

**DISEÑO DE PROPUESTA DE MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
CLÍNICA VETERINARIA APAP PARA EL PUNTO DE RECEPCIÓN Y  
SERVICIO AL CLIENTE**



**Presentado por:**

**SULGEY JULIETH ESCANDON YOLY  
JUAN ANTONIO MUÑOZ TABARES**

**UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PEREIRA, RISARALDA**

**2017**

**DISEÑO DE PROPUESTA DE MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
CLÍNICA VETERINARIA APAP PARA EL PUNTO DE RECEPCIÓN Y  
SERVICIO AL CLIENTE**



**Presentado por:**

**SULGEY JULIETH ESCANDON YOLY  
JUAN ANTONIO MUÑOZ TABARES**

**Asesor Metodológico**

**Dr. JAVIER ALEXANDER LUNA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE, SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PEREIRA, RISARALDA**

**2017**

## CONTENIDO

	Pág.
Introducción	9
1. Planteamiento del problema	9
2. Articulación de las causas y síntomas del problema	10
3. Formulación del problema	11
4. Sistematización del problema	11
5. Objetivos	11
5.1. Objetivo general	11
5.2. Objetivos específicos	12
6. Justificación	12
7. Marco teórico	14
7.1. Conceptos básicos de servicio al cliente	14
7.1.1. Definición de servicio al cliente	14
7.1.2. El servicio al cliente como generador de rentabilidad	14
7.1.3. Características del servicio al cliente	16
7.1.4. Pautas para lograr un buen servicio al cliente	16
7.1.5. Relaciones con el cliente	19
7.1.6. El diagnóstico del servicio al cliente	21
7.1.7. La evaluación y control del servicio al cliente	23
8. Marco conceptual	26
8.1. Concepto de servicio	26
8.2. Definición de cliente	26
8.3. Servicio al cliente	26
8.4. Cliente interno	27
8.5. Cliente externo	27
8.6. Cliente intermedio	27
8.7. Cliente final	28
8.8. Evaluación de satisfacción al cliente	28
8.9. Insatisfacción del cliente	28

9. Marco histórico	28
10. Marco institucional	30
11. Plan de mejoramiento	33
11.1. Políticas y objetivos del servicio al cliente para la Clínica Veterinaria APAP	33
11.1.1. Planteamiento estratégico	35
a) Misión	35
b) Visión	35
c) Valores corporativos	36
d) Portafolio de servicios	36
11.2. Situación de la Clínica Veterinaria APAP en cuanto a la calidad en el punto de recepción y servicio al cliente	37
11.3. Identificación de las oportunidades de mejora en el punto de recepción y servicio al cliente	39
11.3.1. Información	40
11.3.2. Tecnología	41
11.3.3. Capacitación	41
11.3.4. Ambiente físico acogedor	42
11.3.5. Innovación en el servicio al cliente	42
11.4. Propuesta de diseño de Manual de Servicio al Cliente para el punto de recepción y servicio al cliente de la Clínica Veterinaria APAP	43
11.4.1. Características personales	45
11.4.2. Requerimientos técnicos	46
11.5. Propuesta de diseño de Manual de Servicio al Cliente para el punto de recepción y servicio al cliente de la Clínica Veterinaria APAP	49
11.5.1. Atención presencial	49
11.5.2. Componentes de la atención telefónica	50
11.5.3. Proceso a seguir en una comunicación telefónica	51
11.5.4. Atención de reclamos	52
11.5.5. Adecuación de buzón de sugerencias	52

11.6. Herramientas para evaluación del servicio al cliente	54
11.6.1. Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes cada tres (3) meses	55
a) Estructura de la encuesta	56
b) Evaluación del desempeño de 360°	59
11.6.2. El cliente incognito o cliente misterioso	66
a) Interpretación	71
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Bibliografía	76

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clasificación de los clientes.....	46
Cuadro 2. Encuesta de satisfacción de los clientes.....	57
Cuadro 3. Apreciación del desempeño 360 grados.....	61
Cuadro 4. Variables a Evaluar .....	62
Cuadro 5. Resultados Evaluación 360 grados.....	66
Cuadro 6.Formato Evaluación Cliente Incognito.....	69
Cuadro 7. Escala de Calificación Cliente Incognito.....	71

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclo del Servicio.....	44
Figura 2. Atributos del Servicio .....	44
Figura 3. Evaluación del Desempeño 360 grados.....	60

# **DISEÑO DE PROPUESTA DE MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA CLÍNICA VETERINARIA APAP PARA EL PUNTO DE RECEPCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

Por: SULGEY JULIETH ESCANDON YOLY<sup>1</sup>  
JUAN ANTONIO MUÑOZ TABARES<sup>2</sup>

## **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:** Calidad en el servicio al cliente.

### **DEFINICIÓN DEL TEMA**

**QUÉ:** Diseño de propuesta de un manual del servicio al cliente.

**DÓNDE:** Clínica Veterinaria APAP.

**CUÁNDO:** 2017

**TÍTULO:** Diseño de propuesta del Manual de Servicio al Cliente en la Clínica Veterinaria APAP en el punto de recepción y servicio al cliente.

---

<sup>1</sup> Egresada no graduada del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre, Seccional Pereira. Actualmente se desempeña como Responsable del Área de Gestión Contractual de la Reclusión de Mujeres de Pereira. Contacto: sjescandon.administracion@unilibrepereira.edu.co

<sup>2</sup> Egresado no graduado del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre, Seccional Pereira. Actualmente se desempeña como Coordinador de Compras e Inventarios de la Clínica Veterinaria APAP de Pereira. Contacto: jamunoz.administracion@unilibrepereira.edu.co



## **INTRODUCCIÓN**

La presente propuesta se diseña con el propósito de generar herramientas que encaminen a la búsqueda del mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la Clínica Veterinaria APAP, Pereira, permitiendo así lograr diferenciación en el mercado actual, donde los clientes reconozcan la organización por su preferencia y reconocimiento del excelente servicio brindado.

Lo anterior con el objetivo de resaltar la importancia del servicio al cliente en las entidades prestadoras de servicios médicos veterinarios interviniendo el punto de recepción y servicio al cliente de la Clínica Veterinaria APAP, donde factores como la falta de un protocolo y de controles han generado inestabilidad en la prestación del buen servicio al cliente, causando además insatisfacciones que pueden afectar sus preferencias del cliente, por lo tanto esta propuesta tiene como fin realizar inspecciones y mejoras en los aspectos en los que se está dejando de aunar esfuerzos para trabajar en búsqueda de procesos de mejora continua.

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La calidad en el servicio que se brinda a los clientes juega un papel fundamental como herramienta que permite medir la gestión de una organización, en relación a la satisfacción que se genera al momento de prestar un servicio y la fidelización de los clientes:

<b>Causas</b>	<b>Síntomas</b>
La administración resta importancia en la mejora de procesos de servicio al cliente, específicamente en el punto de recepción y servicio al cliente.	Insatisfacción de los clientes al elegir la clínica como su prestadora de servicios veterinarios.
El personal no está capacitado en atención al cliente.	Aumento de las quejas por falta de un buen servicio al cliente.
No existe un manual que establezca el protocolo de atención a clientes.	Aumento en los tiempos de atención.

## **2. ARTICULACIÓN DE LAS CAUSAS Y SÍNTOMAS DEL PROBLEMA**

La administración de la Clínica Veterinaria APAP no ha mostrado interés en mejorar los procesos de servicio al cliente, específicamente en el punto de recepción, logrando generar insatisfacción en los clientes al momento en que reciben los servicios que presta la clínica, además no ha abierto espacios en los cuales el personal que atiende a los clientes se capacite, haciendo que el número de quejas vaya en aumento por la mala calidad en el servicio, además, no existe un manual que les permita establecer de qué manera atender a los clientes, lo que produce que la atención a estos sea demorada.

En la Clínica Veterinaria APAP no existe un protocolo de atención al cliente para el punto de recepción y servicio al cliente, por lo tanto los tiempos en la atención son muy demorados, lo cual se puede evidenciar en las quejas presentadas.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar la propuesta para el diseño del Manual de Servicio al Cliente en la Clínica Veterinaria APAP en el punto de recepción y servicio al cliente?

### **4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- a) ¿Cuáles son las políticas y objetivos del servicio al cliente para Clínica Veterinaria APAP?
- b) ¿Cuál es la situación problema que vive actualmente la empresa Clínica Veterinaria APAP en cuanto a calidad en el servicio en el punto de recepción y servicio al cliente?
- c) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en el punto de recepción y servicio al cliente en la Clínica Veterinaria APAP?
- d) ¿Cuál es la propuesta de diseño del manual de servicio al cliente a presentar en la Clínica Veterinaria APAP?

### **5. OBJETIVOS**

#### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Presentar propuesta para el diseño del Manual de Servicio al Cliente en la Clínica Veterinaria APAP para el punto de recepción y servicio al cliente.

## **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Conocer las políticas y objetivos del servicio al cliente en la Clínica Veterinaria APAP, y su planteamiento estratégico
- b) Conocer la situación actual de la Clínica Veterinaria APAP en cuanto a la calidad del servicio en el punto de recepción y servicio al cliente.
- c) Identificar las oportunidades de mejora en el punto de recepción y servicio al cliente.
- d) Determinar el modelo propuesto de manual de servicio al cliente para el punto de recepción y servicio al cliente para la Clínica Veterinaria APAP.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

La realidad de los mercados actuales cada vez se torna más competitiva y genera la necesidad de que las organizaciones enfrenten un cambio permanente a nivel interno, que se refleje en todos los usuarios de manera positiva y oportuna, por lo cual la meta es crear y desarrollar nuevas alternativas que permitan abrir caminos para llegar a nuevos mercados y garantizar la fidelización de los clientes, convirtiéndose en uno de los objetivos en toda organización prestadora de servicios. William Brand establece que: “En los mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> BRAND, WILLIAM. Socio en el área de prácticas de Gestión Estratégica de Coopers Lybrand Consulting Group. Toronto, 1991. p. 28.

Dado lo anterior, se plantea que el servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en permanecer y crecer en el tiempo, por tal motivo en la Clínica Veterinaria APAP se percibe la necesidad de iniciar estrategias dirigidas al mejoramiento del servicio con base en la presentación de una propuesta donde se hace un estudio de observación previo a fin de identificar causas y síntomas que actualmente generan problemas o situaciones de preocupación, específicamente en el punto de recepción y servicio al cliente, siendo este el primer filtro en la prestación del servicio y prioridad para restablecer la imagen y calidad de servicio que proyecta quien se encuentra en la recepción.

Las necesidades de mejoramiento en los aspectos de servicio al cliente para la Clínica Veterinaria APAP se han detectado por medio de reclamaciones informales por parte de usuarios de los servicios prestados. Es clave además tener claro que para lograr ser competitivo y permanecer en el tiempo no solo es suficiente un amplio portafolio de servicios, sino que adicional a esto se debe propender por atender las necesidades del cliente y superar sus expectativas, en pro de lograr relaciones en el largo plazo.

Es así como se genera la idea de presentar la propuesta de mejora en la calidad del servicio al cliente a partir de una propuesta de diseño de un manual de servicio, donde se establezcan los medios o herramientas que logren identificar la percepción de los clientes desde diferentes puntos de vista mediante la aplicación de conocimientos fundamentales del Administrador de Empresas sobre planeación, dirección, ejecución y control en los procesos de la organización, que conlleven al logro de los objetivos establecidos para la presente propuesta de manera que se pueda implementar posteriormente.

La metodología de trabajo se basa en el planteamiento de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso la encuesta al cliente y una evaluación de desempeño para el puesto intervenido, de lo cual debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de mejoramiento que permita a su vez la toma de decisiones respecto a estrategias con los clientes, y las necesidades internas que requieren de cambios orientados a procesos de mejora continua.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

#### **7.1.1. Definición de servicio al cliente**

Según Williams Vera, servicio al cliente “Es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes/público usuario, mostrando interés y brindando una atención especial. Prestar un servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes o público usuario, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no podemos llevarlo en nuestros maletines, se encuentra en nuestro interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona”<sup>4</sup>.

#### **7.1.2. El servicio al cliente como generador de rentabilidad**

El servicio al cliente es en realidad una acción propia de la venta que además asegura con su buen uso el regreso de los clientes, quienes hacen

---

<sup>4</sup> ESTRADA VERA, Williams. Servicio y Atención al Cliente del cliente: concepto de servicio. [en línea] [revisado el 19 de marzo de 2017] Disponible en internet: <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf>

la recompra con mayor o menor frecuencia. Los administradores de las organizaciones tienen que entender esta área como una estrategia de marketing logrando aumentar así las utilidades netas finales de los negocios.

Según la *Revista Electrical Contractor* en nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del mismo ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto”. Sin los clientes las empresas podrían desaparecer, ya que en este mundo globalizado todas las organizaciones deben superar las expectativas de los mercados para poder agradecerle a los clientes, hacer que se sientan satisfechos efecto que será proporcional a las utilidades que la empresa pueda recibir, puesto que la atención al cliente se encuentra relacionada con las utilidades que puede llegar a recibir una empresa dependiendo de cómo presta su servicio.

Según los autores Normann, Ramírez, Gronroos, Vargo y Lusch “es clave generar un valor agregado después de la entrega del producto, coincidiendo en que la calidad en el servicio al cliente puede llegar a conducir a la empresa a generar mayores y mejores utilidades que no solo tienen que verse desde un punto de vista monetario, sino desde la relación gana-gana que puede generar el cliente y la empresa”<sup>5</sup>.

Las empresas son motivadas por sus clientes a trabajar en su desarrollo, e innovación de productos y servicios que ya se tienen, creación de nuevos productos, mejoras en los procesos de calidad enfocados a la atención y servicio, mejoras en respuesta a inconformidades por el producto o servicio que se ha dado, y de cómo estos aspectos pueden posicionar a una organización y llevarla al éxito llenándola de herramientas para poder competir en los mercados.

---

<sup>5</sup> CASTELLANOS VARGAS, Jennifer. Ensayo: El Servicio al Cliente una Estrategia para Competir en Mercados Globales. [en línea], marzo de 2013 [revisado el 19 de marzo de 2017]. Disponible en internet:<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11982/1/EL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20UNA%20ESTRATEGIA%20PARA%20COMPETIR%20EN%20MERCADOS%20GLOBALES.pdf>

### **7.1.3. Características del servicio al cliente**

El autor Humberto Serna Gómez establece diferentes características del servicio al cliente:

“Es *intangible*, no se puede percibir con los sentidos. Es *perecedero*, se produce y consume instantáneamente. Es *continuo*, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio. Es *integral*, todos los colaboradores forman parte de ella. La oferta del servicio, prometer y cumplir. El foco del servicio, satisfacción plena del cliente. El *valor* agregado, plus al producto”<sup>6</sup>.

### **7.1.4. Pautas para lograr un buen servicio al cliente**

“El autor David Francisco Camargo brinda unas pautas o reflexiones que se convierten en clave para lograr la buena prestación del servicio; estas son alguna de las más destacadas:

- a) La relación cliente interno-externo debe ser armoniosa para evitar contradicciones que perjudiquen el servicio.
  
- b) La agresividad del cliente externo puede generar ofuscación en aquellos clientes internos que aún no han asimilado bien la cultura del servicio.
  
- c) Quien presta un servicio debe considerarse un líder (autoestima).
  
- d) La diferencia entre éxito y fracaso en la prestación de un servicio es cuestión de sensibilidad, actitud, sinceridad.

---

<sup>6</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Conceptos básicos en Servicio al cliente. Colombia. Panamericana editorial Ltda. 2006. p. 19,27.



- e) Conocer a profundidad a los clientes realizando investigación permanente y sistemática sobre ellos.
- f) Hay que crear estrategias y hacer seguimiento a los niveles de satisfacción.
- g) Quien presta un servicio ante todo debe saber que adquiere un compromiso con él mismo y con los demás.
- h) En el servicio hay quienes aspiran a acaparar los mejores medios y espacios para la atención al cliente. El servicio debe ser integral y homogéneo.
- i) El cliente siempre está dispuesto a pagar por un servicio de calidad.
- j) Hay que satisfacer al cliente y protegerlo. Se debe tener una visión prospectiva del servicio.
- k) Llegue a acuerdos de solución con el cliente, analice ventajas y desventajas.
- l) No explique cómo se produjo el error, busque soluciones.
- m) Es mejor que sus clientes se quejen con usted, de esa forma puede brindar los correctivos en la prestación del servicio.
- n) No se razona con alguien que está enojado. Utilice su experiencia para persuadirlo y lograr calmarlo.

- o) No discuta con el cliente, busque soluciones. Los clientes que se sienten atacados reaccionan desmintiendo, culpando o contraatacando.
- p) No hay que disminuir el valor de lo que el cliente dice. No tome como algo personal la queja del cliente. Trate al cliente como si formara parte de la organización.
- q) Pida ideas para mejorar el servicio.
- r) La calidad del servicio no es un destino, es un viaje sin final.
- s) Se debe estar plenamente convencido que un servicio es bueno, para ofrecerlo de igual manera.
- t) Un servicio eficiente genera rentabilidad, y contribuye al desarrollo y crecimiento de las organizaciones.
- u) La magia del servicio debe consistir en dejar la mejor impresión en el cliente.
- v) La estética del SERVICIO tiene que ver con la prestación de un SERVICIO en las mejores condiciones, haciéndolo agradable a los ojos del cliente externo.
- w) La filosofía del servicio debe ser siempre la satisfacción del cliente”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> CAMARGO HERNANDEZ, David Francisco. Servicio al Cliente un Compromiso: Reflexiones Sobre El servicio. Bogotá, Colombia. ediciones Dafra. 2005. pag.27

### **7.1.5. Relaciones con el cliente**

Generar confianza al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes por medio de los colaboradores que están en contacto con él resulta ser más productivo de lo que se imagina. Para lograr un negocio exitoso se debe entregar a sus clientes valor siempre permanente y creciente en cuanto a la calidad relacionada no solo con el precio, sino en todo aspecto.

Los clientes ya no son fieles sólo con base en el precio, sino que comparan la satisfacción en la atención al obtener productos y servicios que ofrece un negocio con la experiencia que puede brindar la competencia. El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas: servicio antes de la venta, experiencia única vivida como una sola oportunidad de impresionar, entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo postventa, como el servicio en el área, garantías y mantenimiento.

En el servicio la satisfacción o insatisfacción del cliente se presentan durante los momentos de verdad, que son cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún colaborador de la organización. Esos momentos de verdad pueden ser contactos directos con personal de servicio, o cuando los clientes obtienen publicidad, es decir cuando visualmente se llevan una primera impresión del servicio, entre otras; es cuando aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no brindar un servicio completo, de un servicio no efectuado oportunamente o efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por la transmisión de información incorrecta. En los momentos de verdad los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Para lograr una excelente relación con el cliente se deben tener claros cuatro aspectos fundamentales:

- a) Compromiso con los clientes.
- b) Estándares de servicio enfocados al cliente.
- c) Capacitación y delegación de autoridad.
- d) Manejo efectivo de las reclamaciones.

De igual manera, la importancia de la satisfacción al cliente en cualquier negocio tiene cuatro aspectos fundamentales que, aplicados de manera oportuna y permanente, encaminan a las organizaciones en la mejora continua de las buenas relaciones con el cliente:

- a) Satisfacer plenamente a los clientes.
- b) Lograr mayor satisfacción del cliente frente a sus competidores.
- c) Conservar los clientes en el largo plazo.
- d) Ganar penetración en el mercado del cual se participa.

Otro aspecto trascendental y quizá en uno de los que más se falla en las relaciones con el cliente es la comunicación, base de las buenas relaciones, que consiste en la transmisión de información desde un emisor hasta un receptor, por medio de un canal; en la comunicación con el cliente se debe prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal. Dar la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar a los clientes son las herramientas más útiles: “Escuchar y darles lo que necesitan genera satisfacción y esto se traduce en clientes fieles” (FAD-CEPAM, 2013, p. 14).

Es necesario tener claro los conceptos de cliente y servicio.

Cuando se habla de **cliente** se debe tener en cuenta el interno y el externo, ya que se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes

de un proceso, en la búsqueda de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee, sin embargo si se visualiza a los clientes de una organización en un concepto más amplio e integral se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

El concepto **servicio** surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la organización dirigida hacia el consumidor. Una vez que la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes y/o servicios a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se comprende que el servicio a aquellos clientes internos y externos debe llegar a prevalecer sobre la venta misma, y se alcanza a comprender aún más el lema de que no se vende un producto sino los servicios que este puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un completo servicio que responde en cierta medida a las especificaciones del cliente, logrando concluir que el servicio es objetivo general de la organización.

#### **7.1.6. Diagnóstico del servicio al cliente**

Resulta necesario inicialmente realizar un diagnóstico de la situación actual, para conocer el punto en que se encuentra la problemática a tratar en lo referente a la característica de calidad que se quiere tomar como objetivo. La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones, ya que en ellas se reconoce la importancia real del cliente, al pedir su opinión y percepción sobre el producto y servicio prestado, y verse reflejado en el mantenimiento de clientes significativos, ya que muchas veces suele confundirse la calidad cuando no se tiene en cuenta la diversidad de segmentos de mercado a los que se concurre para diferenciar en cada caso las estrategias para alcanzar su satisfacción.

El procedimiento planteado se basa esencialmente en diferentes técnicas y métodos que permitan obtener la información necesaria sobre los clientes, su aglutinación y tratamiento, con el objetivo de caracterizar y diagnosticar la satisfacción percibida por los mismos y de esa forma mejorar la toma de decisiones en el de servicio.

Para realizar un diagnóstico en el área que sea, o el cargo que se lleve a estudio, es necesario un proceso de recolección de información por parte de un equipo de trabajo de campo, además de disponer de un adecuado plan de trabajo que facilite la obtención de la percepción del cliente sobre la calificación del servicio que recibe. El plan del trabajo de campo se basa en el diseño de la muestra realizada, de disponibilidad de recursos económicos y humanos para obtener la información del cliente, donde se puede hacer uso de actividades específicas que generarán un buen resultado inicial para un diagnóstico, tales como:

- a) Definir un equipo de trabajo encargado de tomar una muestra.
- b) Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- c) Obtener los índices de satisfacción del cliente.
- d) Determinar la capacidad competitiva de la empresa con respecto a su competencia directa.
- e) En la distribución del plan se debe considerar el perfil del investigador de campo, el perfil del entrevistado, las distancias entre los clientes, y el tiempo de duración en la aplicación de las herramientas.

- f) Establecer los índices de gestión en la labor desempeñada por el grupo de trabajo.
  
- g) Documentar los resultados obtenidos para dejar evidencia de caso tales como por ejemplo porcentaje de no respuesta de los diferentes instrumentos cuantitativos del diagnóstico para facilitar el análisis de los resultados obtenidos.

#### **7.1.7. Evaluación y control del servicio al cliente**

Cuando se busca evaluar y controlar la prestación del servicio al cliente es necesario que toda la organización sea consciente de la ejecución de actividades tales como: definir los objetivos del control a realizar convirtiendo estos en una auditoría del servicio, la cual es un estudio de campo, pues la investigación se realiza sobre el conjunto de clientes internos y externos a quienes la compañía ofrece su servicio. Otra actividad es conocer los aspectos básicos de la compañía.

Para llevar a cabo la auditoría del servicio es necesario conocer aspectos generales de la organización, lo cual facilitará el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que la organización ofrece. Para lograr este objetivo resulta importante conocer la misión de la compañía, las políticas generales, la estructura organizacional, el clima laboral, los factores claves de éxito en las relaciones comerciales, estructura del área y de los cargos que se desempeñan en esta, las evaluaciones de calidad analizadas y estudios de mercado existentes.

Otra de las actividades fundamentales es el estudio del ciclo del servicio, que es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la organización objeto de estudio; es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.

A fin de identificar y analizar el ciclo del servicio se puede buscar apoyo en las técnicas sencillas que permiten un diagnóstico final, como es el caso de las encuestas. El diseño de la encuesta tiene como objetivo evaluar el ciclo del servicio de manera exhaustiva, tomando como referencia el listado de preguntas obtenido en el proceso de diseño de las herramientas de medición. Se caracteriza por ser un cuestionario elaborado, el cual evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la organización estudiada sin necesidad de abarcar un número exagerado de encuestados:

“En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede”<sup>8</sup>.

Lo anterior explica cómo este método es ideal para el estudio de caso que se está tratando, y generar una propuesta más convincente con la ayuda de esta herramienta.

Héctor Ávila presenta diferentes puntos de vista de autores destacados donde menciona: “que la investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma. La investigación por encuesta se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes mientras, la investigación por encuesta es un método de colección de datos en el cual se definen

---

<sup>8</sup> CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS DE ESPAÑA. “Qué es una encuesta”. [en línea] [revisado el 21 de marzo de 2017] Disponible en internet:<http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html>.



específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas, por tal motivo es necesario tener definido el tipo de encuesta que se va a utilizar para llevar a cabo el control y evaluación en el servicio al cliente”<sup>9</sup>.

De acuerdo a la forma de obtención de la información las encuestas se clasifican de la siguiente manera:

- a) Entrevistas.
- b) Cuestionarios por correo.
- c) Panel.
- d) Entrevistas por teléfono.

Para lograr realizar una encuesta exitosa se requiere integrar instrucciones claras y precisas acerca de lo que hará o se espera que haga el entrevistado. Según Héctor Ávila Baray suelen administrarse en el transcurso de la sesión práctica: “Las preguntas deben redactarse y plantearse de manera directa, clara y con un lenguaje sencillo no rebuscado ni ambiguo. Esto facilita que el entrevistado pueda leer o entender fácilmente el cuestionamiento evitando así las posibles distorsiones. En otras palabras es necesario asegurarse de que la pregunta mida lo que pretende medir”<sup>10</sup>.

Lo anterior sustenta la importancia de realizar una encuesta bien fundamentada que permita evaluar el nivel de servicio al cliente que se presta en la organización.

---

<sup>9</sup> AVILA BARAY, Héctor. “Introducción a la Metodología de la Investigación”. [en línea] [revisado el 21 de marzo de 2017] Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2e.htm>.

<sup>10</sup> AVILA, op.cit, p.15.

## **8. MARCO CONCEPTUAL**

### **8.1. CONCEPTO DE SERVICIO**

Un servicio es el conjunto de acciones realizadas para servir a alguien. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. La etimología de la palabra nos indica que proviene del latín *servitium*, haciendo referencia a la acción ejercida por el verbo “servir”.

### **8.2. DEFINICIÓN DE CLIENTE**

Según José Daniel Barquero Cabrero: “la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”<sup>11</sup>.

### **8.3. SERVICIO AL CLIENTE**

De acuerdo con Humberto Serna “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía, como las de servicios en este caso, diseña para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de sus clientes externos”<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> SENA FAVA - Formación en Ambientes Virtuales de Aprendizaje. Servicio al Cliente: definiciones: Cliente. [en línea ] [revisado el 22 de marzo de 2017]. Disponible en internet: [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122\\_1\\_VIRTUAL/OAAPs/OAA P7\\_Fase3/swf/aa1\\_0a2/oc.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL/OAAPs/OAA P7_Fase3/swf/aa1_0a2/oc.pdf). pag.7

<sup>12</sup> SERNA, op.cit, p, 19.

#### **8.4. CLIENTE INTERNO**

Es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es proveedor quien recibe el producto del trabajo, y cliente de quien hace llegar el producto del suyo.

#### **8.5. CLIENTE EXTERNO**

El cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios; constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus colaboradores. Dentro de los clientes externos se encuentran algunos clientes intermedios que a su vez también tienen necesidades que se deben atender.

#### **8.6. CLIENTE INTERMEDIO**

Hace que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario, como por ejemplo los distribuidores mayoristas o detallistas, u otras personas que como agentes intermediarios promocionan los servicios de alguna forma. Este cliente es muy importante para la organización, por lo tanto se debe realizar un esfuerzo continuado para captar y fidelizar, estableciendo una relación a largo plazo con él.

## **8.7. CLIENTE FINAL**

Se refiere a las personas que utilizarán el producto o servicio adquirido a la empresa, y esperando se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

## **8.8. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

Es la forma de medición que utilizan las organizaciones con herramientas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

## **8.9. INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Es un sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se satisface un deseo o una necesidad, frustrando así las expectativas del cliente.

## **9. MARCO HISTÓRICO**

Jorge Prieto en su libro expresa: “El gerente de la empresa, es el usuario, beneficiario, cliente”<sup>13</sup>.

Desde la antigüedad el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que él mismo producía. Al pasar el tiempo la forma de obtener los productos cambió, ya que ahora tenían que desplazarse a grandes distancias, lo que luego fue reemplazado con la aparición de centros

---

<sup>13</sup>HERRERA PRIETO, Jorge Eliecer. Gerencia del servicio, clave para ganar todos. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014. p.3.

de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos.

Más adelante los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados; tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, surgiendo así un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, a fin de fidelizarlos.

Desde hace más de 180 años aparecieron las primeras teorías sobre la Administración. Inicialmente se buscaba producir y vender; la ciencia estaba enfocada en maximizar la productividad. Paulatinamente se fue “ablandando” la teoría, la administración empezó a cuidar del empleado y de las relaciones al interior de la fábrica. El mundo se fue ampliando para los compradores, quienes cada vez más empezaron a exigir un producto acorde con sus necesidades y sus gustos; se instalaron otras fábricas en la localidad donde sólo había existido una, con un único proveedor, y comenzó a hablarse y vivirse la globalización emergiendo la figura de “el cliente”, como el individuo que decide dónde y a quien le compra, lo que ha revolucionado el mundo empresarial y las teorías de la administración.

William Estrada en su artículo establece que en la actualidad: “se reconoce que una empresa tiene sentido y su razón de existir es porque cuenta con clientes, ofrece productos y servicios que satisfacen las necesidades de unas personas y con su servicio supera las expectativas de esos clientes”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> ESTRADA VERA, Williams. Servicio y Atención al Cliente. [en línea] [revisado el 22 de marzo de 2017] Disponible en internet: file:///C:/Users/Presupuesto/Downloads/Contenido\_Modulo\_II\_Servicio\_al\_cliente.pdf

La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual cada una de las organizaciones se puso en la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias.

Actualmente existe una ardua competencia entre las empresas por ser las primeras en obtener la atención del cliente, lo que puede llegar a tardar convirtiéndose en un largo proceso, consistiendo en frecuentes visitas a la entidad, o bien varias adquisiciones del producto que se ofrece o servicio que se presta, dependiendo del giro de la empresa, pero que a su vez puede bastar con solo un minuto para romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio, perder al cliente y que este opte por ir hacia la competencia, por lo que no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa <sup>15</sup>.

## **10. MARCO INSTITUCIONAL**

En 1980 un grupo de personas se dio a la tarea de crear una entidad que pudiera ofrecer protección y cuidado a los animales maltratados y abandonados en la ciudad de Pereira, Colombia: la Asociación Protectora de Animales y Plantas (APAP).

Con el apoyo de la personería y la Alcaldía de esa época, y bajo la figura de comodato, se le otorgó a la APAP un lugar para albergar dichos animales.

---

<sup>15</sup> LÓPEZ PARRA, María Elvira. El Buzón de Pacioli: Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. [en línea ][revisado el 23 de marzo de 2017]. Disponible en internet: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>.

A partir de que la APAP tomó posesión del lugar conformó una clínica veterinaria con precios bajos, con el fin de ayudar económicamente a sostener el albergue y cumplir con el objeto social de brindar atención médica veterinaria de calidad y a bajos costos a los animales cuyos propietarios cuentan con bajos recursos económicos.

Gracias al incansable trabajo de los socios se realizaron bazares, bingos, concursos y otras actividades con la finalidad de recolectar fondos para mejorar las condiciones del refugio. En el año 1997 la APAP realizó un convenio con la Corporación Autónoma Regional de Risaralda para recibir a los animales de la fauna silvestre decomisados y rescatados por la Policía Ambiental (Decreto 1608 de 1978, Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente), para ser evaluados por profesionales, recuperados física y psicológicamente, albergados y cuidados hasta que se decidiera su destino final.

En el año 2005 y con los ahorros de 25 años la APAP adquirió un predio rural con el fin de desarrollar el proyecto de un Centro de Educación Ambiental y Atención Animal. En marzo de 2010 se comenzó a construir en el predio un lugar para dar comodidad y esparcimiento a los animales de la fauna callejera ya recuperados de la situación de maltrato y abandono, y así mismo buscar un hogar responsable y amoroso para ellos. Esta edificación se realizó poco a poco con el programa de desarrollo de fondos en el que cada año se realizaron eventos y se recaudaron donaciones para alcanzar la meta. En 2012 se fueron trasladando los perros, y a mediados de 2013 se finalizó la obra.

A finales del año 2013, conscientes de que el abandono seguía creciendo cada vez más, de que todo el trabajo que se estaba realizando, incluyendo los grandes esfuerzos económicos, no estaba resolviendo el problema de

fondo y se estaba facilitando el abandono de animales, las directivas de la APAP decidieron que se debía destinar más esfuerzos y recursos para las campañas de esterilizaciones y programas de educación, motivo por el cual la APAP emprendió la construcción de la primera etapa del Centro de Educación Ambiental con auditorio, baños y cafetería en su predio rural, que culminó a mediados de 2014, todo lo cual se llevó a cabo gracias al programa de recolección de fondos. La segunda etapa se proyectó finalizarla en el año 2016, donde se construiría una oficina, una tienda y un quiosco para actividades lúdicas.

Para julio de 2014 la directiva de la APAP tomó la decisión de trasladar la clínica veterinaria y entregar el predio urbano que por 35 años tuvo en comodato con la Alcaldía de la ciudad. Cuatro hechos fundamentales llevaron a la toma de esta decisión:

- a) Problemas de espacio.
- b) La negativa de la Alcaldía de renovar el comodato que había vencido desde mayo de 2012.
- c) La presión ejercida por parte de la comunidad aledaña a la sede, que la querían para beneficio propio.
- d) A través del tiempo los ciudadanos visualizaron la sede de la APAP como el “botadero” de perros y gatos de la ciudad, con un crítico panorama de 1.000 animales abandonados recibidos al año en promedio.

La manutención de dichos animales se convirtió en un problema insostenible para la institución, y con la presión de la no renovación del comodato se decidió buscar una nueva sede. En febrero de 2015 se trasladó a una edificación más amplia y mejor ubicada en el sector de la circunvalar, logrando así ampliar el portafolio de servicios para los usuarios.



Hoy día la clínica veterinaria APAP (Asociación Protectora de Animales y plantas) continúa siendo una entidad privada sin ánimo de lucro, creada hace 37 años y con un alto grado de aporte en responsabilidad social corporativa y a su vez prestar servicios a la sociedad, de los cuales se obtienen ingresos y se destinan sus remanentes en los programas subsidiados como campañas de esterilización en barrios marginados y en educación.

Cada vez que se utiliza los servicios de la clínica se hace un aporte significativo a resolver la problemática del sufrimiento animal de raíz y ayudar un animal necesitado. Ofrece servicios de excelente calidad para animales de compañía, tales como consulta médica general, consulta especializada, laboratorio clínico, sala de belleza, guardería, *pet shop*, rayos x, ecógrafo, quirófano, hospitalización 24 horas y servicio exclusivo de sala VIP, la cual está dirigida a usuarios que desean una atención prioritaria las 24 horas del día y sin congestiones.

## **11. PLAN DE MEJORAMIENTO**

### **11.1. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA CLÍNICA VETERINARIA APAP**

Cuando en una organización se establecen políticas y objetivos del servicio al cliente esta puede encontrarse en un continuo mejoramiento, ya que cuenta con herramientas que le permiten una constante medición de la calidad del servicio, de manera que se establecen vínculos con el cliente logrando su fidelización; el hecho de que un cliente esté satisfecho permite a la empresa ahorrar dinero en publicidad, ya que es el mismo cliente el que se encarga de difundirla a través de su experiencia.

Las políticas y objetivos de la Clínica Veterinaria APAP se encaminan al entendimiento de las necesidades de cada cliente y su atención particular, con el fin de lograr la satisfacción desde el primer momento en que se requiere los servicios de la clínica.

Los colaboradores deben tener un claro conocimiento de las políticas y objetivos con el fin de que su trabajo sea de calidad y con compromiso. El autor Jorge Eliecer Prieto en su libro Gerencia del Servicio, establece rasgos del colaborador que debe brindar un servicio de calidad: “el funcionario comprometido muestra rasgos como los siguientes: conocimiento interno de sí mismo, la empresa, sus servicios, supervisa su propio trabajo, tiene lealtad hacia sus directivos y voluntad por sus compañeros de labor; logra altos niveles de desempeño, aporta mejoras a su actividad, fomenta la participación de los, no critica, evita comentarios sin fundamentos (chismes) y sobretodo, tiene ganas de cambiar”<sup>16</sup> .

Prieto también establece que en el establecimiento de políticas y objetivos en la calidad del servicio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos con respecto al cliente:

“Es el único juez de la calidad en el servicio. Es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores. La empresa debe gestionar la expectativa de sus clientes reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente. Nada se opone a que las promesas se conviertan en normas de calidad. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup>PRIETO, op.cit, p.25.

<sup>17</sup> PRIETO, op. cit, p 50.

Las políticas y objetivos del servicio al cliente para la Clínica Veterinaria APAP son:

- a) Atender de forma oportuna los requerimientos de los clientes.
- b) Ofrecer un óptimo servicio al momento de suministrar información a los clientes.
- c) Conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
- d) Disponer del mejor talento humano para brindar el mejor servicio.
- e) La voz del cliente es importante al momento de abrir espacios para escuchar sus opiniones y estar en un proceso de mejora continua.
- f) Los clientes hacen parte de la organización.

#### **11.1.1. Planteamiento estratégico**

##### **a) Misión**

Trabajar para lograr el bienestar de los animales y la conservación del medio ambiente, a través de procesos educativos y programas de bienestar animal.

##### **b) Visión**

Para el año 2018 la clínica veterinaria APAP será reconocida en la región por la prestación de servicios médicos veterinarios de la más alta calidad con profesionales actualizados, con el más amplio portafolio de servicios y el mayor reconocimiento por la contribución a la defensa y bienestar de los animales y del medio ambiente.

### c) Valores corporativos

- **Respeto a la vida** y a todos los seres vivos que interactúan en el medio ambiente.
- **Sentido de pertenencia.** Amor por el trabajo y la labor realizada logrando crear, cuidar y defender las cosas que nos pertenecen, como parte integral del equipo de trabajo orientados al cumplimiento de las metas establecidas y al desarrollo del objeto social.
- **Confianza.** La seguridad de que todos los colaboradores de la entidad están en capacidad de actuar de manera ética en todas las situaciones, generando tranquilidad y satisfacción hacia nuestros clientes.
- **Excelencia.** El talento de nuestro equipo humano, basado en la excelencia profesional, constituye la mejor garantía de la calidad de nuestros servicios en todas nuestras áreas de actuación, que además de nuestra formación y experiencia, trabajamos por el buen desempeño.
- **Responsabilidad Social.** Somos un pilar de desarrollo en la sociedad con programas subsidiados para las comunidades de bajos recursos en busca de mejorar la calidad de vida de los animales.

### d) Portafolio de servicios

- Consulta médica general.
- Consulta especializada.
- Quirófano.

- Pet shop.
- Droguería.
- Guardería.
- Sala de belleza.
- Sala VIP.
- Hospitalización 24 horas.
- Laboratorio.
- RX.
- Ecógrafo.
- Servicio de incineración.
- Profilaxis dental.
- Programa de etología.

## **11.2. SITUACIÓN DE LA CLÍNICA VETERINARIA APAP EN CUANTO A LA CALIDAD EN EL PUNTO DE RECEPCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

En la actualidad los clientes miden sus niveles de satisfacción teniendo en cuenta no solo el factor precio, sino que también lo hacen por la calidad en la atención que reciben. Conceptos como los de mercado global, apertura económica, innovación tecnológica han permitido que el concepto de calidad de un vuelco de 360 grados; ahora las empresas más que ofrecer productos y servicios quieren brindar satisfacción integral a sus clientes, con el fin de lograr su fidelización y lograr una ventaja que los diferencie de la competencia, en particular en el sector de los servicios.

Actualmente la Clínica Veterinaria APAP no cuenta con un protocolo de servicio al cliente en el punto de recepción y servicio al cliente, teniendo en cuenta que este es el primer contacto que tienen los clientes de la clínica, lo que ha traído como consecuencia que no se le pueda brindar al cliente información inmediata y oportuna sobre sus inquietudes, los tiempos de espera para la atención son muy demorados, más aun si por ejemplo la

repcionista tiene que atender llamadas telefónicas de clientes, a la vez que tiene que atender clientes de presenciales.

La administración de la clínica en los años que lleva prestando sus servicios no ha realizado ninguna evaluación que permita medir la calidad del servicio al cliente ofrecido por esta área, lo que ha generado que no hayan acciones tendientes a desarrollar herramientas y planes de mejoramiento a las falencias que se pueden detectar.

Aun cuando los clientes tienen una buena percepción de los servicios médico veterinarios que se prestan en la clínica, en lo que respecta a la calidad en el servicio que reciben en el área de recepción existen constantes quejas sobre la insatisfacción que experimentan. Se puede evidenciar que el problema surge desde adentro de la clínica, ya que no hay establecidos protocolos que permitan realizar los procesos de manera eficiente, sobre todo el de la comunicación efectiva.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede evidenciar que la problemática está dada por la falta de interés de la administración de la clínica veterinaria APAP, y por consiguiente de sus colaboradores, al no haber una seria preocupación ante la carencia de un manual que permita tener unos protocolos de servicio al cliente, además de instrumentos que permitan evaluar la calidad del servicio.

Al plantear la propuesta de diseño de un manual de servicio, específicamente en el punto de recepción y servicio al cliente, se quiere lograr una mejora en los procesos, al igual que poder medir la calidad con el fin de que las quejas de los clientes disminuyan, que la información pueda fluir de manera efectiva y lograr una mayor satisfacción de los clientes.

La clínica debe estar en la capacidad de ejercer controles sobre cada uno de los procesos que envuelven su razón de ser, sobre todo en aquellos que tienen que ver con la atención al cliente. Oliveth Botia y Diana Rivera en su investigación evidencian un dato importante respecto a la satisfacción de los clientes: “Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial”<sup>18</sup> .

### **11.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL PUNTO DE RECEPCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

En la búsqueda de lograr la presentación de la propuesta de un manual de servicio al cliente en la Clínica Veterinaria APAP se debe tener en cuenta aspectos de gran relevancia, tales como identificar las acciones que puedan reflejar oportunidades que se relacionen con el objetivo pretendido en dicha propuesta. Al identificar oportunidades que se pueden direccionar hacia el mejoramiento continuo del área de estudio se amplía el panorama de posibles soluciones para las razones que generan mal servicio al cliente, en aspectos que contribuyan al mejoramiento, como los que se describirán a continuación.

---

<sup>18</sup> BOTIA FONSECA, Oliveth. RIVERA MORENO, Diana. Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá”. [en línea ] [revisado el 25 de marzo de 2017 ] Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08?sequence=1>.

### 11.3.1. Información

Según el autor Idalberto Chiavenato, la información “es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones”<sup>19</sup>.

La buena administración del servicio al cliente es una labor sumamente importante para el buen funcionamiento de las organizaciones y su desarrollo; estas tareas bien logradas se convierten en cimientos de una posible gran organización con visión de perdurar en el futuro, generando un mayor fortalecimiento en el área de servicio al cliente y que se refleje al interior de la organización y a todos los públicos.

Una de las oportunidades con mayor potencial para lograr obtener fuertes bases para esta propuesta de mejoramiento es el manejo de la buena información, la cual se convierte en un recurso vital para toda organización, que puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso para todos los logros que se emprendan en busca del crecimiento integral.

La información permea en todas las áreas y en todo momento. La información bien administrada genera el éxito proyectando una visión para lograr los objetivos y metas establecidas. El apoyo en la información que se genera dentro de ese departamento es una base sumamente sustentable y creíble para tomarse en cuenta en la presentación del plan de mejora del servicio al cliente.

---

<sup>19</sup>CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.



### **11.3.2. Tecnología**

La tecnología como una herramienta bien aprovechada se convierte en un apoyo significativo para las organizaciones que buscan oportunidad de mejora continua por medio de elementos disponibles y de fácil acceso, como es el caso de la tecnología en un área que demanda agilidad en el manejo de los flujos de la información en aspectos como el buen manejo del conmutador, obtener el máximo provecho de los teléfonos móviles, las herramientas para almacenamiento de datos en las computadoras, el manejo de las redes sociales, entre otros, por lo cual se pretende para su uso recomendar la elaboración de protocolos para el buen manejo de la tecnología que se tiene a la mano, y sacar así su máximo provecho a fin de garantizar a los clientes una experiencia satisfactoria en búsqueda de su fidelización, ya que el área de la atención al cliente evoluciona constantemente, pues estos son cada vez más exigentes y demandan una atención más ágil y oportuna, lo que indica que vale apostar a estas propuestas de oportunidad que mejoran la calidad del servicio.

### **11.3.3. Capacitación**

Es necesario capacitar al personal en los conceptos del servicio al cliente incentivando la confianza en sí mismo para reflejar una imagen satisfactoria. La capacitación es una herramienta esencial para progresar, desarrollar y mejorar competencias, incentivar hábitos positivos de trabajo, generar formas ideales de gestionar y resolver situaciones, ser más eficaces y generar un mejor servicio centrados en el entendimiento de los procesos que llevan a la prestación de un buen servicio.

Es de gran utilidad capacitar para atender bien a los clientes, pues es una de las principales herramientas de diferenciación y una de las formas de agregar

más valor a las organizaciones, siendo competencia de la administración buscar que cada colaborador comprenda la importancia de su aporte.

#### **11.3.4. Ambiente físico acogedor**

Una de las primeras percepciones del cliente es el ambiente que se siente al llegar a un sitio y ser atendido; aspectos que fácilmente podrían pasar desapercibidos resultan ser claves para dar buen inicio a una atención exitosa. El cuidado de los espacios físicos y las decoraciones podrían ser el reflejo de una satisfactoria primera impresión del cliente.

Es importante la comodidad en el sitio de espera, la buena presentación personal de todo el equipo y un elemento que llame la atención del cliente, como un televisor o un video proyector donde se pueda estar transmitiendo información continua y amena buscando reducir la inconformidad que generan los tiempos de espera. Además la ubicación y señalización del punto de información serán claves, ya que en la clínica veterinaria APAP el cliente al ingresar queda inicialmente a la expectativa de quien le debe brindar información.

#### **11.3.5. Innovación en el servicio al cliente**

La innovación en el servicio al cliente resulta ser un tema de actualidad en cambio constante, el cual se debe promover como una alternativa de oportunidad para mejorar la atención en el punto de recepción.

Se recuerda fortalecer el uso de nuevas tecnologías, ya que estas generan ventajas de eficiencia en el servicio, fortalecen y permiten la participación en cuanto a nuevas decisiones y opciones de creatividad por parte del recurso humano de la organización que participa en dicha área.

Se debe dar a conocer la relación existente entre las estrategias de la compañía y la innovación para que se encaminen hacia los mismos objetivos. La innovación en ocasiones no requiere de mucha inversión, pues es suficiente con aprovechar recursos como el potencial humano, que en la mayoría de veces resulta ser de gran resultado, pues son ellos quienes interactúan en el medio con el cliente y logran obtener mayor información y conocimiento acerca de este.

#### **11.4. PROPUESTA DE DISEÑO DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LOS CARGOS DE RECEPCIONISTA Y AUXILIAR DE FACTURACIÓN DE LA CLÍNICA VETERINARIA APAP**

Un tema muy importante que se debe tener en cuenta en el diseño de un manual de servicio al cliente es el conocido Ciclo del Servicio, el cual empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización, que para el caso de la Clínica Veterinaria APAP es el punto de recepción y servicio al cliente. El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad, y es la forma de hacer que los empleados vean el punto de vista del cliente.

Cuando el cliente solicita el servicio hay diferente grado de relación con él, dependiendo de las características del servicio. Entregar el servicio de acuerdo con los requerimientos presupone un proceso productivo de ese servicio. El ciclo del servicio es único para cada negocio en particular y puede variar de cliente a cliente.

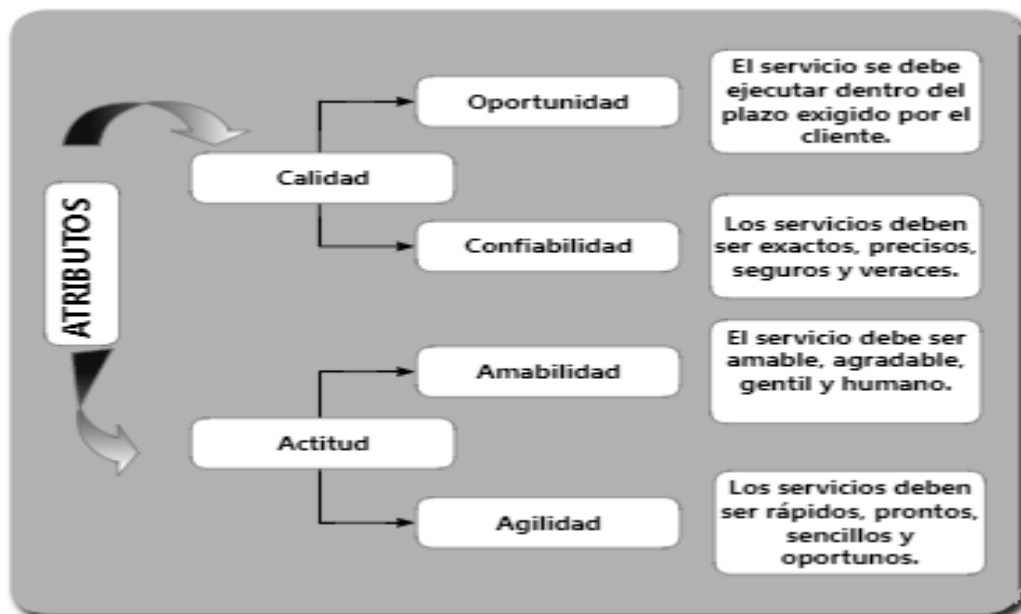
**Figura 1. Ciclo del Servicio**



Fuente. Jorge Eliecer Prieto, Gerencia del Servicio.

Otro tema de importancia son los atributos del servicio, los cuales se explican en la siguiente figura:

**Figura 2. Atributos del Servicio**



Fuente. Jorge Eliecer Prieto, Gerencia del Servicio.

Hay que tener en cuenta que cada cliente es diferente, por lo que tienen diferentes necesidades. A continuación se exponen aquellas necesidades que envuelven a cualquier cliente:

- a) Necesidad de ser comprendido: repita lo que él dice. Escuche los sentimientos que comunique el cliente, además del contenido del mensaje. Muestre empatía con sus problemas o quejas.
- b) Necesidad de sentirse bien recibido: dé una bienvenida cálida y amistosa. Hable con un lenguaje comprensible, y si es posible genere una breve conversación cordial.
- c) Necesidad de sentirse importante: llame al cliente por su nombre. Hágale sentir diferente y especial, y cuando regrese trate de recordar sus preferencias.
- d) Necesidad de sentirse cómodo: invite al cliente a estar cómodo y alivie la ansiedad. Explique con cuidado y con calma los procedimientos del servicio. Sonría y ofrezca valores agregados.

Además de lo anteriormente expuesto es indispensable tener en cuenta el perfil del colaborador que presta sus servicios en el punto de recepción y servicio al cliente. Jorge Prieto en su libro *Gerencia del Servicio* propone las siguientes características que debe poseer el colaborador prestador de servicio:

#### **11.4.1. Características personales**

- a) Confiabilidad.
- b) Habilidad para manejar el estrés.

- c) Trabajo en equipo.
- d) Iniciativa.
- e) Puntualidad.
- f) Adaptación al medio.
- g) Relaciones interpersonales.
- h) Presentación personal.

#### 11.4.2. Requerimientos técnicos

- a) Habilidad para comunicarse.
- b) Cumplimiento de los compromisos.
- c) Comprensión de lectura.
- d) Capacidad para resolver problemas.
- e) Disposición para las matemáticas básicas.
- f) Manejo de computadores.
- g) Conocimiento de la empresa producto/servicio.

Por último el colaborador responsable del punto de recepción y servicio al cliente debe tener claro las diferentes personalidades de los clientes y cómo tratarlos en el día a día. Jorge Eliecer Prieto presenta la siguiente clasificación y cómo debe ser el trato dado a los clientes:

**Cuadro 1. Clasificación de los Clientes**

	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
<b>El agresivo</b>	Le gusta discutir y oponerse por el placer de hacerlo. Puede ser un buen elemento pero es rudo cuando está de mal humor.	Aproveche todo lo bueno de sus intervenciones. No pierda el autocontrol y hable con él aparte.

**Continuación Cuadro 1. Clasificación de los Clientes**

<b>El colaborador</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Está siempre dispuesto a colaborar, convencido de su seguridad en sí mismo y de su propio valor.	Es una ayuda invaluable en la venta. Hay que utilizarlo constantemente y agradecerle sus aportes.
<b>El charlatán</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Habla de todo, menos del tema y de manera incontenible. Hace preguntas y él mismo se las contesta. Desea callar a los demás y que lo escuchen.	Contenga el torrente en el momento que pare para tomar aliento. Quítele la palabra y vuelva al tema. Si persiste, apele a la observación ostensible del reloj.
<b>El dominante</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Siempre quiere mandar a todos. Trata de imponer sus tesis sin dar explicación. Desea recibir sin dar.	Atiéndalo con prioridad hasta ganar su confianza. Trate de hacerle cambiar su actitud ante el producto o servicio con sugerencias basadas en evidencias.
<b>El erudito</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Es muy distraído y puede distraer al vendedor. Le gusta hablar de infinidad de temas acerca de lo que se le vende.	Refútelo tomando la última idea de la conversación y pida su opinión.
<b>El especialista</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Conoce algunos temas de los que habla sin cesar, además repite sus puntos de vista incansablemente.	Hay necesidad de volverlo al tema y aprovechar las ideas importantes, pero trátelo con cuidado.

**Continuación cuadro 1. Clasificación de los clientes**

<b>El hostil</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Se siente víctima y se queja continuamente de lo que le ofrecen. Casi nunca está satisfecho. Es cortante en sus conceptos sobre los productos o servicios.	Debemos actuar con tranquilidad. Es aconsejable decirle que con gusto le tratará su problema de manera privada. Es necesario atrincherar en la falta de tiempo.
<b>El preguntón</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Le fascina hacer todo tipo de preguntas y no siempre lógicas. Es feliz entorpeciendo la acción. Busca conocer la opinión del vendedor tratando de apoyar sus propios conceptos.	Hay que devolverle las preguntas. No apoyar opiniones tan solo para que quede satisfecho. Dar respuesta tan solo a las preguntas importantes.
<b>El sabelotodo</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Sin razones válidas quiere demostrar que sabe más que otros. Es polifacético en temas pero no domina ninguno. Trata de callar al vendedor con gestos despectivos.	Convérselo con pruebas, evidencias o referencias del producto o servicio. Invitarlo a conocer las instalaciones de la organización.
<b>El mudo</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Al sentirse ignorante o muy conocedor del tema permanece callado; solo desea información adicional y no le interesa nada más.	Hacerle preguntas sobre un tema que conozca. Dar sensación de respeto a su sabiduría. Póngalo a hablar con preguntas simples.
<b>El tímido</b>	<b>Cómo se presenta</b>	<b>Cómo tratarlo</b>
	Por falta de capacidad, aun teniendo buenas ideas, no se atreve a expresarlas. Desea saber mucho sobre el tema.	Hay que iniciar haciéndole unas preguntas fáciles para darle mayor confianza. Felicitarlo por su intervención y estimularlo con la buena sonrisa.

Fuente. Jorge Eliecer Prieto, Gerencia del Servicio.



## **11.5. PROPUESTA DE DISEÑO DE MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL PUNTO DE RECEPCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA CLÍNICA VETERINARIA APAP**

Esta propuesta tiene como objetivo establecer estándares que faciliten a los colaboradores el conocimiento acerca del comportamiento esperado al momento de atender clientes, con el fin de brindar una solución efectiva a las necesidades de estos.

### **11.5.1. Atención presencial**

El punto de recepción y servicio al cliente en la Clínica Veterinaria APAP tiene como objetivo atender a las personas que llegan a la Clínica solicitando algún servicio o productos del *pet shop*, por lo tanto es muy importante llegar 10 minutos antes al puesto, con el fin de recibir a los clientes una vez todo el personal de la clínica inicie labores.

Es necesario que para iniciar la atención de los clientes el colaborador responsable del punto de recepción y servicio al cliente:

- a) Tener una excelente presentación personal.
- b) Que el puesto de trabajo se encuentre ordenado y limpio, sobre todo si maneja documentos informativos o aplicaciones que deban ser suministrados a los clientes.
- c) Teniendo en cuenta que la atención se realiza por el orden de llegada de los clientes a la clínica es indispensable tener disponibles los turnos para ser asignados y agilizar la atención.
- d) Una vez inicie la atención saludar amablemente a todas las personas que llegan a la Clínica en busca de información o prestación de

servicios, haciendo una breve presentación y colocándose a disposición para resolver cualquier inquietud respecto a los servicios que presta la clínica y cómo acceder a estos.

Al iniciar la atención a los clientes que hacen presencia en la clínica no se debe olvidar aquellos clientes que requieren información telefónica, la cual se ha convertido en una herramienta de comunicación para las organizaciones brindando ventajas tales como la rapidez, permite un contacto más personalizado en comparación con una comunicación escrita, reduce costes frente a visitas personales, proporciona servicio al cliente, transmite facilidad de acceso, es eficaz porque generalmente se contacta con la persona que desea.

#### **11.5.2. Componentes de la comunicación telefónica**

- a) **La voz:** tener en cuenta la posición de la boca con respecto al aparato telefónico, la respiración y la vocalización.
- b) **El tono.**
- c) **La elocución.**
- d) **Lenguaje y vocabulario.**
- e) **El silencio:** es el equivalente de los signos de puntuación de la comunicación escrita. Los silencios deben ser siempre positivos, son los que sirven para escuchar al interlocutor, resaltar algo que se acaba de decir, o simplemente para respirar.
- f) **La sonrisa:** es fundamental en la comunicación telefónica.

### 11.5.3. Proceso a seguir en una comunicación telefónica

a) **Toma de contacto.** Consta del saludo, información empresarial, identificación personal. Para el caso de la Clínica Veterinaria APAP se propone el siguiente saludo:

- Clínica Veterinaria APAP.
- Muy buenos días/ muy buenas tardes, según el caso.
- Le habla Sulgey Escandón.
- ¿En qué le puedo servir?

b) **Descubrimiento de necesidades.** Saber lo que quiere el cliente. Hacer preguntas al interlocutor en el caso de que no tenga claro lo que va a solicitar:

- ¿Qué desea?
- ¿Cuál es el motivo de su llamada?

c) **Argumentación.** Este componente es importante ya que permite el intercambio de información y la comunicación en sí.

d) **Tratamiento de objeciones.** Son las dudas o peros que plantea el cliente; hay que tratarlas de manera profesional y adecuada a la situación. Es necesario poner en práctica la escucha activa, con el fin de dar agilidad a la llamada de manera eficiente.

e) **Cierre.** Es la despedida, esta debe ser cordial independientemente de cómo haya sido el proceso de comunicación, con profesionalismo y abierto a posteriores contactos con los clientes.

#### **11.5.4. Atención de reclamos**

Estos pueden hacerse de manera presencial, vía telefónica o a través de correos electrónicos que la clínica establezca para este fin:

- a) Escuche atentamente al cliente, sus motivos y pretensiones.
- b) Respete la opinión del cliente; de ser necesario tome nota del reclamo y centre su atención en este.
- c) En caso de que el cliente esté alterado por ningún motivo le pida que se calme, ya que esto hará que se exalte aún más.
- d) Si la reclamación tiene solución comprométase a realizar lo pertinente dando una fecha de respuesta.
- e) Tome los datos del cliente con el fin de enviar respuesta de la reclamación de manera oportuna.
- f) Es importante que una vez recibida la queja se dirija al área que pueda dar solución si no es la competencia del punto de recepción y servicio al cliente, haciendo el respectivo seguimiento.
- g) Las reclamaciones que se hagan por correo electrónico deben tener el mismo tratamiento que las presenciales y telefónicas.

#### **11.5.5. Adecuación de buzón de sugerencias**

Este canal de comunicación tiene como objetivo recoger las sugerencias, quejas y reclamaciones del cliente. La comunicación es una de las claves del éxito más importantes en las organizaciones, y algunos medios de comunicación interna como el buzón de sugerencia son sencillos, eficaces y muy económicos, por lo tanto no se requiere de una gran inversión para mantener un contacto directo con los clientes.

El buzón de sugerencias invita a los usuarios de un servicio a presentar sus propuestas, recomendaciones, ideas, quejas concretas y felicitaciones que

consideren oportunas a través de este medio, que es un símbolo de escucha activa, para que la organización tome acciones frente a estas propuestas que facilitan la organización de programas en la mejora de la calidad en el servicio al cliente.

Es de gran importancia hacer claridad total a los colaboradores con respecto a esta herramienta, pues se puede llegar a confundir su propósito y ser interpretado como una herramienta para juzgar la función de los colaboradores, por lo cual debe existir un filtro de análisis para poder estudiar cada caso de manera adecuada.

La ubicación en el espacio físico es clave para que el buzón esté a la vista del cliente y así lo identifique fácilmente. El buzón de sugerencia se convierte en un medio práctico de comunicación entre el cliente y la organización, teniéndolo como una de las alternativas de uso más frecuente para permitir construir un camino hacia la mejora continua, y a su vez crear un espacio de participación que permite motivar al personal generando sentido de propiedad con la organización.

Esta herramienta también tiene ciertas dificultades debido a que no todos los clientes están dispuestos a utilizarlo por las siguientes razones:

- a) No siempre a lo sugerido se le da respuesta o se realiza un seguimiento, lo cual es desmotivante.
- b) Los clientes temen que en lugar de ser una solución para ellos se genere un inconveniente.
- c) La baja autoestima debido a que los clientes que desean hacer uso del buzón no creen que su opinión sea importante para ser atendida como una prioridad.
- d) La mala o nula planeación estratégica para la implementación del buzón de sugerencias.

- e) Falta de información de calidad.
- f) Sistemas de análisis lentos y falta de continuidad.
- g) Falta de seguimiento continuo que genere credibilidad para el usuario.

#### **11.6. HERRAMIENTAS PARA EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Para la propuesta de diseño del Manual del Servicio al Cliente de la Clínica Veterinaria APAP es necesario tener en cuenta que la primera impresión que el cliente tiene sobre la calidad de la atención se presenta cuando ingresa a la empresa y pregunta por un producto o servicio. De la calidad de la información y el trato recibido depende su decisión de comprar o no, de volver a la empresa o no.

El cliente debe estar seguro que siempre recibirá la mejor atención, la cual deberá satisfacer sus necesidades, y para ello se debe tener en cuenta que existe dos tipos de actitudes del servicio al cliente que marcan la diferencia en las empresas. Según el autor Jorge Prieto se dividen en “las actitudes positivas y las actitudes negativas; la actitud negativa de uno solo de los empleados puede hacer que todo lo establecido en las políticas y el plan estratégico de la empresa se vayan al piso. El cliente por lo general no identifica a la personal individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la organización en su conjunto, lo cual asocia directamente a toda la entidad y a todas las personas que trabajan en ella, lo cual es demasiado peligroso en un mercado altamente competitivo, como es el de los servicios. Por tanto, el servicio es más que una actividad, es una actitud; no es un programa, es un compromiso de todos. Es nuestra actitud hacia el cliente expresada en acciones la que nos ayuda a satisfacer sus intereses, expectativas y percepciones para lograr su fidelidad. La diferencia no está en el producto: está en la gente. El servicio al cliente puede llegar a

ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal”<sup>20</sup>.

Identificar las necesidades de los clientes a través de encuestas de percepción continuas permite mantener a la empresa en un proceso de mejora continua y Jorge Prieto lo establece como una estrategia para identificar el concepto de calidad que tiene cada cliente en la siguiente apreciación: “La calidad consagrada al clientes es una estrategia para lograr la ventaja competitiva mediante el logro y la superación de las expectativas de aquellos clientes a los que usted tiene la oportunidad de servirles. La calidad del servicio es importante porque damos satisfacción total al cliente y él nos da fidelidad y rentabilidad para nosotros tener supervivencia en el puesto y la empresa supervivencia en el mercado”<sup>21</sup>.

#### **11.6.1. Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes cada tres (3) meses**

Con el fin de obtener información veraz respecto a la percepción que tienen los clientes de la clínica veterinaria APAP se debe realizar una encuesta de satisfacción del servicio prestado en el punto de recepción y servicio al cliente, a fin de que los clientes de la clínica siempre tengan un contacto directo con el colaborar de este punto.

La finalidad de la encuesta será conocer los niveles de satisfacción de los clientes y establecer las áreas de mejora, con el objeto de dar cumplimiento a las políticas y objetivos organizacionales.

---

<sup>20</sup> PRIETO, op.cit, p.33.

<sup>21</sup> PRIETO, op.cit, p.32.

La encuesta deberá hacerse teniendo en cuenta la base de datos de clientes disponibles y con aquellos clientes que diariamente visitan la clínica, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a) Establecer el tamaño de la muestra.
- b) Las encuestas serán realizadas vía telefónica y de manera presencial en la clínica por un periodo de tiempo de máximo cinco días.
- c) Las preguntas serán cerradas.
- d) Las respuestas deben ser presentadas tabuladas y graficadas, de forma que pueda ser de fácil interpretación.
- e) La encuesta debe ser estrictamente de carácter anónima.

#### **a) Estructura de la encuesta**

##### **Preguntas:**

- ¿Se siente satisfecho con el servicio recibido por parte de la recepcionista y el auxiliar de facturación?
- ¿Está satisfecho con los tiempos que debe esperar para ser atendido por parte de la recepcionista?
- ¿Está satisfecho con los tiempos que debe esperar para ser atendido por parte del auxiliar de facturación?
- ¿Cuál es su impresión respecto al orden y la limpieza que puede ver en los puestos de recepcionista y auxiliar de facturación?
- ¿Se siente satisfecho con la atención recibida en la Clínica Veterinaria APAP?



A continuación se presenta un modelo de encuesta propuesto por los autores:

**Cuadro 2. Encuesta de satisfacción de los Clientes**

<b>Preguntas</b>	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>No responde</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Muy insatisfecho</b>
¿Cuál es su percepción del servicio recibido por parte de la recepcionista y el auxiliar de facturación?					

**Continuación cuadro 2. Encuesta de satisfacción**

¿Está satisfecho con los tiempos que debe esperar para ser atendido por parte de la recepcionista?					
¿Está satisfecho con los tiempos que debe esperar para ser atendido por parte del auxiliar de facturación?					

## Continuación cuadro 2. Encuesta de satisfacción

¿Cuál es su impresión respecto al orden y la limpieza que puede ver en los puestos de recepcionista y auxiliar de facturación?					
¿Se siente satisfecho con la atención recibida en la Clínica Veterinaria APAP?					

Fuente. Autores del trabajo

### b) Evaluación del desempeño de 360°

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto, y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación representa una técnica de

administración imprescindible dentro de la actividad administrativa, y servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

La evaluación de desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, colegas y/o compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. Esta evaluación ofrece condiciones para que el administrador se adapte y ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.

**Figura 3. Evaluación del Desempeño de 360 grados**



Fuente. Autores del trabajo

La evaluación de desempeño de 360° es un sistema más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas, la información obtenida tiene mejor calidad, por lo tanto la calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma. Esta evaluación complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo de trabajo. La proporcionada por el jefe, compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal y profesional del evaluado.

**Cuadro 3. Apreciación del desempeño de 360 grados**

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>		
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>		
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>		
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>		
<b>Fecha</b>	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una “X” el nivel organizacional</b>		

Fuente. Disponible en internet: [http://www.ccoontigocampus.es/descargar\\_doc.php?id=502&obj=documento](http://www.ccoontigocampus.es/descargar_doc.php?id=502&obj=documento)

Se establecen las competencias descritas en el cuadro siguiente, donde cada evaluador asignará una calificación adecuada de acuerdo a la escala establecida (de 1 hasta 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima) para cada competencia en su conjunto:

**Cuadro 4. Variables a evaluar**

<b>COMUNICACION</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y difícil de entender, además de no escuchar.
CALIFICACION	
<b>LIDERAZGO</b>	
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo; la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo; la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tiene seguridad.
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
CALIFICACION	

**Continuación cuadro 4. Variables a evaluar**

<b>MOTIVACION</b>	
<b>5</b>	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
<b>4</b>	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
<b>3</b>	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
<b>2</b>	Poca gente está motivada y de vez en cuando hay pasividad y actitud negativa en la gente.
<b>1</b>	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>CALIFICACION</b>	

<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
<b>5</b>	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
<b>4</b>	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
<b>3</b>	La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
<b>2</b>	Hay deficiencias notables en SOL, lo que ha llevado a que se presenten accidentes serios.
<b>1</b>	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
<b>CALIFICACION</b>	

**Continuación cuadro 4. Variables a evaluar**

<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	
<b>5</b>	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
<b>4</b>	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
<b>3</b>	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
<b>2</b>	Parece que a muy pocos son los que se preocupan por capacitar y adiestrar.
<b>1</b>	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
<b>CALIFICACION</b>	

<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
<b>5</b>	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional permanente de colaboración y de servicio.
<b>4</b>	Su equipo de trabajo y él se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
<b>3</b>	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve a diario así.
<b>2</b>	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
<b>1</b>	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
<b>CALIFICACION</b>	



#### Continuación cuadro 4. Variables a evaluar

<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
<b>5</b>	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
<b>4</b>	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
<b>3</b>	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
<b>2</b>	Ha tomado algunas decisiones equivocadas, y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
<b>1</b>	La mayoría de sus decisiones dejan mucho qué desear y generalmente cuando ya es tarde.
<b>CALIFICACION</b>	

Fuente. Disponible en internet: <http://www.ccoontigocampus.es/descargar/doc.php?id=502&obj=documento>

### Cuadro 5. Resultados evaluación 360 grados

Escribir nombre y apellidos				
Escribir el puesto				
	Superior	Igual	Inferior	Promedio
Comunicación				
Liderazgo				
Motivación				
Seguridad, orden y limpieza				
Capacitación y desarrollo				
Actitud y colaboración				
Solución de problemas				
<b>TOTALES</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fuente. Disponible en internet: <http://www.ccoontigocampus.es/descargar/doc.php?id=502&obj=documento>

Los resultados obtenidos pueden ser graficados con el fin de que queden reflejados en un informe ejecutivo, el cual se propone contenga un plan de desarrollo profesional y personal para el colaborador evaluado, que deberá ser entregado a este de manera física, además de hacerle seguimiento.

#### 11.6.2. El cliente incognito o cliente misterioso

EL AUTOR ÁLVAREZ (2016) establece los siguientes conceptos acerca de cliente incógnito: “una herramienta que se utiliza para completar las valoraciones que provienen de los propios clientes es la utilización del cliente misterioso, más conocido por su nombre en inglés como *mystery shopper*. Se trata de una valoración externa de la ejecución comercial o atención al cliente de los equipos de ventas. El cliente misterioso realiza una visita a la tienda

en la que valora todas las fases del proceso de compra y emite un informe sobre su experiencia según los parámetros marcados por la empresa que encarga el informe. En este informe se recoge la fecha y hora en la que tuvo lugar la visita, y además de responder a unas preguntas tipo *check list* que llevan una valoración numérica, aporta un resumen escrito con sus impresiones como cliente”<sup>22</sup>.

Existen aspectos claves del proceso que suelen constar con una mayor ponderación en el resultado, ya que tendrán una mayor incidencia en la experiencia que percibe el cliente.

Todos estos informes pueden recoger múltiples cuestiones aunque básicamente suelen incluir la mayoría de los siguientes apartados:

- a) **Estado general del establecimiento.** Limpieza, imagen, presentación del producto, etc.
- b) **Acogida al cliente.** El saludo es clave para comenzar una relación de manera positiva.
- c) **Indagación.** Valora la habilidad de los vendedores para detectar necesidades de compra en el cliente, qué necesita, para qué, para quién es. Entender las necesidades del cliente abre opciones a un mejor servicio. El cliente no busca productos sino satisfacer necesidades a través de productos o servicios.
- d) **Satisfacción de necesidades.** Mide el proceso de acompañamiento y facilitación al cliente para la satisfacción de sus necesidades ofreciendo los productos que mejor pueden adaptarse a los que está

---

<sup>22</sup> ÁLVAREZ, MARCOS. Customer experience: La fórmula del éxito para enamorar clientes. 1ª ed. Barcelona: Editorial Profit, 2016.

buscando dentro de la gama disponible en ese punto de venta. Una vez satisfecha la necesidad principal del cliente podemos detectar nuevas posibilidades de venta complementarias a la principal que incrementen el valor de venta.

- e) **Cierre y despedida.** Como cualquier relación entre personas el cierre es la última oportunidad para transmitir una sensación positiva en el cliente que abra las puertas a una próxima visita o a la recomendación del servicio a otras personas.

Una mayor atención al cliente está claramente correlacionada con unos mayores niveles de venta. Cada negocio debe establecer cuáles son los parámetros a medir en el informe de *mystery shopper*, y cuáles son los estándares para evaluar. El informe de valoración es propio de cada tipo de negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que la información obtenida de la utilización de esta herramienta es un camino hacia la elaboración e implementación de planes de desarrollo que permitan el mejoramiento y aumento de la calidad del servicio.

A continuación se muestra una propuesta de formato de evaluación de cliente incógnito que, previo a su análisis, la Clínica Veterinaria APAP podría aprobar para su implementación. El formato se diseñó teniendo en cuenta la necesidad de mejora en la calidad del servicio que se presta en el punto de recepción y servicio al cliente:

**Cuadro 6. Formato de evaluación cliente incognito.**

<b>FORMATO DE EVALUACIÓN CLIENTE INCÓGNITO</b>				
	<b>Calificación</b>			<b>Observaciones</b>
	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	
<b>Tiempo de espera para ser atendido</b>				
<b>Amabilidad y cortesía en el trato recibido</b>				
<b>Orden y limpieza en el puesto de trabajo</b>				
<b>Información clara y sencilla</b>				
<b>Permite la interacción con el cliente</b>				

**Continuación cuadro 6. Formato de evaluación**

<b>Muestra interés por prestar un buen servicio</b>				
<b>Tiempo empleado para atender su requerimiento</b>				
<b>La atención recibida cumplió sus expectativas</b>				
<b>Recibió información detallada de su requerimiento</b>				
<b>Recibió el producto/servicio a satisfacción</b>				

Fuente. Autores del trabajo

### **Cuadro 7. Escala de calificación cliente incognito**

Muy satisfecho	<b>La atención cumplió con las expectativas</b>
Satisfecho	<b>Aun cuando se cubrió una necesidad el servicio no llenó todas las expectativas</b>
Insatisfecho	<b>La atención no cumplió con las expectativas</b>

Fuente. Autores del trabajo

#### **a) Interpretación**

Con base en los resultados obtenidos se pueden establecer planes de desarrollo para el mejoramiento profesional y personal del colaborador responsable del punto de recepción y servicio al cliente, teniendo en cuenta que el formato tiene componentes que permiten evaluar rasgos de comportamiento del colaborador, así como el conocimiento que imparte al momento de atender clientes.

## CONCLUSIONES

La calidad en el servicio al cliente debe ser estrategia de toda organización independientemente de su estructura y de la actividad económica a la que se dedique, lo que implica que la competencia no esté dada solo por los precios u otros factores que inciden en la preferencia de los clientes, sino que hoy en día los clientes además de buscar productos o servicios de calidad y al mejor precio, esperan que la atención recibida durante el proceso de compra del bien o servicio sea la mejor y que cumpla con sus expectativas.

Un manual de servicio al cliente permite a las organizaciones establecer parámetros que brinden atención de calidad, de tal manera que se pueda medir la calidad del servicio y que esta se convierta en un proceso de mejora continua por medio de la utilización de herramientas que permitan medir la calidad y la generación de planes de desarrollo personal y profesional para los colaboradores que tienen un contacto inicial con el cliente, convirtiéndose estos, según el ciclo del servicio, en la primera imagen que percibe el cliente de la organización, de donde parte la idea de poner en práctica medios que permitan a la Clínica Veterinaria APAP diseñar e implementar un manual del servicio al cliente para el punto de recepción y servicio al cliente, que les permita obtener una ventaja competitiva, logrando diferenciación en su mercado y la fidelización de sus clientes, a través de un servicio integral de calidad cuyas políticas y objetivos estén direccionadas hacia la satisfacción de los clientes.

La calidad en el servicio al cliente viene acompañada de menores costos para la organización, ya que un cliente satisfecho se encargará de promocionar los productos o servicios de una organización al tener como referencia la experiencia en la calidad del servicio, además de que el costo



de mantener un clientes es mucho más bajo que el que implica conseguir uno nuevo, y sobre todo lograr su fidelización.

## RECOMENDACIONES

La capacitación a los colaboradores en cuanto al servicio al cliente en las organizaciones debe involucrar todas las áreas, pero es recomendable tener prioridad en las áreas que implican mayor contacto con el cliente, teniendo además en cuenta que el servicio al cliente no es solo amabilidad y cortesía, sino que también se necesita un buen complemento de conocimiento de la empresa, de los servicios y/o productos, y conocimiento de los procedimientos que pretendan la calidad en la atención.

Dar continuidad a los procesos de mejora en la calidad de la atención al cliente en las organizaciones se debe convertir en un propósito para lograr de esta manera el éxito en el buen servicio.

Lograr que el plan propuesto, que se encuentra encaminado a la mejora de servicio al cliente, sea claramente presentado a los directivos para que estos lo respalden y se involucren para brindar acompañamiento en todas las áreas.

Permitir nuevas estrategias de acompañamiento propuestas por personal interno de la organización para el mejoramiento del servicio al cliente en el tiempo, de tal manera se logrará enfrentar el cambio continuo al que están expuestas todas las organizaciones en búsqueda de una buena diferenciación en el mercado.

Realizar control interno en cuanto a la puesta en marcha del manual de servicio al cliente realizando la planificación adecuada por medio de auditoría y de gestión que permitan evaluar los procedimientos con la finalidad de

establecer estrategias y mejoras en la calidad del servicio al cliente en la Clínica Veterinaria APAP.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, MARCOS. "Customer experience: La fórmula del éxito para enamorar clientes". Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=dPUmDQAAQBAJ&pg=PT110&dq=cliente+misterioso&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGrr6r6f\\_SAhWDMSYKHVkJQDn4Q6AEIOTAG#v=onepage&q=cliente%20misterioso&f=false](https://books.google.com.co/books?id=dPUmDQAAQBAJ&pg=PT110&dq=cliente+misterioso&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGrr6r6f_SAhWDMSYKHVkJQDn4Q6AEIOTAG#v=onepage&q=cliente%20misterioso&f=false)

ÁLVAREZ, MARCOS. *Customer experience: La fórmula del éxito para enamorar clientes*. 1ª ed. Barcelona: Editorial Profit, 2016.

ÁVILA BARAY, HÉCTOR LUIS. "Introducción a la Metodología de la Investigación". Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2e.htm>.

ÁVILA BARAY, HÉCTOR LUIS. *La encuesta. Introducción a la Metodología de la Investigación*. Cuautémoc: Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2e.htm>

BOTIA FONSECA, OLIVETH y RIVERA MORENO, DIANA PAOLA. "Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo UNIPHARM Bogotá". Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08?sequence=1>.

BRAND, WILLIAM. *Socio en el área de prácticas de Gestión Estratégica de Coopers Lybrand Consulting Group*. Toronto, 1991.

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS DE ESPAÑA. "Qué es una encuesta". Disponible en: <http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html>

ESTRADA VERA, WILLIAMS. "Servicio y Atención al Cliente". Disponible en: [file:///C:/Users/Presupuesto/Downloads/Contenido\\_Modulo\\_II\\_Servicio\\_al\\_cliente.pdf](file:///C:/Users/Presupuesto/Downloads/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf)

EVELYN. "Servicio de Atención al Cliente". Disponible en: <http://importacionesan.blogspot.com.co/2011/05/marco-teorico.html>

FAD-CEPAM. *Manual de Atención al Cliente. Unidad 1. El Cliente*. Quito: Editorial Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer-CEPAM, 2013.

GUERRERO REYES, CLAUDIO and GALINDO ALVARADO, FERNANDO. *Administración 2*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, 2014.

LÓPEZ PARRA, MARÍA ELVIRA. "El Buzón de Pacioli: Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente". Disponible en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>.

PALOMO, MARTÍNEZ MARÍA. *Atención al cliente*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Paraninfo SA, 2014.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE EN ESMERALDAS - PUCESE. "Manual de Atención al Cliente". Disponible en: <http://www.fad.es/sites/default/files/Manual%20Atenci%C3%B3n%20Cliente.pdf>

PRIETO HERRERA, JORGE ELIÉCER. "Gerencia del Servicio". Disponible en: <http://www.ebooks724.com.sibulgem.unilibre.edu.co:2048/onlinpdfjs/view.aspx>

PRIETO, HERRERA JORGE ELIÉCER. *Gerencia del servicio, clave para ganar todos*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2014.

WILLIAMS E., VERA. "Al servicio del cliente: concepto de servicio". En: *Servicio y atención al Cliente*. Disponible en: <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf>