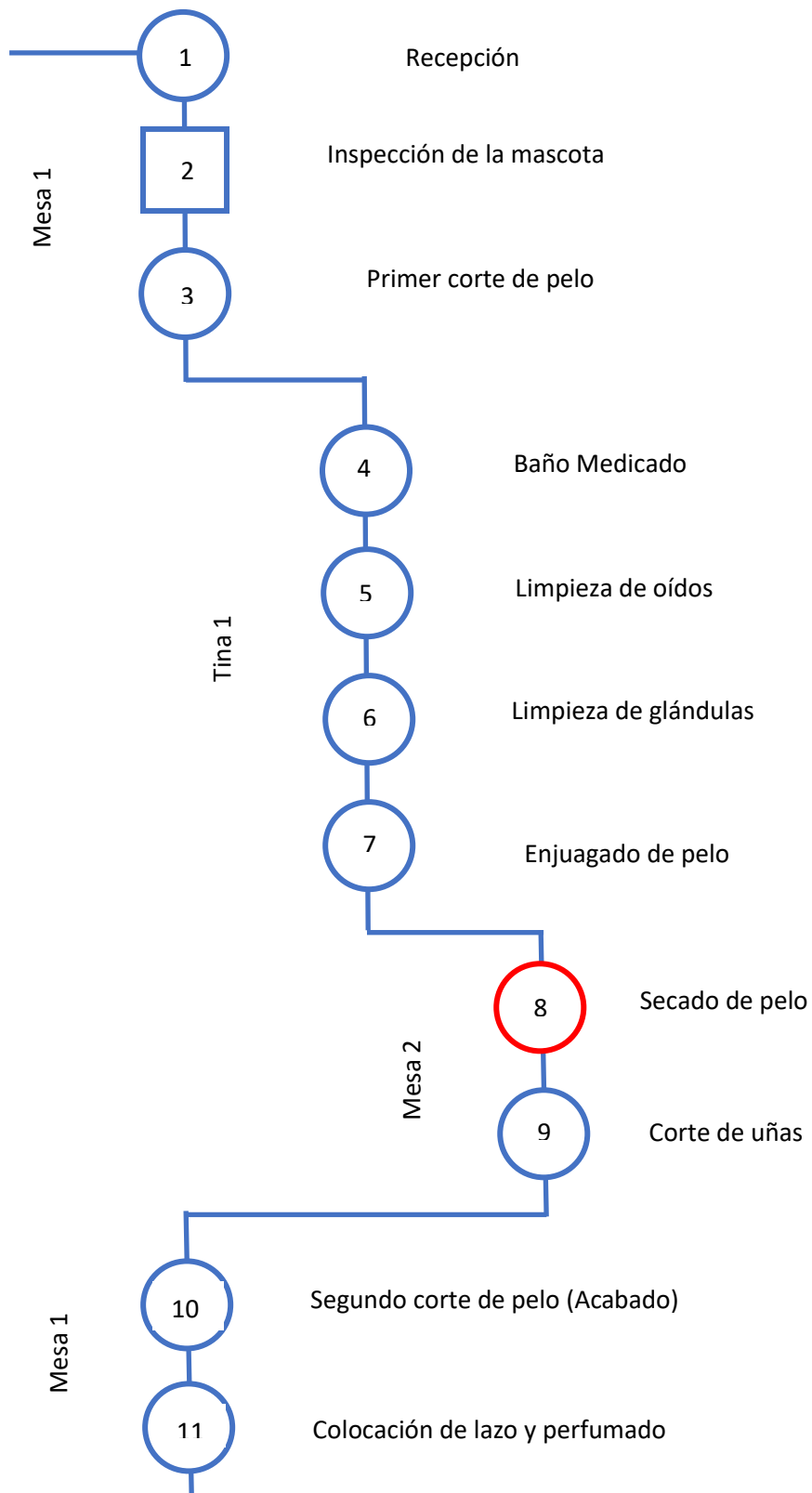


DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS (DAP) ANTES DEL PLAN DE MEJORA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS (DAP)		
EMPRESA. PETMANIA SALUD Y BELLEZA ANIMAL		
Resumen		Servicio completo de grooming
Actividad	# de procesos	
Operación	10	Observador: Rodolfo Heredia (Gerente de la empresa)
Inspección	1	
Transporte	0	
Demora	0	
Almacenaje	0	Fecha: 15 de Octubre del 2021
Total	11	
Tiempo Total		

Descripción	○	□	➡	D	▽	Tiempo
1.- Recepción de la mascota	●					1 min
2.- Verificar la condición del pelo		●				2 min
3.- Primer corte	●					20 min
4.- Baño medicado	●					14 min
5.- Limpieza de oídos	●					2 min
6.- Limpieza de glándulas	●					1 min
7.- Enjuagado del pelo	●					8 min
8.- Secado de pelo	●					60 min
9.- Corte de uñas	●					5 min
10. Segundo corte de pelo (acabado)	●					30 min
11. Colocación del lazo y perfumado	●					3 min
Tiempo Total del servicio						146 min

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS (DAP) DESPUÉS DEL PLAN DE MEJORA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS (DAP)		
EMPRESA. PETMANIA SALUD Y BELLEZA ANIMAL		
Resumen		Servicio completo de grooming
Actividad	# de procesos	
Operación	10	Observador: Rodolfo Heredia (Gerente de la empresa)
Inspección	1	
Transporte	0	
Demora	0	
Almacenaje	0	Fecha: 15 de Octubre del 2021
Total	11	
Tiempo Total		

Descripción	○	□	➡	D	▽	Tiempo
1.- Recepción de la mascota	●					1 min
2.- Verificar la condición del pelo		●				2 min
3.- Primer corte	●					20 min
4.- Baño medicado	●					14 min
5.- Limpieza de oídos	●					2 min
6.- Limpieza de glándulas	●					1 min
7.- Enjuagado del pelo	●					8 min
8.- Secado de pelo	●					30 min
9.- Corte de uñas	●					5 min
10. Segundo corte de pelo (acabado)	●					30 min
11. Colocación del lazo y perfumado	●					3 min
Tiempo Total del servicio						116 min

Tiempo sin la mejora	tiempo con la mejora	Porcentaje de ahorro de tiempo
146 min	116 min	20.55%