

**PLAN DE MEJORA FRENTE A LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
OFERTADO POR LA VETERINARIA PET CENTER.**

Karen Dayana Garcia Arenas

Trabajo de grado para optar el título de ingeniera industrial

Director

Cristian Alejandro Aguilar Tovar

Universidad Santo Tomas (Tunja)

División de ingenierías

Ingeniería industrial

2026

Índice

Introducción.....	10
Capítulo I: Diagnosticar el servicio al cliente ofertado actualmente en la veterinaria Pet Center.....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Justificación.....	16
1.3 Objetivos.....	17
2. Marco referencial.....	18
2.1 Marco teórico.....	18
2.2 Marco conceptual.....	20
2.3 Marco legal.....	24
3. Método.....	28
3.2 Justificación metodológica.....	30
4. Cronograma.....	31
Capítulo II: Analizar la calidad del servicio ofrecido por pet center a partir del modelo SERVQUAL.....	32
5. Resultados	33
5.1 Análisis descriptivo.....	33
5.2 Análisis cuantitativo.....	38
Capítulo III: GENERAR UNA PROPUESTA DE MEJORA A PARTIR DE LA HERRAMIENTA TRIÁNGULO DE SERVICIO PARA LA VETERINARIA PET CENTER.....	32

6. Triángulo de servicio.....	42
6.1 Estrategias de servicio.....	42
6.2 Sistemas.....	44
6.3 Personal.....	46
6.4 Cliente.....	48
7. Conclusiones.....	49
8. Referencias.....	51
6. Anexos.....	55

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Dimensiones del modelo SERVQUAL</i>	33
Tabla 2. <i>Percepción de la calidad del servicio</i>	30
Tabla 3. <i>Nivel de expectativa de la calidad del servicio</i>	35
Tabla 4. <i>Distribución de las respuestas de percepción según fiabilidad</i>	35
Tabla 5. <i>Distribución de las respuestas de percepción según capacidad de respuesta</i>	36
Tabla 6. <i>Distribución de las respuestas de percepción según seguridad</i>	37
Tabla 7. <i>Distribución de las respuestas de percepción según empatía</i>	37
Tabla 8. <i>Distribución de las respuestas de percepción según elementos tangibles</i>	38
Tabla 9. <i>Brecha : percepción- expectativa</i>	39
Tabla 10. <i>Ficha tecnica encuesta satisfacción</i>	47

Lista de figuras

Figura 1. <i>Diagrama de Ishikawa</i>	22
Figura 2. <i>Modelo de calidad de servicio</i>	¡Error! Marcador no definido.8
Figura 3. <i>Ítems considerados por el modelo SERVQUAL</i>	30
Figura 4. <i>Cronograma</i>	31
Figura 5. <i>Percepción de la calidad del servicio</i>	34
Figura 6. <i>Nivel de expectativa de la calidad del servicio</i>	35
Figura 7. <i>Cronograma implementación</i>	45

Lista de anexos.

Anexo A. <i>Encuesta diagnóstico inicial</i>	55
Anexo B. <i>Cuestionario percepciones</i>	56
Anexo C. <i>Cuestionario expectativas</i>	57
Anexo D. <i>Tabulación percepciones</i>	58
Anexo E <i>Tabulación expectativas</i>	59
Anexo F. <i>Manual de funciones</i>	60
Anexo G. <i>Encuesta de satisfacción</i>	61
Anexo H. <i>PQRS</i>	62
Anexo I. <i>Seguimiento PQRS</i>	63
Anexo J. <i>Formato seguimiento de consulta</i>	64
Anexo K. <i>Tablero de control mensual</i>	65
Anexo L. <i>Jornada de capacitación</i>	66
Anexo M. <i>Tiempos de respuesta</i>	67

Resumen.

El objetivo de este proyecto es diseñar un plan de mejora frente a la calidad de servicio ofertado en la Veterinaria Pet Center de Tunja (Boyacá). Esta investigación nace con el fin de disminuir falencias observadas en el servicio al cliente brindado, ya que esto afecta directamente la experiencia del cliente y la capacidad competitiva de la veterinaria en el mercado. El desarrollo de esta investigación es tanto cuantitativo como cualitativo, sustentado en un diagnóstico inicial del problema, luego se empleó el modelo SERVQUAL, aplicando encuestas para analizar las brechas de servicio frente a expectativas y percepciones; con los resultados obtenidos del modelo y el diagnóstico inicial se diseñaron estrategias de mejora mediante el triángulo del servicio, alineando tres elementos: estrategia, personal y sistemas, todos enfocados en el cliente como eje central. Con este proyecto se pretende aportar al fortalecimiento de una cultura orientada al servicio, teniendo al cliente como eje central de la organización. De igual forma, contribuir al crecimiento de la empresa en el mercado del sector veterinario.

Palabras clave: cliente, SERVQUAL, calidad, servicio, cultura organizacional.

Abstract.

The objective of this project is to design an improvement plan for the quality of service offered at the Pet Center Veterinary Clinic in Tunja (Boyacá). This research was initiated with the aim of addressing shortcomings observed in customer service, as these directly affect the customer experience and the clinic's competitive position in the market. This research employs both quantitative and qualitative methods, based on an initial diagnosis of the problem. The SERVQUAL tool will then be used to conduct surveys analyzing service gaps relative to expectations and perceptions; using the results obtained from the model and the initial diagnosis, improvement strategies will be designed through the service triangle, aligning three elements strategy, personnel, and systems—all centered on the customer as the core focus.

This project is aims to contribute to strengthening a service-oriented culture, with the customer at the core of the organization. Similarly, it aims to contribute to the company's growth in the veterinary sector market.

Keywords: customer, SERVQUAL, quality, service, organizational culture

**PLAN DE MEJORA FRENTE A LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
OFERTADO POR LA VETERINARIA PET CENTER.**

Línea de investigación.

La Gestión Integral de Servicios está orientada a la formación de profesionales capaces de abordar temas como: innovación, mejora continua y calidad en el sector servicios, apoyándose de herramientas que impulsan la competitividad y productividad de una empresa. Esta línea se implementa en la veterinaria Pet Center ubicada en Tunja, Boyacá teniendo en cuenta elementos como: avance tecnológico, sostenibilidad y el crecimiento de nuevos servicio.

De esta forma el proyecto se atribuye a la línea de investigación: “gestión integral de servicios” perteneciente al campo de la Ingeniería Industrial. Dado que, el objetivo de este proyecto es diseñar un plan de mejora frente a la calidad del servicio ofertado en la Veterinaria Pet Center de Tunja (Boyacá).

Este trabajo se fundamenta en la aplicación de herramientas de diagnóstico organizacional, logrando proponer acciones que contribuyan al mejoramiento del servicio y a la consolidación en el mercado.

Introducción.

A lo largo del tiempo, el ámbito veterinario ha crecido notablemente debido a la consolidación de una cultura a favor del bienestar animal, esto ha motivado a las personas a adquirir servicios especializados para sus mascotas. Este avance ha generado que la atención al cliente sea uno de los pilares en la sostenibilidad de las clínicas veterinarias en el mercado. Por esto, ofrecer un servicio de calidad no solo supone dar al cliente una atención médica óptima, sino que se debe garantizar un servicio integral, logrando que el cliente tenga una experiencia basada en factores como eficiencia, empatía y la satisfacción por el servicio brindado.

Existe soporte investigativo tanto a nivel nacional como internacional, que demuestra que la calidad y gestión del servicio al cliente son cruciales en la percepción asertiva de los usuarios y una futura fidelización. Un caso de estudio en una veterinaria evidencia que elementos como la credibilidad, comunicación y capacidad de respuesta, generan una buena percepción de la calidad por parte de los clientes (Universidad de Manizales, 2019). Así mismo, es importante la utilización de herramientas en las organizaciones las cuales permitan optimizar sistemas para lograr mayor eficiencia del servicio en clínicas veterinarias (Ochoa et al., 2021).

Por esto la línea “gestión integral de servicios” es la mejor ruta de investigación para diseñar una propuesta de mejora del servicio al cliente en la Veterinaria Pet Center, ubicada en Tunja (Boyacá).

Finalmente este documento está estructurado en cinco capítulos donde se reflejará el cumplimiento de los objetivos planteados, el marco teórico y la metodología utilizada, el I capítulo presenta el estado actual de la veterinaria diagnosticando el problema mediante un diagrama de Ishikawa fundamentado en: entrevista realizada al dueño, quejas por parte de clientes y observación directa, el II capítulo muestra todo el sustento teórico que respalda este

proyecto y el III la metodología utilizada. El IV capítulo reflejara la aplicación del modelo SERVQUAL con los resultados obtenidos.

Posteriormente en el capítulo V se mostraran las propuestas de mejora basadas en el modelo estratégico creado por Karl Albrecht, denominado “triángulo del servicio”, y finalizará con las conclusiones.

CAPITULO I: DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DEL SERVICIO OFERTADO AL CLIENTE EN LA VETERINARIA PET CENTER.

1.1 Planteamiento del problema.

La veterinaria Pet center, ofrece servicios como hospitalización, baño, spa, atención médica y guardería canina, está ubicada en Tunja, actualmente presenta problemas relacionados con el servicio brindado a los clientes. Esto se diagnosticó mediante:

1.1.1 Entrevista.

Se realizó una entrevista al Doctor William (véase anexo A) propietario de la veterinaria, donde se abordaron temas como la atención brindada, tiempos de espera, el manejo de quejas y reclamos, capacitación del personal. Donde el afirмо que notaba a algunos clientes molestos, no tienen ningún sistema de manejo de quejas y reclamos, adicionalmente no existe un protocolo de atención. De igual forma manifestó disminución en las ventas y observa decrecimiento frente a la competencia.

1.1.2 Quejas.

Se recolectaron encuestas que habían diligenciado algunos clientes, se analizaron y se encontraron falencias en el trato del personal con los clientes, tiempos largos de espera e instalaciones pequeñas para la demanda de clientes.

1.1.3 Observación directa.

Se realizaron 3 visitas al azar en la veterinaria Pet Center para observar el flujo operativo real y poder contribuir al diagnóstico ya brindado por el doctor William. A través de este análisis directo, se observó que: la comunicación de los trabajadores con los clientes no es muy clara en algunos casos, tiempos de espera en ocasiones largos y tiempos de atención deficientes, además las instalaciones físicas requieren mejoras.

1.1.4 Diagrama de Ishikawa.

A partir de las diferentes herramientas de diagnóstico se lograron identificar falencias en la atención donde se evidencio que no existe buena comunicación con el cliente, algunos clientes manifiestan descontento por el tiempo de espera y las ventas han venido disminuyendo en el último año, de igual forma se identifica un incremento en la preferencia de los clientes hacia la competencia.

Con el fin de analizar las posibles causas que generan el bajo nivel de atención en el servicio al cliente brindado por la veterinaria Pet Center, bajo el diagnóstico realizado previamente, se elaboró un diagrama de Ishikawa (ver figura 1). Esta herramienta permitió identificar los diferentes factores como el personal, procesos, métodos, gestión administrativa; estos aspectos afectan la calidad del servicio.

Figura 1:

Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.5 Pregunta problema.

¿Cómo mejorar la atención brindada a los clientes, mediante estrategias que logren una calidad del servicio más empática y efectiva, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios?

1.2 Justificación.

La sustentación de este proyecto radica en la necesidad de enriquecer la calidad del servicio en la veterinaria, buscando aportar a su desarrollo y sostenibilidad, ya que la falta de una cultura orientada al servicio ha limitado la posibilidad de crecimiento empresarial.

Esta investigación propone el diseño de un plan de mejora que oriente todas las acciones en la veterinaria a brindar una atención más eficiente, para suplir las necesidades de los pacientes. Así mismo, se espera contribuir a la investigación sobre el diseño de estrategias para la mejora del servicio al cliente en organizaciones veterinarias, ya que es un sector poco estudiado en esta región.

Se espera que este proyecto impacte a la fidelización de los clientes y el aumento de popularidad en el sector veterinario de la región. De esta manera, se promoverá el crecimiento empresarial y organizacional de forma sostenible, lo que permitirá generar beneficios sociales y económicos en el contexto regional.

1. 3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Diseñar un plan de mejora frente a la calidad del servicio ofertado en la Veterinaria Pet Center de Tunja (Boyacá), con el fin de fortalecer la atención y satisfacción del cliente.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Diagnosticar el estado actual del servicio ofertado al cliente en la Veterinaria Pet Center.
2. Analizar la calidad del servicio ofrecido por Pet Center a partir del modelo SERVQUAL.
3. Generar una propuesta de mejora a partir de la herramienta Triángulo de Servicio para la veterinaria Pet Center.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico.

El marco teórico es fundamental al momento de realizar una investigación, ya que de ahí nacen las bases conceptuales y teóricas que sustentan el desarrollo de la investigación. A través de este, se contemplan todas las contribuciones de diferentes autores, de igual forma estudios previos relacionados con el problema de investigación. Todo esto ayuda a tener mayor interpretación del tema de estudio y da paso al desarrollo de conocimiento científico. En este sentido. “El marco teórico cumple una función clave en la investigación, ya que permite identificar, analizar y sintetizar los estudios previos relacionados con el tema”. (León-Casillas y Moreno-Torres 2020)

Por otra parte el marco teórico reúne información bibliográfica, analiza y relaciona los aportes de diferentes autores para construir una perspectiva conceptual que permita comprender el problema de investigación y fundamentar el estudio dentro del conocimiento existente. (Carlino 2019 p. 6)

De manera similar, estudios metodológicos de la actualidad, dan mayor importancia al marco teórico, ya que con este el problema se logra contextualizar dentro de un conocimiento científico ya existente, logrando establecer una base teórica que ayuda a interpretar los resultados. En este sentido, su construcción logra dar coherencia entre el planteamiento inicial del problema, los objetivos a trabajar y la ruta metodológica utilizada en la investigación. (Carvajal, 2023).

2.1.2 Elaboración del marco teórico

Actualmente en el ámbito empresarial, ofrecer un servicio enfocado en la calidad es un elemento clave del posicionamiento en el mercado. Las empresas del sector servicios en este caso las veterinarias, tienen dificultades al poder generar experiencias que transmitan confianza y satisfacción para poder generar la afiliación de los pacientes. En este contexto, la gestión del servicio al cliente se vuelve un aspecto clave en el crecimiento y rentabilidad empresarial.

A través, del tiempo ha venido incrementando el cuidado responsable de mascotas, esto ha generado aumento en el requerimiento de servicios especializados en medicina veterinaria, lo que ha generado que empresas como la veterinaria Pet Center, ubicada en Tunja (Boyacá), desee mejorar sus modelos de asistencia al cliente y busque fortalecer todas las acciones brindadas en pro de un servicio integral para el cliente.

Abarcar todos los principios teóricos de la atención al cliente, es indispensable para poder crear planes de mejora. Bajo este concepto, este apartado sustenta toda la información relevante sobre: calidad, gestión de la atención, cultura corporativa y retención de los pacientes, con el fin de establecer un sustento teórico que valide la propuesta de mejora en la veterinaria *Pet Center*.

El desarrollo de este marco teórico consistió en búsqueda, filtrado y análisis de diferentes libros, documentos institucionales, artículos científicos y tesis.

2.2 Marco conceptual.

2.2.1 Servicio al cliente

El servicio al cliente en organizaciones son un conjunto de acciones realizadas para satisfacer expectativas y necesidades del cliente durante todo el proceso de visita en la empresa, “el servicio al cliente se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones y para la toma de decisiones dentro de la planeación estratégica empresarial”. (Morales Ospina 2019 p. 9). Este concepto resulta importante para esta investigación ya que muestra la importancia de brindar atención de calidad.

2.2.2 Cultura organizacional.

“La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas y prácticas que definen la identidad y el funcionamiento interno de una empresa”. (Sánchez, 2025, p.3)

2.2.3 Fidelización.

La fidelización se basa en que el cliente elija frecuentemente los productos o servicios de la empresa, esta elección se logra si se genera confianza por parte de la organización. En consecuencia, “la calidad del servicio al cliente influye directamente en la permanencia y lealtad de los usuarios hacia la organización” (Morales Ospina 2019 p. 10).

2.2.4 Calidad del servicio

La calidad del servicio comprende la forma correcta en la que una empresa puede cumplir con las expectativas y necesidades del cliente, logrando analizar cómo realmente se brinda la atención. Según diversos autores la calidad es una composición de varios elementos de un servicio que permiten responder de manera eficiente a las expectativas del cliente.

2.2.5 Estandarización de procesos.

La estandarización de procesos se refiere a la definición de procedimientos y normas que permiten realizar las actividades de una organización de manera uniforme y organizada. Esto contribuye a mejorar la eficiencia y asegurar que los servicios se presten con un mismo nivel de calidad para todos los clientes. (Morales Ospina, 2019)

2.2.6 Mejora continua

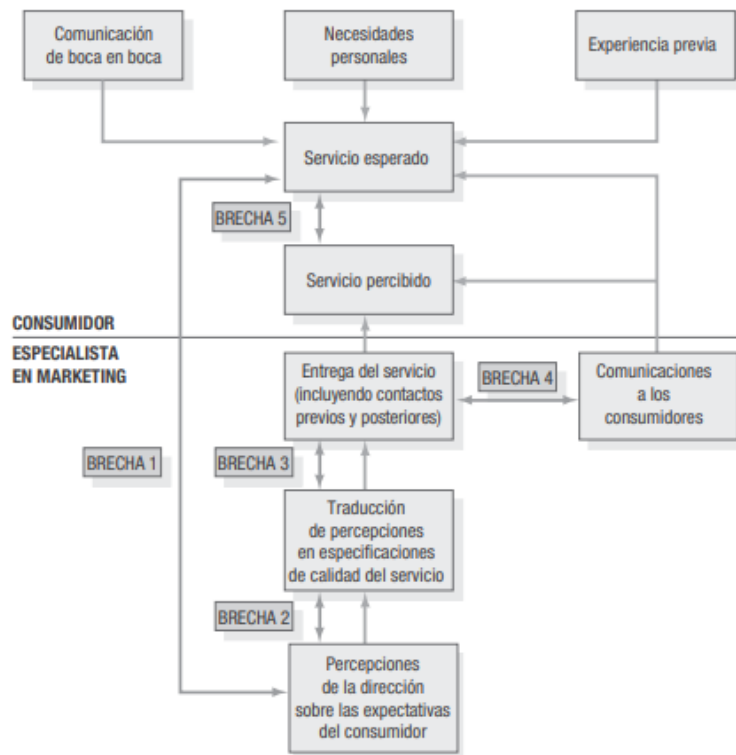
En este sentido la mejora continua es un método esencial para lograr fortalecer los procesos organizacionales. Por esto la American Society for Quality destaca que: “La mejora continua se refiere al proceso sistemático mediante el cual una organización busca optimizar de manera constante sus procesos, productos o servicios con el fin de mejorar su desempeño y generar mayor valor para los clientes” (American Society for Quality [ASQ], 2023, parr.1).

2.2.7 SERVQUAL.

SERVQUAL es una herramienta usada para evaluar la calidad del servicio brindado, a través de brechas entre percepciones y expectativas, permitiendo identificar las diferencias existentes.

Figura 2:

Modelo calidad del servicio.



Nota. Tomado del nivel de calidad de servicio aplicando el modelo SERVQUAL en la empresa Dog Bull, Lima, 2019, por L.D. Murillo Retuerto, 2019, Universidad César Vallejo.

En la figura 2 se puede observar las 5 brechas que existen entre las expectativas de cliente y lo que realmente está ofreciendo la empresa. Muestra la comprensión de las necesidades y el cumplimiento de estándares de calidad. Las brechas incluyen diferencias en lo que espera el consumidor y lo que realmente entiende y entrega la dirección.

De igual forma el modelo SERVQUAL plantea 5 dimensiones al momento de evaluar el modelo SERVQUAL (ver tabla 1)

Tabla 1:

Dimensiones del modelo SERVQUAL.

Dimensión	Definición
Capacidad de respuesta	Estar siempre dispuestos y preparados para atender las solicitudes y dudas del cliente
Confiabilidad	Cumplir con lo prometido
Elementos Tangibles	Contar con instalaciones equipadas con lo último de la tecnología, además de locales y colaboradores con buena presencia
Empatía	Se preocupa y prioriza al cliente, además, la brinda atención personalizada.
Seguridad	Colaboradores que transmitan y brinden confianza

Nota. Tomado del nivel de calidad de servicio aplicando el modelo SERVQUAL en la empresa Dog Bull, Lima, 2019, por L.D. Murillo Retuerto, 2019, Universidad César Vallejo.

2.2.8 Triángulo del servicio.

Según Albrecht Y Zemke (1988) el triángulo de servicio es un esquema visual que permite comprender la gestión del servicio, integrando tres factores: estrategia, sistemas y el personal, estos tres elementos están entrelazados teniendo como eje central al cliente. Este modelo permite analizar que el servicio no depende solamente de la interacción entre el personal y el cliente, sino de la coordinación de los diferentes factores que participan en su prestación.

2.3 Marco Legal.

2.3.1 Antecedentes.

2.3.1.1 Cultura organizacional y atención al cliente: En los últimos años la atención al cliente en clínicas veterinarias ha incrementado su importancia, puesto que es uno de los principales factores para generar satisfacción con los clientes. Por esto “la aplicación de herramientas tecnológicas en los servicios veterinarios permite optimizar los procesos de atención, mejorando la calidad y la satisfacción del cliente mediante soluciones ágiles y accesibles” (Avendaño Peralta et al., 2020). Estos autores resaltan la transcendencia de que una empresa genera una cultura organizacional enfocada en el servicio. Los trabajadores deben analizar la importancia de brindar una atención eficiente, empática y coherente con los valores de la empresa.

2.3.1.2 Estandarización de procesos. La estandarización de procesos es una metodología que permite definir las rutas exactas de un procedimiento logrando mayor productividad en el suministro de servicios. Un estudio desarrollado en la Universidad EAN analizó la importancia de documentar y estructurar los procedimientos dentro de las organizaciones, señalando que “La ausencia de procesos definidos puede generar inconsistencias en la ejecución de las actividades y afectar la calidad del servicio ofrecido a los clientes” (Cárdenas & Rodríguez, 2021). Por esto definir procesos reduce errores y optimiza las operaciones.

De manera similar, una investigación realizada en la Universidad César Vallejo resalta que la estandarización de procesos ayuda al fortalecimiento de la gestión organizacional, ya que facilita el control de la operación y aumenta la eficiencia en el desarrollo de servicios. Además, se observa la implementación de un procedimiento definido logrando una atención más organizada. (García, 2020).

Estos antecedentes justifican la importancia de establecer y definir procedimientos en una organización. En el caso de la veterinaria Pet Center, definir y estandarizar procesos podrá contribuir en el perfeccionamiento del servicio al cliente garantizando que todos los servicios se presten de forma uniforme y con calidad.

2.3.1.2 Calidad del servicio y satisfacción. La calidad es un elemento fundamental, en el caso de las clínicas veterinarias un servicio de calidad puede garantizar una satisfacción por parte de los propietarios de las mascotas. Dicho de otro modo, un estudio realizado en una clínica de especialidades veterinarias en La Paz, México, señala que la atención veterinaria no es solo buenas técnicas con la salud animal, sino tener en cuenta aspectos emocionales, logrando generar una comunicación efectiva con los propietarios, quienes esperan un trato no solo profesional sino empático. (Arteaga Macías et al., 2025).

Asimismo, indagaciones anteriores han encontrado que la percepción de una buena calidad del servicio puede depender de factores como: comunicación efectiva y el potencial de respuesta por parte de las empresas para ayudar a los usuarios. Estos factores contribuyen directamente en la percepción que llegan a tener los propietarios de las mascotas sobre todo el servicio recibido. (Chandrasaputra, Utarini & Tjahajati, 2021).

De igual forma, diferentes investigaciones que han evaluado las percepciones de los clientes en el ámbito veterinario, identificaron la calidad de servicio como factor fundamental para generar lealtad por parte de los contratantes. La medición de la calidad mediante modelos como SERVQUAL permite identificar aspectos clave del servicio como: empatía, fiabilidad, seguridad y rapidez de atención, aspectos que influyen directamente en la satisfacción y fidelización de los clientes en el sector veterinario (ChapínViñán et al., 2024).

Estos antecedentes determinan el cumplimiento de las expectativas y la calidad de la atención al cliente como aspectos entrelazados, para poder generar la fidelización, logrando mayor estabilidad organizacional.

2.3.2 Evolución histórica

El concepto de servicio al cliente ha avanzado con el tiempo influenciado por temas sociales, tecnológicos y empresariales. Al inicio el servicio al cliente se entendía solamente como atención Post venta y la gestión de reclamaciones. Aun así, con la evolución empresarial enfocado en la satisfacción del cliente, ha logrado convertirse en un factor relevante en temas de competitividad.

Se diseñó una herramienta denominada SERVQUAL, con la cual se puede medir la calidad del servicio analizando la brecha de las expectativas del consumidor y lo que realmente recibe por parte de la organización, estas brechas se analizan mediante cinco dimensiones: Fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, elementos tangibles y seguridad. (Parasuraman et al., 1988).

En la contemporaneidad, la atención al cliente se ha convertido en una operación estratégica la cual coordina aspectos como innovación, calidad, atención y experiencias. Las empresas desean optimizar procesos y mantener una relación sostenible con el cliente, se apoyan de herramientas tecnológicas para poder prever las necesidades de los clientes, lo que demuestra una mejora continua en el tema.

2.3.3 Estado del arte.

En América latina diferentes estudios han planteado el servicio al cliente desde aspectos administrativos, organizacionales y tecnológicos, todos concluyendo que la satisfacción es un factor determinante en sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Se realizó un estudio evaluativo del servicio al cliente ofertado en la veterinaria el Country en la ciudad de Barranquilla, en el cual detectó debilidad en la estandarización de procesos, lo que desencadenó la exigencia de formular estrategias organizacionales para fortalecer la satisfacción del cliente. (Muñoz Higuera, L. K. 2018)

Investigaciones más recientes han estudiado que: “la importancia del servicio postventa y su relación con la fidelización de los clientes, concluyendo que una atención oportuna a reclamos y un seguimiento continuo generan una percepción positiva y fortalecen la lealtad del usuario” (Corrales Molina, Toapanta luna 2024). Además, la implementación de sistemas tecnológicos y herramientas digitales logran hacer una gestión eficaz, disminuyendo errores y mejorando la calidad de los procesos. (Ochoa et al., 2021)

Estos antecedentes permiten comprender y analizar que la excelencia del servicio en el sector veterinario deriva de la relación entre: la gestión organizacional, capacitación del personal, y el enfoque al cliente. Sin embargo aún existen mejoras en aspectos como: formalización de procesos, cultura organizacional y la aplicación estructurada de modelos de calidad en empresas locales, Por esto, el presente trabajo investigativo de la Veterinaria Pet Center de Tunja busca aportar a este campo por medio de la creación de un plan de mejora del servicio al cliente, que comprenda aspectos como: estándares de calidad, estrategias organizacionales con el fin de fortalecer la satisfacción y generar mayor vínculo con los clientes.

CAPITULO III: METODOLOGIA.

Esta investigación está orientada en la creación de un plan de mejora del servicio al cliente en la Veterinaria, este estudio es de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), la parte cualitativa posibilitara entender las percepciones y expectativas de los beneficiarios del servicio. Por consiguiente, la parte cuantitativa se utilizara para medir las brechas encontradas en el servicio ofrecido por la veterinaria y lo que realmente espera el cliente. Así mismo, el esquema metodológico será descriptivo, ya que pretende recolectar información y detallar el panorama actual del servicio al cliente a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico inicial, para estructurar estrategias de mejora.

Se realizó un diagnóstico donde inicial donde se llevó a cabo una entrevista presencial de 10 preguntas (véase anexo 1) al doctor William, encontrando deficiencias en el servicio al cliente, de igual forma un decrecimiento de las ventas y quejas por partes de algunos clientes.

Así mismo se realizó una observación directa durante tres visitas al azar donde se encontraron falencias en la atención. Luego de esto se realizó un diagrama de Ishikawa para plantear el problema encontrado.

Posteriormente se aplicó el modelo SERVQUAL teniendo en cuenta que los participantes del presente estudio serán los clientes frecuentes y consumidores de la veterinaria, teniendo en cuenta que aproximadamente ingresan 150 clientes por semana.

Muestra:

El total de participantes que conformaron el análisis se determinó mediante la fórmula de simplificada para poblaciones propuesta por Pardo (2000), utilizando la siguiente fórmula:

Datos:

$$N = 150$$

$$e = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = \frac{150 (0.5 * 0.5)}{150(0.05)^2 + (0.5 * 0.5)}$$

$$= 60$$

El modelo SERVQUAL fue aplicado a 60 clientes, el cual es un modelo de encuesta que esta previamente estandarizada bajo unos ítems (ver figura 3) con escala tipo LIKERT.

Figura 3:

Ítems considerados por el método SERVQUAL:

Fiabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Proveer el servicio como fue prometido. • Manejar adecuadamente los problemas de servicio de los clientes. • Desempeñar correctamente el servicio la primera vez. • Proveer el servicio en el tiempo prometido. • Mantener registros libres de errores. • Tener empleados con el conocimiento oportuno para responder las preguntas de los clientes. 	Empatía <ul style="list-style-type: none"> • Dar atención individual a los clientes. • Tener empleados que traten a los clientes de manera comprensiva. • Anteponer los intereses del cliente a cualquier otro factor. • Tener empleados que comprenden las necesidades de sus clientes. • Brindar un horario de atención conveniente.
Capacidad de respuesta <ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al cliente sobre cuándo se realizarán los servicios. • Sugerir el servicio a los clientes. • Tener disposición para ayudar a los clientes. • Estar preparados para responder las solicitudes del cliente. 	Elementos tangibles <ul style="list-style-type: none"> • Tener equipo moderno. • Contar con instalaciones visualmente agradables. • Tener empleados con una apariencia pulcra y profesional. • Tener materiales visualmente agradables asociados con el servicio.
Seguridad <ul style="list-style-type: none"> • Tener empleados que inspiren confianza al cliente. • Hacer que el cliente se sienta seguro de sus transacciones. • Tener empleados consistentemente corteses. 	

Nota. Tomado del nivel de calidad de servicio aplicando el modelo SERVQUAL en la empresa Dog Bull, Lima, 2019, por L.D. Murillo Retuerto, 2019, Universidad César Vallejo.

Con el objetivo de medir la brecha entre expectativa y percepción del cliente frente al servicio obtenido. La presente encuesta estará dirigida a 60 clientes, en la cual se evalúan 5 dimensiones y estas se analizan mediante 3 etapas:

A 60 clientes se les realizó la encuesta con 22 preguntas (véase anexo B) analizando el servicio que realmente está brindando la veterinaria.

A 60 futuros clientes se les realizó 22 preguntas sobre las expectativas que tiene de la veterinaria (Véase anexo C), basándose en sus necesidades y los servicios que desearía que le brindara esta.

Luego se cuantificó numéricamente las respuestas dadas para el análisis, calculando P-E (Percepción – expectativa).

Posteriormente se analizaron los hallazgos recolectados tras la aplicación del modelo en un Excel el cual permitirá la tabulación de información, el cálculo de las brechas y el análisis estadístico.

Por último con los resultados obtenidos del modelo SERVQUAL, se utilizará el triángulo de servicio para poder generar las estrategias de mejora, basándose en sus tres pilares que son: estrategia de servicio, procesos internos y el personal.

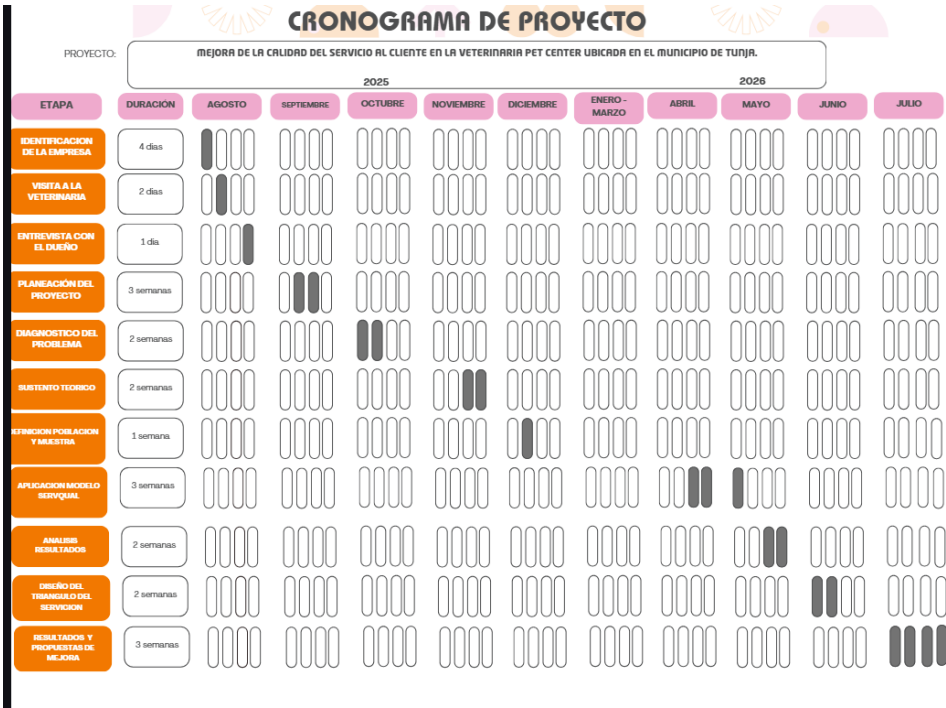
3.2 Justificación metodológica.

El proceso metodológico se generó de acuerdo al problema ya que se tiene la necesidad de obtener un diagnóstico confiable. Se utilizó el enfoque mixto con predominio cuantitativo el cual permitió medir las brechas entre las expectativas y percepciones. El diseño descriptivo permitirá diagnosticar la situación actual del servicio brindado. Para asegurar la representatividad se tomó una muestra de 60 personas. Posteriormente el triángulo de servicio de Karl Albrecht facilitará convertir los resultados en mejoras enfocadas en servicio, personal y sistemas.

3.3 Cronograma.

Figura 4:

Cronograma del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV: ANALIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO OFRECIDO POR PET CENTER A PARTIR DEL MODELO SERVQUAL

4. Resultados.

4.1 Análisis descriptivo.

Luego de aplicar la herramienta SERVQUAL la cual es utilizada para evaluar la calidad del servicio brindado a partir de 5 dimensiones, para posteriormente analizar y cuantificar las brechas obtenidas entre expectativas y percepciones.

Los resultados de las encuestas aplicadas se tabularon en Excel: percepción del servicio (Véase anexo D) y de expectativas (Véase anexo E), logrando obtener los siguientes resultados:

Tabla 2:

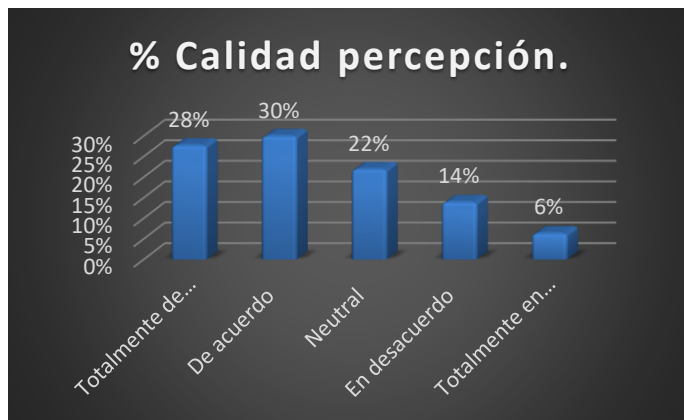
Percepción calidad del servicio.

DIMENSION	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
FIABILIDAD	54	122	100	60	24
CAPACIDAD DE RESPUESTA	44	86	48	44	18
SEGURIDAD	60	14	50	40	16
EMPATIA	80	80	86	32	22
ELEMENTOS TANGIBLES	98	94	36	8	4

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5:

Percepción calidad del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos obtenidos presentados en la tabla 2 y figura 5 correspondientes a la encuesta realizada a 60 clientes de la Veterinaria Pet Center, se observa que el 58% está satisfecho con el servicio brindado. Por otra parte el 22% manifestó una posición neutral, mientras que el 20% no está de acuerdo con los servicios prestado por la veterinaria. Aunque la percepción tenga un % positivo existen aspectos negativos para mejorar y así poder aumentar la satisfacción de clientes.

Tabla 3:

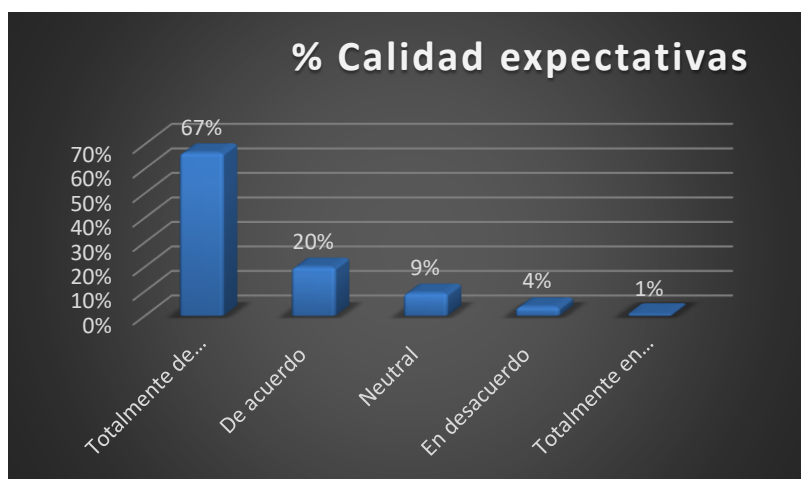
Nivel de expectativa de calidad del servicio.

DIMENSION	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
FIABILIDAD	248	60	34	14	4
CAPACIDAD DE RESPUESTA	162	60	14	2	2
SEGURIDAD	102	50	22	4	2
EMPATIA	180	56	44	18	2
ELEMENTOS TANGIBLES	170	46	14	10	0

Fuente: Elaboración propia

Figura 6:

Nivel de expectativa de calidad del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 y la figura 6 presentan la respuestas obtenidas de las expectativas que tienen posibles clientes frente a la calidad de servicio que debería brindar la veterinaria. El 87 % son respuestas favorables es decir esperan un servicio con altos estándares de calidad, donde el personal tenga una buena capacidad de respuesta para resolver dudas de los clientes, empatía con los usuarios y capacidad para transmitir seguridad, logrando ganarse la confiabilidad de los clientes. De igual forma debe tener instalaciones físicas adecuadas. Todos los servicios que

brinde la veterinaria deben estar enfocados en suplir todas las necesidades y expectativas con las que llega un cliente.

Los resultados obtenidos en las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL permiten evidenciar cómo los clientes aprecian la calidad del servicio prestado por la Veterinaria Pet Center.

4.1.1 Resultados dimensiones modelo Servqual.

Tabla 4:

Distribución de las respuestas de las precepciones según Fiabilidad.

Dimensión	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Fiabilidad	La Veterinaria Pet Center brindó el servicio como fue prometido.	6	22	12	12	8	60
	La Veterinaria Pet Center manejó adecuadamente los problemas del servicio.	8	18	14	14	6	60
	La Veterinaria Pet Center realizó correctamente el servicio la primera vez.	22	12	10	16		60
	La Veterinaria Pet Center prestó el servicio en el tiempo prometido.	16	24	14	4	2	60
	La Veterinaria Pet Center mantuvo registros libres de errores.		30	30			60
	Los empleados de Pet Center tuvieron el conocimiento necesario para responder mis preguntas.	2	16	20	14	8	60
	Total	54	122	100	60	24	360
	%	23%	51%	42%	25%	10%	150%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se ilustra como la dimensión de fiabilidad tiene un 35% negativo, los aspectos no favorables son: tiempos de entrega, seguimiento de tratamientos, cumplimiento de horarios o la precisión en la prestación de los servicios, estos aspectos afectan directamente en la confianza que depositan los usuarios en la veterinaria.

Tabla 5:

Distribución de las respuestas de las precepciones según capacidad de respuesta.

Dimensión	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Capacidad de respuesta	El personal de Pet Center lo mantuvo informado sobre cuándo se realizaría el servicio.	4	26	10	20		60
	El personal de Pet Center sugirió servicios adecuados para mi mascota.	30	30				60
	El personal de Pet Center mostró disposición para ayudarlo.	4	20	24	8	4	60
	El personal de Pet Center estuvo preparado para responder sus solicitudes.	6	10	14	16	14	60
	Total	44	86	48	44	18	240
	%	18%	36%	20%	18%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se obtuvo un 26% de respuestas negativas, indicando que algunos clientes perciben que el personal no está solucionando o atendiendo las necesidades de los clientes, los tiempos de atención no son los esperados. De igual forma la disponibilidad para resolver inquietudes debe mejorar. Estos aspectos son importantes ya que tener una buena habilidad de respuesta es satisfacer las necesidades de los pacientes. De acuerdo con Parasuraman et al. (1988) la capacidad de respuesta es la capacidad de los trabajadores para ayudar a los clientes.

Tabla 6:

Distribución de las respuestas de las precepciones según seguridad.

Dimensión	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Seguridad	Los empleados de Pet Center le inspiraron confianza.	8	8	24	10	10	60
	Se sentí seguro(a) con los servicios y procedimientos realizados en Pet Center.	46	4	8	2		60
	Los empleados de Pet Center fueron constantemente corteses.	6	2	18	28	6	60
	Total	60	14	50	40	16	180
	%	33%	8%	28%	22%	9%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se contempla que el 31% de los clientes no notan confianza y no se les transmite seguridad, por parte de los trabajadores durante el servicio recibido. Elementos como una comunicación clara y la percepción de la competencia profesional influye en que esta brecha tenga aspectos negativos.

Tabla 7:

Distribución de las respuestas de las precepciones según Empatía.

Dimensión	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Empatía	En Pet Center recibí atención individual.	2	28	14	12	4	60
	Los empleados de Pet Center me trataron de manera comprensiva.	14	6	30	8	2	60
	En Pet Center se antepusieron mis intereses y los de mi mascota.	4	10	32	8	6	60
	Los empleados de Pet Center comprendieron sus necesidades y las de su mascota.	8	28	10	4	10	60
	Pet Center cuenta con un horario de atención conveniente.	52	8				60
	Total	80	80	86	32	22	300
	%	27%	27%	29%	11%	7%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión de empatía obtuvo un 54 % de respuestas favorables, indicando que algunos clientes perciben un trato empático por parte de los trabajadores, aunque existen procesos a mejorar, con el fin de generar más cercanía y empatía con los usuarios, con el fin de comprender mejor sus necesidades y poder ofrecer un trato más personalizado a cada paciente.

Tabla 8:

Distribución de las respuestas de las percepciones según elementos tangibles.

Dimensión	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
Elementos tangibles	Pet Center cuenta con equipo moderno.	48	8	4			60
	Las instalaciones de Pet Center son visualmente agradables.	28	22	10			60
	Los empleados de Pet Center tienen una apariencia pulcra y profesional.	10	34	16			60
	Los materiales asociados al servicio de Pet Center son visualmente agradables.	12	30	6	8	4	60
	Total	98	94	36	8	4	240
	%	41%	39%	15%	3%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se muestran resultados de los elementos tangibles ofrecidos por la veterinaria teniendo un 80% de respuestas favorables, indicando que las personas están cómodas con la planta física, instrumentos médicos, equipos y presentación de los trabajadores. Están considerando la veterinaria con un ambiente organizado generando buena impresión visual. De igual forma existen aspectos físicos que podrían mejorar, buscando suplir con todas las necesidades de los pacientes.

Este análisis sobre las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio que brinda la veterinaria Pet Center cuenta con fortalezas relevantes como aspectos físicos y presentación del personal. Sin embargo, las dimensiones relacionadas entre la interacción personal- cliente presentan falencias. Demostrando que la calidad del servicio brindado no es solo tener buenas instalaciones, sino garantizar una buena atención que transmita confiabilidad, seguridad y en lo posible una atención personalizada. Estos resultados justifican la necesidad de formular

estrategias de mejora orientadas en fortalecer las dimensiones con percepción negativa, para así poder aumentar la percepción positiva y una futura fidelización de los clientes.

5.2 Análisis cuantitativo.

De acuerdo al análisis descriptivo donde se analizaron percepciones y expectativas, se realizó el cálculo de las brechas del modelo SERVQUAL, cuantificado mediante una escala tipo Likert de cinco niveles. A cada alternativa de respuesta se le asignó un valor numérico, donde 5 corresponde a "Totalmente de acuerdo", 4 "De acuerdo", 3 "Neutral", 2 "En desacuerdo", 1 "totalmente en desacuerdo".

Con el fin de cuantificar la que espera el cliente y lo que realmente recibe respecto al servicio, presentando las dimensiones con mayores falencias.

Posteriormente, para cada dimensión se multiplicó la frecuencia de respuestas obtenida en cada categoría por su respectiva ponderación. La suma de estos valores permitió obtener un puntaje total ponderado, el cual fue dividido entre el número total de respuestas de la dimensión para calcular el puntaje promedio.

Luego de esto se calculó la brecha dando como resultado:

Tabla 9:

Brecha: Percepción - Expectativa

DIMENSION	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	BRECHA
FIABILIDAD	3,34	4,48	-1,14
CAPACIDAD DE RESPUESTA	3,39	4,58	-1,18
SEGURIDAD	3,34	4,37	-1,02
EMPATÍA	3,55	4,31	-0,77

ELEMENTOS TANGIBLES	4,14	4,57	-0,43
---------------------	------	------	-------

Fuente: Elaboración propia.

Los datos mostrados en la tabla 9 evidencian que todas las dimensiones presentan brechas negativas, indicando que no se está cumpliendo con las expectativas. La mayor brecha es fiabilidad, seguida de capacidad de respuesta y seguridad. Evidenciando que es necesario generar mayor confianza con los clientes ya que estos no perciben seguridad en el servicio que brinda la veterinaria, de igual forma, el personal debe mejorar en varios aspectos ya que él es el encargado principal de la interacción con los clientes, el personal debe tener capacidad para responder y suplir asertivamente la demanda de los clientes.

De igual forma las brechas de Empatía (-0,77) y Elementos tangibles (-0,43) registraron las menores diferencias entre percepción y expectativa. En especial, la dimensión de elementos tangibles obtuvo la menor brecha señalando, que la veterinaria cuenta con instalaciones físicas y equipos de calidad. No obstante, al tener una brecha negativa existen aspectos a mejorar y uno de estos es tener mayor empatía con los clientes.

CAPITULO V: GENERAR UNA PROPUESTA DE MEJORA A PARTIR DE LA HERRAMIENTA TRIÁNGULO DE SERVICIO PARA LA VETERINARIA PET CENTER.

5. Triángulo de servicio.

5.1 Estrategia del servicio.

Con el fin de fortalecer el servicio al cliente brindado por la Veterinaria Pet Center, la estrategia de servicio que implementara la veterinaria para posicionarse en el ámbito laboral se basa en el diseño herramientas y estandarización de procesos que permitan fortalecer los servicios y que se logre mantener a través del tiempo. El enfoque de esta estrategia es el personal ya que es el que materializa los servicios prestados. Bajo este enfoque se plantean en la veterinaria las siguientes acciones.

- Protocolo de atención estandarizado: Se diseñó un protocolo de atención específico para cada cargo dentro de un manual de funciones (Véase anexo F), el cual será una herramienta estandarizada para mejorar la eficiencia operativa del servicio al cliente brindado, en el caso de los empleados se les dará una socialización sobre el protocolo de atención establecido y a cada uno se le entregara el manual dependiendo del cargo; para empleados nuevos al momento de ingresar ya estará establecido en el manual de funciones todo el protocolo de atención. En este manual (Vease anexo F) se define el orden específico de los pasos a seguir de cada trabajador desde que ingresa hasta que se retira. Con esta estrategia se busca mejorar la brecha de fiabilidad (- 1,14), ya que la ausencia de procesos definidos es: “una de las principales causas de inconsistencia en la calidad del servicio prestado. “Cárdenas y Rodríguez (2021).

- Encuesta de satisfacción: Con el fin de saber cómo fue el servicio recibido, si verdaderamente fue el esperado se realizara una encuesta a clientes (Véase anexo G), esta se realizara de forma aleatoria. En esta encuesta se evalúan los ítems del modelo SERVQUAL.
- Implementación PQRS: La veterinaria no cuenta con procesamiento de PQRS, por esto se realizara la implementación del PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (Véase anexo H), esto se hace con el fin de poder responder a todas las inconformidades del cliente. Para manejar este sistema de PQRS se estableció un procedimiento (Véase anexo I), en el que los trabajadores serán capacitados. Este sistema tiene tres canales de atención: un buzón físico ubicado en la recepción para hacer la solicitud de forma escrita; número de WhatsApp exclusivo y la posibilidad de decirlo verbalmente al personal. Cada solicitud será clasificada para luego ser resuelta con el personal responsable; de igual forma se estableció 48 horas máximo de tiempos de respuesta esto con el fin de ayudar a mejorar la brecha de capacidad de respuesta (-1,18). El propietario revisara este sistema mensualmente con el fin de identificar los tipos de solicitud y las soluciones brindadas.
- Seguimiento Post venta: Luego de ser finalizada la consulta, se deberá hacer un seguimiento para verificar como sigue la mascota y si desea otro servicio, esto con el fin de crear fidelidad con el cliente y asegurar la satisfacción tota después de brindar el servicio. Este seguimiento se hará entre 24 y 48 horas después, para esto se estableció un formato de seguimiento (Véase anexo J). De igual forma con esta acción se espera mejorar la brecha de fiabilidad y seguridad, ya que tener una atención pos venta genera mayor confianza por parte de los clientes.

- Tablero de control mensual: Se desarrolló un tablero de control mensual (Véase anexo K), esta herramienta permitirá verificar que se le está dando cumplimiento a todas las estrategias propuestas: cumplimiento del protocolo de atención, tiempos de respuesta, PQRS resueltas en plazo y satisfacción del cliente. Esta herramienta se debe retroalimentar cada mes y va a calcular de forma automática cada indicador, así mismo; permitirá identificar de forma oportuna, en qué aspecto se debe reforzar la atención antes de que afecte al cliente. Con esta herramienta se espera responder a todas las brechas del modelo SERVQUAL.

5.1 Sistemas.

La materialización de las estrategias mencionadas se consolidaran bajo la metodología SMART, ya que las herramientas propuestas se van ejecutar paulatinamente de forma ordenada para no generar una carga simultánea en los empleados.

- Fase 1 Puesta en marcha (semana 1): En la primera semana se espera socializar el manual de funciones (Véase anexo F), en esta misma semana se implementara el WhatsApp Business para poder empezar a hacer el seguimiento post venta y se implementara el buzón de PQRS
- Fase 2 Capacitación (semana 2): Se llevara a cabo una jornada de capacitación la cual esta previamente estandarizada (Véase anexo L) enfocada en comunicación asertiva y el manejo de situaciones. De igual forma se explicara al personal cómo diligenciar los formatos (PQRS y encuesta). Esta jornada de capacitación se realiza con el fin de tener trabajadores capacitados y poder contribuir a la brecha de seguridad ya que esta fue de (-

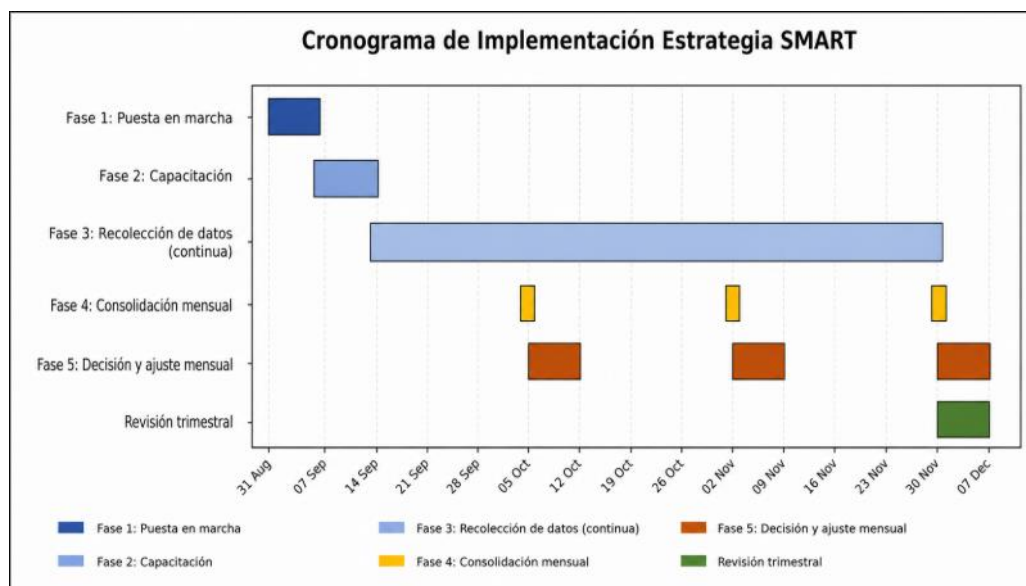
1,14) ya que algunos clientes no están percibiendo suficiente confianza en la comunicación recibida.

- Fase 3 Consolidación y verificación (fin de cada mes): El Gerente con ayuda del personal pone los datos consolidados mensualmente al tablero. Al hacerlo el tablero de seguimiento se actualizara y mostrara cada una de las metas propuestas: (tiempos, PQRS, satisfacción y seguimiento por WhatsApp) verificando si se está cumpliendo o no.
- Fase 4 Decisión y ajuste (revisión mensual y trimestral): Luego de consolidar la información en el tablero mensual, si alguno de los indicadores aparece en rojo, es decir no está cumpliendo con el servicio y con las estrategias planteadas, el gerente identificara la causa junto con el personal involucrado con el fin de mejorar y realizar una acción correctiva.

A continuación se mostrara un cronograma de la implementación de todas las estrategias propuestas, en este se evidenciara el tiempo de cada estrategia se realizó a tres meses con el fin de que sea más efectivo.

Figura 7:

Cronograma de implementación.



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Personal

En la veterinaria Pet center todo el personal tiene atención directa con los clientes, el personal será el encargado de materializar todas las estrategias de servicio propuestas. Las cuales están enfocadas en fortalecer las dimensiones de (Seguridad y Empatía), ya que estas fueron unas de las brechas negativas en el modelo SERVQUAL (tabla 9).

Para la realización de todas las estrategias propuestas inicialmente, el plan de capacitación lo dará el gerente, incluyendo el manual de funciones y la implementación de PQRS, basándose en la jornada de capacitación previamente estandarizada (Véase anexo L).

La recepcionista será la encargada de diligenciar el formato de PQRS en el tablero mensual, consolidando la información que le brindan las personas que recibieron las PQRS. De igual forma será la encargada de ejecutar aleatoriamente la encuesta a los clientes con el fin de tener mayor fiabilidad del servicio que se está brindando, así mismo ella consolidara todas las

respuestas obtenidas mes a mes para luego poder hacer retroalimentaciones ya sea positivas o negativas. Para esto se realizó una ficha técnica que indica el paso a paso de cómo implementar la encuesta.

Tabla 10:

Ficha técnica encuesta satisfacción.

Instrumento base	Adaptado del modelo SERVQUAL aplicado en el diagnóstico de esta investigación.
Dimensiones evaluadas	Capacidad de respuesta (P1), Fiabilidad (P2), Seguridad (P3), Empatía (P4), Satisfacción general (P5).
Población objetivo	Clientes atendidos en la Veterinaria Pet Center.
Muestra de aplicación	1 de cada 5 clientes atendidos (muestra rotativa), para mantener la medición sostenible en el tiempo.
Frecuencia	Se aplica todos los días que la veterinaria esté abierta, dentro de la muestra rotativa.
Momento de aplicación	Al finalizar la atención
Responsable de aplicar	Recepcionista.
Medio de aplicación	Formato físico en recepción o enlace enviado por WhatsApp.
Consolidación	Mensual, en hoja de cálculo. Se calcula el promedio por pregunta (escala 1 a 5) y el porcentaje de respuestas favorables
Uso del resultado	Comparar mes a mes para verificar índices de rendimientos.
Revisión	Trimestral, por el propietario, para ajustar las estrategias si alguna dimensión no mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Todos los trabajadores deberán brindar una atención empática basados en un servicio de calidad, cada empleado tiene su protocolo de atención definido en el manual de funciones, ya que cada uno incide de forma diferente en cada cliente. Autores como Kanji, Coe y Adams (2021) señalan que la calidad de una comunicación efectiva entre los trabajadores y el cliente influye de forma directa en la satisfacción y fidelización del cliente.

Cada doctor tendrá la obligación de cumplir con todo lo establecido a su cargo, deberá brindar una atención personalizada y empática, también atenderá PQRS si es necesario. El cliente inicialmente se registrara sus datos en recepción y posteriormente el doctor deberá hacer seguimiento al paciente y diligenciar el formato, esto con el fin de llevar un monitoreo del estado del paciente.

Finalmente el gerente alimentara el tablero mensual, con ayuda de la recepcionista, él se encargara de comprobar y verificar que se estén cumpliendo todas las estrategias propuestas, de no ser así será el encargado de aplicar las medidas correctivas para poder mejorar los ítems negativos.

5.4 Cliente.

Las estrategias propuestas, los sistemas implementados y el personal a cargo, están entrelazados con el fin de optimizar la experiencia al cliente en la veterinaria Pet Center. La estrategia permitió establecer actividades orientadas a suplir las necesidades de los clientes, los sistemas realizan el seguimiento y control de calidad. El personal materializara todas las estrategias de forma oportuna, ética y profesional.

La integración de estos tres componentes permite tener al cliente como eje central; a futuro se espera suplir con todas las necesidades del cliente, brindando un servicio de calidad y que sea sostenible, logrando generar fidelización.

5.5 Capacidad operativa de la implementación.

La veterinaria Pet Center maneja un horario de atención de lunes a sábado de 8am a 6pm y domingos de 10am a 6pm, la jornada de hospitalización las 24 horas de lunes a sábado. La veterinaria tiene 6 médicos de los cuales uno atiende la jornada de hospitalización en las noches, los demás manejan turnos rotativos desde las 8am a 4pm y 10 am a 6pm. Bajo un análisis se identificó que la clínica atiende entre 20 y 25 pacientes diarios. La recepcionista será la encargada de asignar las citas médicas con un tiempo entre una y la otra de 50 minutos dejando entre 15 o 20 minutos.

La veterinaria no contaba con alguien encargado de la recepción, esto lo realizaban los médicos o el dueño. Esto generaba que en el tiempo que el dueño no estaba o no se encontraba

disponible y los médicos estaban en consulta, la comunicación y atención a clientes se interrumpía. Ante esta situación el dueño tenía la necesidad de contratar a una recepcionista no solo para labores administrativas sino como la mayor encargada de la estrategia del servicio al cliente propuesta.

Para la asignación de las nuevas tareas a los trabajadores se diseñó una estimación de tiempos basándose en la observación directa realizada en las tres visitas donde se identificó que los doctores tardan con cada paciente entre 20 y 30. El ingreso de pacientes a la veterinaria es de forma irregular existiendo momentos de mayor congestión así como tiempos muertos y tiempo libre en medio de cada consulta.

Basándose en los 25 pacientes aproximadamente se realizan las siguientes cargas de trabajo para la implementación de las estrategias.

6.5.1 Capacidad operativa recepción.

Tabla 11:

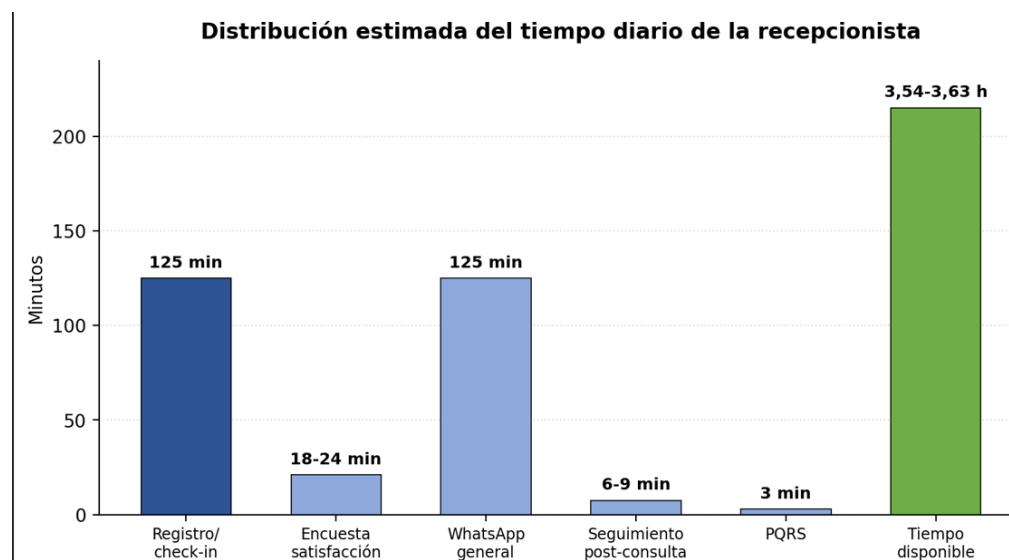
Tiempos estimados por recepción.

Actividad de recepción	Cálculo	Tiempo estimado/día
Registro y check-in de clientes (saludo, datos, motivo)	25 clientes $\times$ 5 min	$\approx$ 125 min
Aplicar encuesta de satisfacción	6-8 encuestas $\times$ 3 min	$\approx$ 18-24 min
Responder mensajes generales de WhatsApp (dentro de plazo de 2h)	1 mensajes $\times$ 25paciente $\times$ 5 min	$\approx$ 125 min
Seguimiento posterior a la consulta	2-3 contactos $\times$ 3 min	$\approx$ 6-9 min
Registrar y clasificar PQRS	1-2 casos/semana ($\approx$ 0,3/día) $\times$ 10 min	$\approx$ 3min
Total estimado		$\approx$ 277-286 min (4,37 h-4,46 h)
Tiempo disponible restante		$\approx$ (3,63-3,54 h)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7:

Cronograma de implementación.



Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla se observa que a la recepcionista puede implementar las actividades propuestas su cargo de igual forma está realizando las tareas administrativas propuestas quedándole tiempo de holgura dentro de la jornada para cualquier imprevisto o realización de otras actividades.

6.6 Presupuesto implementación.

Tabla 12:

Presupuesto implementación.

Recurso	Costo estimado (COP)	Observación
Contratación de recepcionista	\$ 2.765.563	Costo ya asumido por la veterinaria como decisión organizacional previa.,
Impresión de manuales, protocolos y formatos	\$ 40.000	Impresión y plastificado.
Capacitación inicial y refuerzos periódicos	\$ 0	Dictada por el propietario/médico veterinario encargado
WhatsApp Business	\$ 0	Aplicación gratuita
Tablero de control y formatos en Excel/Word	\$ 0	Herramientas de software ya disponibles
Total estimado de implementación (sin recepcionista)	\$30.000 - \$50.000 COP	Inversión adicional mínima
Total	\$ 2.805.563	

Fuente: Elaboración propia.

Justificación del criterio técnico para el cálculo de metas

Dado que la veterinaria no contaba con una línea base histórica de estos indicadores, las metas del Tablero de Control (Anexo 12) se definieron con base en dos criterios técnicos: primero, el resultado del diagnóstico SERVQUAL de este estudio (tabla 9), que evidenció un desempeño actual por debajo de las expectativas del cliente en todas las dimensiones, por lo que las metas se fijaron como niveles mínimos de desempeño aceptable, superiores a la situación actual, pero no exigiendo de entrada un nivel de excelencia poco realista; segundo, los estándares de aceptación de la literatura de gestión de calidad, donde un cumplimiento

igual o superior al 80% se considera un umbral aceptable (American Society for Quality, 2023), mientras que para el checklist del protocolo de atención —por ser una actividad completamente controlable— se fijó una meta más exigente del 90%. Estas metas se plantean como valores de partida, recalibrables al finalizar el primer trimestre de implementación con base en los datos reales recolectados.

7. Conclusiones.

1. El desarrollo de este trabajo logro dar cumplimiento a lo planteado, diseñar un plan de mejora el cual oriente todas las actividades de la veterinaria Pet Center a una atención de calidad eficiente, logrando satisfacer todas las necesidades y expectativas que tiene un cliente.

2. Las herramientas utilizadas en el diagnóstico inicial entrevista, históricos de ventas y observación directa, lograron identificar inconformidades por parte de algunos clientes. Este diagnóstico fue esencial para orientar el diseño del instrumento aplicado.

3. Al evaluar las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL se logró identificar que las expectativas superan en todos los ítems las percepciones de los clientes, dando a conocer que la veterinaria presenta mayores falencias en fiabilidad (-1,14), capacidad de respuesta-(1,18) y seguridad (-1,02). Indicando que la veterinaria cuenta con equipamiento médico adecuado e instalaciones e infraestructura óptima, dando a conocer que la falencia principal es la interacción del personal hacia el cliente.

4. Al diseñar el triángulo de servicio se mantuvo al cliente como eje central, desarrollando estrategias específicas para contrarrestar las brechas negativas, logrando generar un tablero de control mensual bajo la metodología SMART, este permitirá verificar si se cumplen todas las estrategias propuestas. La unión de los tres elementos estrategia, sistemas y

personal, teniendo al cliente como eje central garantiza un sistema de mejora continua y sostenible.

5. Como resultado de esta investigación se crearon 8 herramientas aplicables directamente a la veterinaria, las cuales son: manual de funciones, encuesta de satisfacción, PQRS, procedimiento PQRS, formato de seguimiento a consultas, tablero de control, formato de capacitación y estandarización de tiempos. Mostrando que este trabajo pasa del diagnóstico, al uso de herramientas que generen soluciones de bajo costo y viabilidad de aplicación.

7. Finalmente se espera que este trabajo pueda aportar conocimiento al ámbito veterinario en el contexto local y regional, ya que muestra un caso de propuesta de mejora de la calidad del servicio en la veterinaria Pet Center ubicada en Tunja (Boyacá), un sector con pocos antecedentes investigativos, al integrar: herramientas de diagnóstico, el modelo SERQUAL y el triángulo de servicio bajo la metodología SMART. De ejemplo de una ruta metodológica que podría ser utilizada en otras empresas, que presentan problemáticas en servicio, satisfacción y fidelización de clientes.

8 Referencias.

- American Society for Quality. (2023). Continuous improvement. <https://asq.org/quality-resources/continuous-improvement>
- Albrecht, K., Zemke, R., & Gómez, H. S. (1988). *Gerencia del servicio*. Bogotá, Colombia: Legis Ltda. https://www.academia.edu/download/39020757/Gerencia_de_Servicios_-_Karl_Albrecht_2.pdf
- Carlino, P. (2021). *Antecedentes y marco teórico en los proyectos de investigación: Aportes para construir este apartado*. Academia. <https://www.aacademica.org/paula.carlino/274>
- Ochoa, A. C., Murillo, A. C., & Rodas-Silva, J. (2021). El uso de aplicaciones Web para la Gestión de clínicas veterinarias y su incidencia en la mejora de procesos administrativos. *Ecuadorian Science Journal*, 5(4), 109-120. <https://journals.gdeon.org/index.php/esj/article/view/174>
- Centro Mexicano para la Filantropía [Cemefi]. (2025). *Cultura organizacional: Ficha de indicador*. <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2025/01/Cultura-organizacional.pdf>
- Chapín-Viñán, H. A., & Cedillo-Chalaco, L. F. (2024). Percepción de la calidad de los servicios de atención al cliente de las veterinarias en El Oro. *Portal de la Ciencia*, 5(2), 117-129. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/portal/article/view/434>
- Caulfield, J. (2021, 29 abril). *Cómo citar una imagen en formato APA*. Scribbr. Recuperado 16 de septiembre de 2026, de <https://www.scribbr.es/normas-apa/ejemplos/imagen/>
- Coronel-Carvajal, C. (2023). Como elaborar el marco teórico. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 27. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552023000100013&script=sci_arttext

De León-Casillas, C. E., & Moreno-Torres, M. A. (2020). Marco teórico para una revisión de literatura sistemática. *Revista Salud y Conducta Humana*, 7(1), 10-23.

http://rsych.com/s/1_De-Leon-Casillas-Moreno-Torres-2020Marco-Teorico-para-una-Revision-de-Literatura-Sistematica.pdf

Del Pezo, C. G. P., & Burgos, J. E. B. (2026). Relación entre la percepción de la calidad de atención y la satisfacción del cliente en clínicas veterinarias de Machala. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 7(1), 325-345.

<https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/view/1221>

Función Pública. (2015). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Departamento Administrativo de la Función Pública.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712075_6c8a1f82a27e900068849ff3ddc5af22.pdf

Gutierrez Guevara, P. K., & Romero Vargas, D. R. (2021). *Evolución del modelo de mejora continua en la atención al cliente: Una revisión de la literatura científica los últimos 10 años* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26288>

Jara Torres, D. P. (2025). *Calidad del servicio y la satisfacción del cliente en veterinarias de Guayaquil* [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/30702>

Jarrín Peña, M., Avendaño Peralta, C. M., & Martínez Jaramillo, C. M. (2020). *Diseño de una aplicación móvil para el mejoramiento de los servicios médicos veterinarios en el municipio de Cereté*. Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3930>

- Kanji, N., Coe, J. B., & Adams, C. L. (2021). Effect of veterinarian–client–patient communication on client satisfaction and client adherence in companion-animal practice. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 258(6), 644–653.
<https://doi.org/10.2460/javma.258.6.644>
- Murillo Retuerto, L. D. (2019). *Nivel de calidad de servicio aplicando el modelo SERVQUAL en la empresa Dog Bull, Lima, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV / ALICIA CONCYTEC.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_25557f19be5cc25d1a492c2852ddc670
- Muñoz Higuera, L. K. (2018). Diagnóstico de la prestación del servicio al cliente en la Clínica Veterinaria El Country: consideraciones para la reestructuración del protocolo de servicio al cliente.
https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO_212ab8ab4545b9e4df59eadd9bffffb2c
- Niño Haad, D. A. (2026). *Manual de resucitación y manejo de emergencias en pacientes veterinarios*. Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/4a85c9be-93e2-4727-aa61-70be0ef793f6>
- Ospina, A. M. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 1(1), 8-20.
<https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/39>

Palacio Castañeda, F. Y., Lozada Manchola, L. E., & Castellanos Poveda, Y. V. (2024).

Estandarización y optimización de procesos para mejorar la experiencia del colaborador en contact centers [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/items/d6e3e622-9251-43f1-a6ac-77e4ff76766b>

Peralta, C. M. A., Peña, M. J., & Jaramillo, C. M. M. (2020). *Diseño de una aplicación móvil*

para el mejoramiento de los servicios médicos veterinarios en el municipio de Cereté

[Trabajo de grado, Universidad de Córdoba]. Repositorio Unicórdoba.

<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/4f66d2b6-7394-4bf2-a57b-3c1f1c8d228a/download>

Reyna, F. R. M., Borja, G. F. T., & Mayorga, L. S. (2019). La calidad en el servicio al cliente:

Factor de éxito de las empresas. *Opuntia Brava*, 11(4), 268-278.

<https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/871>

Rivas-Tovar, L. A. (2022). Normas Apa 7 Edición: Estructura, Citas y Referencias. *Memorias de Seminario de Escritura Científica. CIECAS/Instituto Politécnico Nacional*.

https://www.researchgate.net/profile/Luis-Arturo-Rivas-Tovar/publication/357046089_NORMAS_APA_7_EDICION_ESTRUCTURA_CITAS_Y_REFERENCIAS/links/69af8ed6bff9750ad9ca9902/NORMAS-APA-7-EDICION-ESTRUCTURA-CITAS-Y-REFERENCIAS.pdf

Shi, Z., & Shang, H. (2020). Una revisión sobre la calidad del servicio y el modelo ServQual. En

Conferencia internacional sobre interacción persona-ordenador (pp. 188-204). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3_15

- Sule, E. T., Prihantoro, E., & Rahmawati, R. (2020). The effect of organizational culture, leadership, and work motivation on employee performance in Indonesian public services. *Management Science Letters*, 10(1), 207–214. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.019>
- Ubilla, M. A. B., Barreno, E. R. Z., Freire, F. O., & Sánchez, M. T. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (2021). *Servicio postventa y grado de satisfacción del cliente en la clínica veterinaria CanVet* [Trabajo de investigación, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio UTC. <https://repositorio.utc.edu.ec/items/d99f8c17-7de3-4791-888d-b0574f2bc709>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

ANEXOS A

Encuesta de diagnóstico inicial

Entrevista de diagnóstico

1: Percepción general sobre la atención brindada

1. ¿Cómo describiría usted, en términos generales, la calidad del servicio que actualmente ofrece la veterinaria a sus clientes?

* Se han venido presentado fallencias, me gustaría que mejorara, especialmente la comunicación con los clientes.

2. ¿Qué aspectos considera que la veterinaria hace bien en la atención al cliente, y cuáles cree que representan una debilidad?

* Los doctores son muy capacitados entonces el servicio médico es bueno, se cuenta con instalaciones buenas para las mascotas, pero en algunas ocasiones el personal no se observa completamente comprometido con el trabajo. Adicional en algunos casos existen clientes molestos.

Tiempos de espera y capacidad de respuesta

3. ¿Cómo maneja actualmente la veterinaria los tiempos de espera de los clientes, y ha recibido comentarios al respecto?

* No se tienen tiempos establecidos de espera excepto en el caso de ser que sea una urgencia. Si algunos clientes dicen que en ocasiones deben esperar a ser atendidos o respuesta del diagnóstico médico.

4. ¿Qué tan rápido considera que el personal responde a las solicitudes o preguntas de los clientes, ya sea presencial o por WhatsApp/llamada?

* De forma presencial se responden solicitudes, en algunos caso los mensajes y llamadas se contestan tiempo después.

Manejo de quejas y reclamos

5. ¿Existe actualmente algún mecanismo formal para que los clientes expresen quejas o reclamos?

No, las quejas se las presentan directamente al personal.

6. ¿Podría mencionar alguna queja o inconformidad recurrente que haya identificado en los últimos meses?

Algunos cliente mencionan que muchas veces los doctores están ocupados y no los atienden de una forma, y que no existe un seguimiento pos venta.

Disponición y capacitación del personal

7. ¿El personal ha recibido alguna capacitación relacionada con atención al cliente o comunicación con los usuarios?

No

8. ¿Cómo describiría la disposición del personal (recepción, médicos, aseo) para atender de forma amable y profesional a los clientes?

En algunas ocasiones no resuelven dudas y no son empáticos con los clientes que llegan a la veterinaria, no explican muy bien que se debe hacer desde el inicio.

Comportamiento de las ventas

9. ¿Cómo han evolucionado las ventas de la veterinaria en los últimos dos años, y a qué factores atribuye ese comportamiento?

Últimamente ha existido una baja de ventas, además he tenido que disminuir precios a costa de la competencia.

10. ¿Considera que la pérdida o disminución de clientes está relacionada con la calidad del servicio ofrecido? ¿Por qué?

Si siento que ha existido disminución de cliente y los he visto en la competencia, siento que es por el servicio ofrecido porque el tema medico considero es bueno. De igual forma he visto decrecimiento en las ventas.

ANEXOS B

Cuestionario percepciones

<p>Buen día.</p> <p>La presente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción sobre la calidad del servicio recibido en la Veterinaria Pet Center. La información recopilada permitirá evaluar la experiencia de los clientes respecto a los diferentes aspectos del servicio, mediante la aplicación del modelo SERVQUAL. Su participación es voluntaria y todas las respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y anonimato. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos, garantizando que los datos serán analizados de manera global y sin identificar a los participantes. No existen respuestas correctas o incorrectas; por favor responda cada afirmación de acuerdo con la experiencia que ha tenido durante la atención recibida en la Veterinaria Pet Center.</p> <p>Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una (X) la casilla que mejor represente su opinión, seleccione una sola respuesta por cada afirmación siguiendo esta escala:</p>						CALIFICACION	ESCALA	
Dimensión	Ítem	5	4	3	2	1	5	Totalmente de acuerdo
Fiabilidad	La Veterinaria Pet Center brindó el servicio como fue prometido.						4	De acuerdo
	La Veterinaria Pet Center manejó adecuadamente los problemas del servicio.						3	Neutral
	La Veterinaria Pet Center realizó correctamente el servicio la primera vez.						2	En desacuerdo
	La Veterinaria Pet Center prestó el servicio en el tiempo prometido.						1	Totalmente en desacuerdo
	La Veterinaria Pet Center mantuvo registros libres de errores.							
Capacidad de respuesta	Los empleados de Pet Center tuvieron el conocimiento necesario para responder mis preguntas.							
	El personal de Pet Center lo mantuvo informado sobre cuándo se realizaría el servicio.							
	El personal de Pet Center sugirió servicios adecuados para mi mascota.							
	El personal de Pet Center mostró disposición para ayudarlo.							
Seguridad	El personal de Pet Center estuvo preparado para responder sus solicitudes.							
	Los empleados de Pet Center le inspiraron confianza.							
	Se sentí seguro(a) con los servicios y procedimientos realizados en Pet Center.							
	Los empleados de Pet Center fueron constantemente corteses.							
Empatía	En Pet Center recibí atención individual.							
	Los empleados de Pet Center me trataron de manera comprensiva.							
	En Pet Center se antepusieron mis intereses y los de mi mascota.							
	Los empleados de Pet Center comprendieron sus necesidades y las de su mascota.							
Elementos tangibles	Pet Center cuenta con un horario de atención conveniente.							
	Pet Center cuenta con equipo moderno.							
	Las instalaciones de Pet Center son visualmente agradables.							
	Los empleados de Pet Center tienen una apariencia pulcra y profesional.							
	Los materiales asociados al servicio de Pet Center son visualmente agradables.							

ANEXOS C

Cuestionario expectativas

Buen día.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las expectativas que tienen los usuarios sobre la calidad del servicio que debería ofrecer la Veterinaria Pet Center. La información recopilada permitirá identificar los aspectos que los clientes consideran más importantes al momento de recibir atención en una clínica veterinaria, como base para un estudio de calidad del servicio mediante la aplicación del modelo SERVQUAL.

Su participación es voluntaria y todas las respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y anonimato. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos, por lo que no se solicitarán datos que permitan identificar a los participantes. No existen respuestas correctas o incorrectas; por favor responda cada afirmación de acuerdo con lo que usted espera de un servicio veterinario de alta calidad.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una (X) la casilla que mejor represente su opinión, seleccione una sola respuesta por cada afirmación siguiendo esta escala:

Dimensión	Ítem SERVQUAL	5	4	3	2	1	5	ESCALA
Fiabilidad	Espera que una veterinaria como Pet Center brinde el servicio como fue prometido.						4	Totalmente de acuerdo
	Espera que una veterinaria como Pet Center maneje adecuadamente los problemas del servicio.						3	De acuerdo
	Espera que una veterinaria como Pet Center realice correctamente el servicio la primera vez.						2	Neutral
	Espera que una veterinaria como Pet Center preste el servicio en el tiempo prometido.						1	En desacuerdo
	Espera que una veterinaria como Pet Center mantenga registros libres de errores.							Totalmente en desacuerdo
	Espera que los empleados tengan el conocimiento necesario para responder mis preguntas.							
Capacidad de respuesta	Espera que el personal me mantenga informado sobre cuándo se realizará el servicio.							
	Espera que el personal sugiera servicios adecuados para mi mascota.							
	Espera que el personal tenga disposición para ayudarme.							
	Espera que el personal esté preparado para responder mis solicitudes.							
Seguridad	Espera que los empleados me inspiren confianza.							
	Espera sentirme seguro(a) con los servicios y procedimientos realizados.							
	Espera que los empleados sean constantemente corteses.							
Empatía	Espera recibir atención individual.							
	Espera que los empleados me traten de manera comprensiva.							
	Espera que en la veterinaria se antepongan mis intereses y los de mi mascota.							
	Espera que los empleados comprendan mis necesidades y las de mi mascota.							
Elementos tangibles	Espera que la veterinaria tenga un horario de atención conveniente.							
	Espera que la veterinaria cuente con equipo moderno.							
	Espera que las instalaciones sean visualmente agradables.							
	Espera que los empleados tengan una apariencia pulcra y profesional.							
	Espera que los materiales asociados al servicio sean visualmente agradables.							

ANEXOS D

Tabulación percepciones

Dimensión	Ítem SERVQUAL	ESCALA				
Dimensión	Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Fiabilidad	La Veterinaria Pet Center brindó el servicio como fue prometido.	3	11	6	6	4
	La Veterinaria Pet Center manejó adecuadamente los problemas del servicio.	4	9	7	7	3
	La Veterinaria Pet Center realizó correctamente el servicio la primera vez.	11	6	5	8	
	La Veterinaria Pet Center prestó el servicio en el tiempo prometido.	8	12	7	2	1
	La Veterinaria Pet Center mantuvo registros libres de errores.		30			
Capacidad de respuesta	Los empleados de Pet Center tuvieron el conocimiento necesario para responder mis preguntas.	1	8	10	7	4
	El personal de Pet Center lo mantuvo informado sobre cuándo se realizaría el servicio.	2	13	5	10	
	El personal de Pet Center sugirió servicios adecuados para mi mascota.	30				
	El personal de Pet Center mostró disposición para ayudarlo.	2	10	12	4	2
	El personal de Pet Center estuvo preparado para responder sus solicitudes.	3	5	7	8	7
Seguridad	Los empleados de Pet Center le inspiraron confianza.	4	4	12	5	5
	Se sentí seguro(a) con los servicios y procedimientos realizados en Pet Center.	23	2	4	1	
	Los empleados de Pet Center fueron constantemente corteses.	3	1	9	14	3
Empatía	En Pet Center recibí atención individual.	1	14	7	6	2
	Los empleados de Pet Center me trataron de manera comprensiva.	7	3	15	4	1
	En Pet Center se antepusieron mis intereses y los de mi mascota.	2	5	16	4	3
	Los empleados de Pet Center comprendieron sus necesidades y las de su mascota.	4	14	5	2	5
	Pet Center cuenta con un horario de atención conveniente.	26	4			
Elementos tangibles	Pet Center cuenta con equipo moderno.	24	4	2		
	Las instalaciones de Pet Center son visualmente agradables.	14	11	5		
	Los empleados de Pet Center tienen una apariencia pulcra y profesional.	5	17	8		
	Los materiales asociados al servicio de Pet Center son visualmente agradables.	6	15	3	4	2

ANEXOS E

Tabulación expectativa

Dimensión	Ítem SERVQUAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Fiabilidad	Espera que una veterinaria como Pet Center brinde el servicio como fue prometido.	24	4	2		
	Espera que una veterinaria como Pet Center maneje adecuadamente los problemas del servicio.	18	4	6	2	
	Espera que una veterinaria como Pet Center realice correctamente el servicio la primera vez.	23	4	2	1	
	Espera que una veterinaria como Pet Center preste el servicio en el tiempo prometido.	14	9	4	2	1
	Espera que una veterinaria como Pet Center mantenga registros libres de errores.	21	5	2	1	1
Capacidad de respuesta	Espera que los empleados tengan el conocimiento necesario para responder mis preguntas.	24	4	1	1	
	Espera que el personal me mantenga informado sobre cuándo se realizará el servicio.	23	6	1		
	Espera que el personal sugiera servicios adecuados para mi mascota.	16	10	3	1	
	Espera que el personal tenga disposición para ayudarme.	20	9	1		
	Espera que el personal esté preparado para responder mis solicitudes.	22	5	2		1
Seguridad	Espera que los empleados me inspiren confianza.	20	6	2	2	
	Espera sentirme seguro(a) con los servicios y procedimientos realizados.	22	5	3		
	Espera que los empleados sean constantemente corteses.	17	9	3		1
	Espera recibir atención individual.	19	4	3	3	1
Empatía	Espera que los empleados me traten de manera comprensiva.	23	4	3		
	Espera que en la veterinaria se antepongan mis intereses y los de mi mascota.	15	7	8		
	Espera que los empleados comprendan mis necesidades y las de mi mascota.	17	9	2	2	
	Espera que la veterinaria tenga un horario de atención conveniente.	16	4	6	4	
	Espera que la veterinaria cuente con equipo moderno.	21	5	2	2	
Elementos tangibles	Espera que las instalaciones sean visualmente agradables.	23	6	0	1	
	Espera que los empleados tengan una apariencia pulcra y profesional.	22	6	2		
	Espera que los materiales asociados al servicio sean visualmente agradables.	19	6	3	2	

ANEXOS F

Manual de funciones

Título de cargo: Médico Veterinario	Fecha:
Ocupante:	Preparado por: Karen Dayana Garcia Arenas
Localización: Veterinaria Pet Center, Tunja (Boyacá)	Firma del ocupante:
Dependencia jerárquica: Gerencia/ Administrativos / Médico Veterinario encargado	Firma del superior:
Dependencia: Aren médica	

1. Misión

Atender integralmente al paciente animal, previniendo, tratando y rehabilitando con el fin de preservar o mejorar su estado de salud, garantizando además una comunicación clara, oportuna y empática con el cliente durante todo el proceso.

2. Principales Resultados

Funciones generales del cargo:

Acción	Resultado esperado
Atender las consultas de los pacientes.	Para elaborar las historias clínicas y lograr posteriormente una correcta intervención.
Realizar exámenes médicos y procedimientos clínicos.	Para identificar el diagnóstico y definir el tratamiento adecuado.
Remitir pacientes a médicos especialistas cuando se requiera.	Asegurando una intervención específica para cada enfermedad.
Atender urgencias.	Logrando estabilizar a los pacientes que lleguen en estado de emergencia.
Mantener contacto directo con el paciente y su familia.	Asegurando que estén informados sobre el curso de la enfermedad y los tratamientos que se realizan.
Impartir instrucciones al personal de enfermería o auxiliar sobre el manejo del paciente.	Logrando una mejora en los cuidados y necesidades básicas de los pacientes hospitalizados.
Controlar los archivos de historias clínicas, exámenes de laboratorio y demás documentos.	Asegurando un orden diario y correcto seguimiento clínico.

Funciones específicas de servicio al cliente:

Acción	Resultado esperado
Saludar al cliente por su nombre y el de la mascota antes de iniciar la consulta.	Para generar cercanía y continuidad en la atención (dimensión empatía).
Explicar en lenguaje claro y no técnico el procedimiento antes de realizarlo.	Para que el cliente entienda lo que se va a hacer y reduzca su incertidumbre (dimensión seguridad).
Explicar el diagnóstico y las indicaciones de tratamiento de forma verbal y, si es necesario, por escrito.	Para asegurar que el cliente comprenda y cumpla el tratamiento en casa.
Informar al cliente cuándo debe volver o qué señales de alarma vigilar.	Para prevenir complicaciones y transmitir confianza en el seguimiento.
Preguntar al cliente si tiene dudas antes de finalizar la consulta.	Para verificar que la información fue comprendida y cerrar la atención de forma adecuada.

ANEXOS G

Encuesta de satisfacción

¿Servicio recibido?

Tu respuesta

¿ Por quien fue atendido?

☐ Opción 1

¿ El tiempo de espera para ser atendido fue adecuado? *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

¿El personal explicó con claridad el procedimiento o servicio realizado? *

1 2 3 4 5

Senti confianza y seguridad en la atención recibida.

12345

Totalmente en desacuerdo

☐☐☐☐☐

Totalmente de acuerdo

En general, quedé satisfecho(a) con el servicio recibido.

12345

Totalmente en desacuerdo

☐☐☐☐☐

Totalmente de acuerdo

Comentario u observación :

Tu respuesta

¿Qué te ha parecido el contenido de las ponencias?
Valora tanto la exposición como el material entregado

12345

Malo

☐☐☐☐☐

Excelente

¡Gracias por su tiempo y por confiar en nosotros el cuidado de su mascota!

ANEXOS H

Procedimiento PQRS

PQRS

- Objetivo**
Garantizar que toda petición, queja, reclamo o sugerencia expresada por un cliente sea registrada, atendida y resuelta de manera oportuna, cerrando el ciclo del servicio y fortaleciendo la confianza del cliente en la veterinaria.
- Canales de recepción**
- Buzón físico ubicado en el área de recepción, con formatos y lapicero disponibles.
 - Número de WhatsApp exclusivo para PQRS, diferente o identificado dentro del canal general de la veterinaria.
 - De forma verbal directamente a cualquier colaborador, quien tiene la obligación de trasladarla a recepción el mismo día.

Tipos de solicitud	
Tipo	Descripción
Petición	Solicitud de información, de un servicio adicional o de una condición especial (por ejemplo, horarios, precios, disponibilidad).
Queja	Manifestación de inconformidad relacionada con la actitud o comportamiento del personal durante la atención.
Reclamo	Manifestación de inconformidad relacionada con el resultado del servicio prestado (médico, de aseo, de tiempos, etc.).
Sugerencia	Propuesta de mejora que el cliente comparte de manera voluntaria, sin que medie una inconformidad.

- Pasos del procedimiento**
- 1. Recepción.** El cliente registra su solicitud por cualquiera de los canales definidos. Quien la recibe debe anotarla el mismo día en el formato de seguimiento, sin importar si puede resolverla de inmediato.
 - 2. Clasificación.** La recepcionista clasifica la solicitud según el tipo (petición, queja, reclamo o sugerencia) y su nivel de prioridad (alta: relacionada con la salud de la mascota o un daño; media: relacionada con la atención o tiempos; baja: sugerencias generales).
 - 3. Asignación de responsable.** Se define quién debe dar respuesta según el tema: el médico veterinario si es un tema clínico, la recepcionista si es un tema administrativo o de atención, o el propietario si involucra una decisión mayor (por ejemplo, un reembolso).
 - 4. Respuesta al cliente.** Se contacta al cliente en un plazo máximo de 48 horas, incluso si la respuesta es "su caso está en revisión". No se debe dejar una solicitud sin ningún tipo de respuesta dentro de ese plazo.
 - 5. Solución y cierre.** Una vez resuelto el caso, se confirma con el cliente que quedó atendido o informado a satisfacción, y se marca como "cerrado" en el formato de seguimiento.
 - 6. Análisis mensual.** Al final de cada mes, el propietario revisa el consolidado de PQRS: cuántas se recibieron, cuántas se resolvieron dentro del plazo y qué tipo de solicitud fue la más frecuente, para identificar patrones y ajustar las estrategias de

ANEXOS I

Seguimiento PQRS

Formato de Seguimiento de PQRS								
Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias — Veterinaria Pet Center								
P = Petición · Q = Queja · R = Reclamo · S = Sugerencia Prioridad: Alta / Media / Baja Estado: Abierto / En proceso / Cerrado								
Fecha	Cliente	Tipo (P/Q/R/S)	Descripción de la solicitud	Prioridad	Responsable	Acción tomada	Fecha de respuesta	Estado

ANEXOS J

Formato seguimiento consulta

Formato de Seguimiento Posterior a la Consulta
Veterinaria Pet Center — Tunja, Boyacá

Se diligencia para procedimientos relevantes (cirugías, tratamientos prolongados, hospitalización). El seguimiento se realiza entre 24 y 48 horas después de la atención. | Estado: Pendiente / Realizado / No contesta

Fecha de consulta	Ciente	Mascota	Procedimiento / motivo	Fecha de seguimiento	Medio (llamada/WhatsApp)	Responsable	Resultado del seguimiento	Estado

ANEXO K

Tablero de seguimiento



Tablero_Control_M
ensual_PetCenter.xls

Estrategias SMART					
Estrategia (SMART)	Indicador (Measurable)	Meta (Achievable)	Relevante (brecha SERVQUAL que ataca)	Resultado actual	Estado
Estandarización mediante flujogramas y checklist (específica, tiempo: mes 1 en adelante)	% cumplimiento del checklist de atención	90%	Fiabilidad (-1,06)		Sin datos
Indicadores de calidad del servicio (específica, tiempo: consolidación mensual)	% cumplimiento de tiempos de atención	80%	Capacidad de respuesta (-1,06)		Sin datos
Indicadores de calidad del servicio (PQRS)	% PQRS resueltas en plazo (48h)	80%	Fiabilidad / Capacidad de respuesta		Sin datos
Indicadores de calidad del servicio (satisfacción)	% satisfacción del cliente (encuesta)	80%	Seguridad y Empatía (todas las brechas)		Sin datos
Seguimiento a clientes por WhatsApp/llamada (tiempo: desde la primera semana)	% de clientes contactados dentro de 24-48h	90%	Empatía (-0,77) y Capacidad de respuesta (-1,06)		Sin datos

ANEXO L

Jornada de capacitación

Plan de Capacitación en Comunicación Asertiva y Manejo de Situaciones
Veterinaria Pet Center — Tunja, Boyacá

Objetivo
Fortalecer las habilidades de comunicación del personal que tiene contacto directo con el cliente, de manera que la explicación de diagnósticos, tratamientos y cuidados sea clara y confiable, y que el manejo de situaciones de tensión no afecte la relación con el cliente.

Estructura de la capacitación

Sesión	Contenido	Duración	Dirigido a
1. Introducción y protocolo de atención	Presentación del protocolo de atención estandarizado (Anexo 5) y su importancia para la experiencia del cliente.	45 min	Todo el personal
2. Comunicación asertiva	Cómo explicar diagnósticos y tratamientos en lenguaje simple; cómo confirmar que el cliente entendió; escucha activa.	60 min	Médico(s) veterinario(s)
3. Atención en recepción	Manejo de tiempos de espera, comunicación de demoras, aplicación de la encuesta de satisfacción y del procedimiento de PQRS.	45 min	Recepcionista
4. Manejo de situaciones difíciles	Cómo responder ante un cliente inconforme o ansioso sin escalar la tensión; casos reales de la veterinaria.	45 min	Médico(s) y recepcionista
5. Cierre y práctica	Ejercicio de role-play con casos cotidianos de la veterinaria (saludo, explicación de procedimiento, despedida).	30 min	Todo el personal

- Metodología**
- Sesión inicial de medio día (aproximadamente 3.5 horas en total), dictada por el médico veterinario dueño de la clínica o por un profesional externo en atención al cliente.
 - Uso de casos reales de la veterinaria como ejemplos, evitando teoría abstracta.
 - Cierre con ejercicio práctico de role-play entre los mismos colaboradores.
 - Entrega de una copia impresa del protocolo de atención (Anexo 5) al finalizar.

Refuerzos periódicos
Cada dos o tres meses se realiza una sesión corta de refuerzo (30-45 minutos), en la que se revisa casos recientes (quejas, encuestas con puntajes bajos) y se refuerzan los puntos que lo requieran. Esta sesión puede hacerse en un espacio breve dentro de la jornada laboral, sin necesidad de suspender la atención.

ANEXO M

Tiempos de respuesta

Estándar de Tiempos de Atención
Veterinaria Pet Center — Tunja, Boyacá

Actividad	Tiempo máximo	Responsable
Espera para ser atendido (consulta general)	15 minutos	Recepción / auxiliar
Atención de urgencias	Inmediata (máx. 5 minutos)	Todo el personal
Entrega de resultados de exámenes	24 horas	Médico veterinario
Respuesta a mensaje de WhatsApp	2 horas (horario laboral)	Recepción
Respuesta a llamada perdida	Mismo día	Recepción
Confirmación de cita agendada	24 horas antes	Recepción

Uso del estándar

Este cuadro se fija en un lugar visible para el personal (uso interno, no necesariamente para el cliente) y se entrega en la inducción de cada colaborador nuevo, junto con el protocolo de atención.

Si un tiempo se va a superar, el protocolo de atención obliga a informar oportunamente al cliente sobre la demora y el motivo, evitando que la espera se perciba como falta de disposición.

Cada mes se revisa el cumplimiento de estos tiempos mediante el indicador "% de cumplimiento de tiempos de atención", el cual alimenta el panel de indicadores de calidad del servicio (numeral de sistemas).

Ficha técnica de seguimiento

Aspecto	Detalle
Responsable de definir los tiempos	Propietario, en conjunto con el personal, según la capacidad real de atención.
Responsable de cumplirlos	Cada colaborador según la actividad que le corresponda.
Mecanismo de control	Registro simple de hora de llegada y hora de inicio de atención (recepción); hora de solicitud y hora de respuesta (WhatsApp/llamadas).
Frecuencia de revisión	Mensual, comparando lo prometido frente a lo cumplido.
Uso del resultado	Alimenta el indicador de calidad de sistemas y permite ajustar la asignación de personal en horas de mayor demanda si el cumplimiento baja.