

**DIAGNÓSTICO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE  
EN LA CLÍNICA VETERINARIA EL COUNTRY: consideraciones  
para la reestructuración del protocolo de servicio al cliente**

**LUZ KARIME MUÑOZ HIGUERA**

**TRABAJO DE GRADO – MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR TEMÁTICO: MAURICIO FINO GARZÓN  
ASESOR METODOLÓGICO: BEATRIZ URIBE CORREA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ  
2018**

## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....   | 1  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....  | 2  |
| OBJETIVOS.....   | 4  |
| <i>GENERAL</i> .....   | 4  |
| <i>ESPECÍFICOS</i> .....   | 4  |
| ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. ESTADO DEL ARTE .....                            | 5  |
| REFERENTES CONCEPTUALES.....   | 8  |
| DISEÑO METODOLÓGICO .....  | 10 |
| METODOLOGÍA .....  | 10 |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....  | 15 |
| DIAGNÓSTICO INICIAL .....  | 15 |
| CONSIDERACIONES PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROTOCOLO DE<br>SERVICIO AL CLIENTE ..... | 20 |
| CONCLUSIÓN .....   | 26 |
| REFERENCIAS .....  | 27 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE CADA ASPECTO CALIFICABLE ..... | 15 |
|--|----|

## **LISTA DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1 FRECUENCIA POR CALIFICACIÓN.....               | 11 |
| TABLA 2 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL POR CALIFICACIÓN..... | 12 |
| TABLA 3 PROMEDIO PONDERADO POR ASPECTO EVALUADO.....   | 12 |

## **LISTA DE ANEXOS**

|  |    |
|--|----|
| ANEXO A. FORMATO ESCRITO PARA SONDEO A CLIENTES .....    | 29 |
| ANEXO B. MAPA DEL VIAJE EXISTENTE .....                  | 30 |
| ANEXO C. FORMATO ESCRITO PARA SONDEO A TRABAJADORES..... | 31 |

## RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio al cliente en la Clínica Veterinaria El Country en la ciudad de Barranquilla, con el propósito de determinar elementos para la reestructuración del protocolo de servicio. Para ello se hizo un trabajo propositivo con recolección de datos cualitativos. Finalmente, se obtuvo información para encontrar elementos que permitan sugerir qué debe contener la reestructuración del protocolo de atención y servicio, con el objeto de que se satisfagan y superen las expectativas de los clientes, de tal manera que la compañía mantenga el posicionamiento en el mercado colombiano y asegure la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

**Palabras claves:** servicio al cliente, estrategia de negocio, estrategia corporativa, gestión de procesos.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca constituirse en el punto de inicio para la reestructuración del protocolo de servicio al cliente de una empresa familiar que ofrece servicios de medicina veterinaria, boutique (venta de alimentos y accesorios), y peluquería, especializados en perros y gatos, en Barranquilla. La *Clínica Veterinaria El Country* fue constituida hace 30 años por una pareja de jóvenes de profesión Médico Veterinario y Enfermera. Hoy en día es una de las clínicas veterinarias con mayor reconocimiento y prestigio de la ciudad, y es posible evidenciar su evolución y crecimiento a través del tiempo. No obstante, es innegable el crecimiento que ha tenido el sector a nivel nacional, y por supuesto local, lo que ha implicado la llegada de una cantidad significativa de competidores. Si bien la empresa cuenta con una base de clientes importante, principalmente en los estratos 4, 5, y 6 de la ciudad, esto no ha evitado que, a mayor oferta de servicios, la vinculación de nuevos clientes, y la fidelización de los ya existentes, sea cada vez más difícil.

Uno de los principales factores de diferenciación en el sector de la medicina veterinaria es el servicio al cliente, y por tal motivo se considera que es un aspecto clave en el que se debe profundizar, sobre todo si lo que se busca es mantener la competitividad y sostenibilidad del negocio.

Actualmente, el protocolo de servicio en la empresa objeto de estudio, no cuenta con unos elementos claramente definidos que dicten los parámetros básicos que se deben tener en cuenta durante la atención al cliente. Este trabajo pretende proveer información que contribuya en la reestructuración del protocolo de servicio, para que se logre satisfacer y superar las expectativas de los clientes, y se asegure la sostenibilidad del negocio en el tiempo. La investigación se estructuró con base en diferentes modelos de gestión de la calidad, teniendo presente el enfoque basado en la gestión por procesos y considerando, conceptos relevantes que se refieren más adelante.

De otro lado, se puso especial atención en los aspectos generales que más valoran los clientes cuando son atendidos en la *Clínica Veterinaria El Country*, y aquellos en los cuales los clientes encuentran falencias, debilidades, u oportunidades de mejora. Así mismo, fue determinante identificar, la percepción que los empleados de la Clínica tienen del servicio al cliente que se presta, cómo ellos creen que se podría mejorar, y cómo podrían aportar en su reestructuración.

El texto que describe los resultados de la investigación contiene dos partes: a) un diagnóstico básico de la percepción actual del servicio, b) consideraciones para la reestructuración del protocolo del servicio al cliente, por medio de la identificación de elementos que ofrezcan oportunidades de mejora.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con Departamento Nacional de Planeación, en Colombia existen nueve millones de animales de compañía y se estima que uno de cada tres hogares del país tiene una mascota. Por otro lado, según una encuesta realizada por Cifras & Conceptos en marzo de 2017 en las principales ciudades de Colombia, el 44% de las personas tiene mascotas, de ellas, el 68% posee perros y el 26% posee gatos. Lo anterior, reafirma la importancia de las mascotas domésticas, especialmente perros y gatos, para las familias colombianas. Por lo mismo, las personas buscan empresas confiables que puedan responder a las necesidades de sus amados compañeros. De allí, que, la competencia en el sector médico veterinario, se haya incrementado tan vertiginosamente en los últimos años. Puntualmente en Barranquilla, al corte de noviembre de 2017 había 90 establecimientos inscritos en Cámara de Comercio bajo el CIU de Actividades Veterinarias (Barranquilla, 2017).

Son varios los factores que se constituyen en aspectos diferenciadores en la prestación de servicios médicos veterinarios: la experiencia y el conocimiento en el área médica-científica, las instalaciones y dotación de la clínica, la integralidad en el portafolio de servicios ofrecidos, la ubicación, el precio, y en definitiva, la calidad del servicio prestado, entre otros. La *Clínica Veterinaria El Country* tiene una de las instalaciones más amplias y mejor dotadas de la ciudad, con una oferta de servicios que satisface los requerimientos de los clientes de la manera óptima. Así mismo, cuenta con un *staff* de personal médico veterinario ampliamente capacitado y goza de una excelente reputación por su tradición en la ciudad. Por todo esto, se considera que, aunque siempre hay espacio para la mejora en todos los aspectos, en este caso, hay un mayor campo de crecimiento y diferenciación en la calidad del servicio al cliente.

No basta con tener amplios conocimientos, también hay que saber cómo llegar a los clientes y cómo generar una impresión favorable, que se traduzca en una experiencia positiva. Lo anterior, debido a que, en su mayoría, los dueños de las mascotas no están en la capacidad de evaluar la calidad técnica de un procedimiento veterinario. Sin embargo, la calidad funcional sí es fácilmente calificable, a través de aspectos como la agilidad en el servicio, la dotación física, y el carisma del personal. En ocasiones incluso, puede llegar a ocurrir que un procedimiento con mayor calidad técnica sea menos valorado, simplemente por la forma cómo se presenta ante el cliente (Gregório, Santos, Pires, Prada, & Queiroga, 2016).

Es importante entender que existen dos perspectivas diferentes desde dónde se debe analizar la calidad en el servicio. La calidad desde el punto de vista del servicio ofrecido por la organización, y la calidad del servicio recibido desde la

percepción del cliente. Para el cliente, el servicio genera una experiencia que involucra la interpretación personal del mismo, la interacción que éste tiene en el proceso y cómo lo hace sentir (Johnston & Kong, 2011). La experiencia del cliente puede ser buena, mala o neutra, dependiendo de cómo perciba la retribución del servicio recibido y de qué tanto ha satisfecho sus necesidades y expectativas. En términos generales la atención al cliente es definida como:

Un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno (Martínez Muñoz, 2007, pág. 1).

Por lo anterior, conviene definir un esquema de servicio que involucre a todas las partes del proceso, y que establezca el protocolo que se debe utilizar desde el primer contacto con el cliente, hasta cuando se termina el servicio, que de hecho, debe ser una terminación temporal, ya que el objetivo es que se consiga que el cliente regrese, y el proceso continúe. No basta con que los empleados sean amables con los clientes. Es fundamental que entiendan cómo las acciones son transformadas en experiencias. Necesitan saber cómo reaccionan los clientes ante la secuencia y la duración de los eventos, y cómo racionalizan sus experiencias después de irse (Lynch & Oster, 2006).

En la *Clínica Veterinaria El Country*, no se tiene establecido un protocolo de atención al cliente que defina claramente la forma cómo se deben llevar a cabo los procesos, cómo contribuye a éste cada colaborador de la organización, quiénes serían los responsables en cada momento. Actualmente, la atención al cliente se hace intuitivamente, de la forma cómo han encontrado más efectiva los dueños de la empresa, luego de todos sus años de experiencia en el negocio, y dependiendo de cada situación que se presente en el día a día.

Por otro lado, la globalización de los servicios, el mayor acceso a la información, y el ambiente dinámico que existe hoy en día, obligan transformaciones en los negocios que aseguren la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo, de modo que puedan adaptarse a las exigencias del mercado con estándares internacionales.

Todo lo anterior, implica que de no definirse en la Organización una estrategia para enfrentar las nuevas realidades, se pondrá en riesgo la experiencia positiva de los clientes, tanto antiguos como nuevos, por lo que podrían optar por los servicios de otra clínica veterinaria de la ciudad, afectando seriamente a largo plazo, la rentabilidad del negocio.

## OBJETIVOS

### **GENERAL:**

Obtener información que contribuya a la reestructuración del protocolo de atención y servicio en la Clínica Veterinaria El Country, con el objeto de que se satisfagan y superen las expectativas de los clientes, para que la compañía mantenga el posicionamiento en el mercado colombiano y asegure la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

### **ESPECÍFICOS:**

- Diagnosticar la percepción que tienen los clientes de la atención y el servicio que ofrece la Clínica.
- Identificar los momentos claves en el recorrido experiencial del cliente.
- Identificar oportunidades de mejora del protocolo de atención y servicio que actualmente tiene la Organización.
- Determinar elementos que permitan sugerir qué debe contener la reestructuración del protocolo de atención y servicio al cliente.

## ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. ESTADO DEL ARTE

La presente investigación tomó como referencia el estudio *“Factores que influyen en la elección de un servicio veterinario”*, desarrollado por Lina Ašmenskaitė, Adelė Astromskienė, Sigita Kerzienė (2016). Se buscó identificar aquellos factores que los clientes valoran más al momento de recurrir a los servicios de una clínica veterinaria, resaltando la importancia de buscar formas para ser competitivos en el mercado, buscando satisfacer las expectativas de los clientes y las necesidades de las mascotas. El estudio se realizó por medio de una encuesta realizada a 376 dueños de mascotas que hubiesen usado los servicios veterinarios, y que fuesen mayores de 18 años. Las encuestas demostraron que los tres factores más influyentes en la prestación del servicio son: la calidad de la atención médica, la recomendación de la persona responsable del cuidado de la mascota, y el precio del servicio. También, resaltaron la importancia de factores como la ubicación de la clínica, la variedad de servicios ofrecidos, y los comentarios positivos de otros usuarios.

De otra parte, este estudio tomó en cuenta, literatura sobre estrategias corporativas basadas en modelos efectivos de servicio al cliente, la calidad en el servicio al cliente como factor generador de ventaja competitiva, y la efectividad de un enfoque basado en la gestión por procesos del negocio.

El artículo denominado *Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios* (Rojas de Francisco, Bejarano Botero, & Marín Valencia, 2016) evalúa diferentes enfoques del servicio como parte de las estrategias que orientan la filosofía de las organizaciones. Resume los aspectos principales de modelos de servicios creados a partir de la caracterización de los puntos de convergencia encontrados en la literatura. En particular presenta seis modelos: Separación total entre productos y servicios, Unidades estratégicas de negocio, Desarrollo de nuevos servicios, Triada de servicios, Co-creación y Función de servicios. Luego de un análisis basado en estudio de caso de ocho empresas exitosas, se concluye que no existe una estructura predeterminada para la diferenciación en servicios y que depende de la estrategia de negocio particular de cada empresa y la forma cómo integren todas las partes de la organización, el éxito en la implementación de una estructura orientada al servicio.

El estudio adelantado por Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, y John Fahy (1993) destaca las prácticas que sustentan la importancia y los factores de éxito en la consecución de una ventaja competitiva sostenible en los negocios de servicios. Relaciona las potenciales fuentes de ventaja competitiva donde se mencionan las economías de escala, la sinergia y existencia de costos compartidos entre compañías, la continua innovación en productos, procesos y estrategias, el reconocimiento de la marca, entre otras, para finalmente proponer

un modelo que plantea la forma de crear fuentes diferenciadoras en empresas de servicios.

Martínez, Pouthas y Smith (2017) en su investigación sobre la transición de la industria de la salud animal a los servicios, destacan el cambio que ocurre cuando se pasa de la oferta de servicios básicos a la oferta de servicios orientados a la creación de experiencias y obtención de resultados. Un patrón común identificado por los autores en su estudio, es que esa transición representa un proceso largo y complicado, pues afirman que cambiar los procesos y la mentalidad de las personas es difícil. Sin embargo, el crecimiento y el progreso del negocio es evidente, por lo que es fundamental un enfoque a largo plazo. En consecuencia, consideran primordial la participación de un líder, diferente a la gerencia, que esté convencido de la importancia de hacer los cambios y que inspire a los demás a comprometerse con el proyecto.

Mohamed Zairi (1997) define la gestión por procesos, más conocida como BPM por sus siglas en inglés (Business Process Management), como un enfoque estructurado para analizar y mejorar continuamente las actividades del negocio. Afirma que se concentra en los principales aspectos del negocio donde hay un mayor apalancamiento y alto grado de valor agregado. Destaca que éste enfoque se rige por reglas, como, la definición y documentación de las principales actividades, el enfoque en el cliente a través de conexiones horizontales entre las principales actividades, basarse en procedimientos claros y establecidos para asegurar la replicabilidad y calidad de los procesos, contar con mediciones establecidas que permitan evaluar el desarrollo de los procesos y cómo estos contribuyen a los objetivos corporativos, tener un enfoque proactivo y encaminado a la solución de problemas, y orientar el cambio de la cultura organizacional, más allá de los sistemas y la estructura. El texto también explica la importancia de los sistemas de gestión de la calidad como el ISO 9000. Sin embargo, afirma que estos no son suficientes para la implementación de una cultura basada en procesos, sino un punto de partida para el inicio del cambio. Por su parte, Zairi (1997) considera que la cultura de gestión por procesos depende en gran medida en la alineación total que exista con los objetivos corporativos y del compromiso de los empleados en enfocar todos los esfuerzos en agregar valor al consumidor.

Jan vom Brocke, Theresa Schmiedel, Jan Recker, Peter Trkman, Willem Mertens, y Stijn Viaene (2014), realizaron un trabajo en el que identificaron los principios que caracterizan una gestión por procesos exitosa, basándose en la opinión y experiencia de 20 expertos en el tema. Tales preceptos los sintetizaron así: conocimiento del contexto particular de cada negocio, continuidad en el proceso, desarrollo de habilidades, alcance holístico, institucionalización, involucramiento de todos los grupos de interés, significancia compartida por todos, creación de valor, simplicidad, y uso oportuno de la tecnología.

En ese sentido, los autores ofrecen consideraciones para la implementación de cada principio, sugieren una ruta para futuras investigaciones en el tema, y aceptan que la lista de principios no es finita. Por el contrario, destacan los más relevantes.

## REFERENTES CONCEPTUALES

### ***Servicio al cliente***

El concepto de “servicio al cliente” involucra muchas variables y aspectos que deben ser tenidos en cuenta. Lo primero es definir quién es el cliente, pues hoy se habla de clientes internos y clientes externos, entendiendo los primeros como las personas de la misma empresa, que por sus cargos deben recibir de otros algún insumo para desarrollar sus labores, mientras que los segundos son aquellos que no pertenecen a la organización. El presente trabajo se referirá específicamente a los clientes externos, interpretando el servicio al cliente como “un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado” (Martínez Muñoz, 2007). También es definido como “una filosofía para tener compradores satisfechos y leales, que además tarde o temprano atraerán a más prospectos” (Fuentes, 2010). Algunas empresas delegan para tal fin, funciones en un “*Coordinador de Servicio al Cliente*”, que por lo general implica ser un canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y las operaciones de la empresa, ser autoridad para resolver problemas que afecten a los clientes, realizar mediciones acerca del grado de satisfacción de los clientes, recibir y solucionar quejas y reclamos, entre otros (Quijano, 2005). No obstante, un servicio al cliente del más alto nivel, implica que todo el personal se involucre y entienda cómo este se traduce en dinero, y cómo puede ser determinante para conseguir el éxito o el fracaso en un negocio (Lynch & Oster, 2006). Tener un “*Espíritu de Servicio*” significa tener la disposición de ir más allá de lo común para satisfacer las necesidades cotidianas o extraordinarias de los consumidores, y eso es una de las principales características de las empresas exitosas (Fuentes, 2010).

### ***Calidad***

Se debe relacionar el concepto de servicio al cliente con el de calidad, que no tiene una definición consensuada y puede variar dependiendo del enfoque que se le dé. Tradicionalmente se considera la calidad como “la provisión de un producto o servicio que es distintivo y confiere un estado especial al propietario o usuario” (Elassy, 2015, pág. 253). Sin embargo, como la presente investigación está enfocada en los clientes, se tendrá un sentido más comercial, y será definido como la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes. Por tanto, se puede concluir que cuando se refiere a un servicio al cliente de calidad, se hace referencia al conjunto de actividades enfocadas para cumplir con los estándares esperados por el consumidor de un bien o servicio específico.

En el ámbito médico veterinario, es importante diferenciar entre la calidad técnica y la calidad funcional. La primera, se refiere a la precisión técnica de los procedimientos, lo cual representa una opinión objetiva. La segunda, se refiere a la forma cómo el servicio es presentado al cliente, lo cual genera una respuesta

subjetiva, que sin duda es determinante al momento de tomar la decisión de adquirir o no el servicio (Gregório, Santos, Pires, Prada, & Queiroga, 2016).

### ***Mapa del Viaje Existente***

Actualmente existen diversas herramientas para que las compañías conozcan si las expectativas de los clientes se están satisfaciendo adecuadamente. En este documento se hará referencia y uso del “Mapa del Viaje Existente”. Esta herramienta es utilizada para analizar gráficamente el recorrido y la experiencia que tiene un usuario en torno a un servicio. Para su representación se utiliza un instrumento en formato de línea de tiempo. En él se detallan en forma estructurada y cronológica las diferentes actividades que realiza el usuario, a través de qué soportes las realiza, y cuáles son los puntos de contacto. El mapa también permite identificar las emociones positivas o negativas que el usuario experimenta durante el viaje (Figuroa, Mollenhauer, Rico, Salvatierra, & Wuth, 2017).

### ***Ventaja competitiva***

El objetivo de ofrecer un servicio al cliente con calidad, es conseguir una ventaja competitiva, que se logra cuando las habilidades y recursos de una compañía son únicos y difíciles de imitar. No obstante, estos se constituyen en una fuente potencial de ventaja competitiva solo si ofrecen beneficios deseados por el cliente. La consecución de una ventaja competitiva no es en sí el fin último de la compañía, pero asegura en el largo plazo la sostenibilidad del negocio (Bharadwaj, Rajan Varadarajan, & Fahy, 1993). Cuando se le dan las herramientas al personal, para que este ofrezca un servicio al cliente de calidad, se están aumentando las posibilidades de construir una ventaja real.

### ***Estrategia Corporativa***

Andrews (1980) define la estrategia corporativa como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser. Por otro lado, Chandler (1962) la define como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. En todo caso, se constituye en un elemento fundamental, pues indica hacia dónde quiere ir la compañía.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### METODOLOGÍA

Trabajo propositivo con recolección de datos cualitativos. El trabajo se divide en dos fases. La primera corresponde a un diagnóstico sobre la percepción actual del servicio al cliente. La segunda, a la formulación de consideraciones tipo recomendación que indiquen aspectos básicos para la reestructuración del protocolo de prestación del servicio en la Clínica, por medio de la identificación de elementos que ofrezcan oportunidades de mejora.

### TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el diagnóstico de la percepción actual del servicio al cliente que se presta en la Clínica Veterinaria El Country, se realizaron las siguientes actividades:

1. Sondeo aleatorio a clientes por medio de un formato escrito (**Anexo A**), el cual fue diligenciado en las instalaciones de la Clínica. Se solicitó la colaboración de los trabajadores, para que antes de despedir a los clientes, los invitaran a completar el formato que se había elaborado, con el objetivo de evaluar la percepción del servicio que habían recibido. Estos formatos se almacenaron en el buzón de sugerencias que está dispuesto en la Clínica.

Se hizo un sondeo informal, pero no estadístico, debido a que el flujo de usuarios es fluctuante e impredecible, y no se tenía certeza de si se tendría acceso a una muestra estadísticamente significativa durante el desarrollo de la investigación. El formato fue diseñado sin incluir nombre o datos de los clientes para que se sintieran libres de expresar sus opiniones. El instrumento indagó por nueve aspectos claves de los servicios prestados por la Clínica, calificó el nivel de satisfacción del cliente, de uno a cinco, siendo cinco la calificación más alta. Igualmente, incluyó un espacio abierto para que el cliente indicara comentarios, sugerencias o quejas que tuviera con respecto al servicio.

Los aspectos calificables fueron los siguientes:

1. Actitud y cordialidad de la primera persona que lo atendió al entrar a la Clínica.
2. Profesionalismo y manejo de la información por parte del personal médico veterinario.
3. Amabilidad y calidez por parte del personal médico veterinario.

4. Actitud y cordialidad por parte del personal de facturación y recepción.
5. Amabilidad y respeto del staff en general.
6. Satisfacción con el servicio de baño y peluquería.
7. Satisfacción con la oferta de la boutique y almacén.
8. Calidad, limpieza, y adecuación de las instalaciones de la Clínica.
9. Percepción general del servicio recibido.

Se tomaron como referencia un total de 32 formatos diligenciados. Una vez se recolectaron las encuestas, se procedió con la revisión y tabulación de las calificaciones otorgadas por los clientes. Para obtener una calificación de cada aspecto, se realizó un promedio ponderado, en el que se calculó, un valor de acuerdo a la participación de las calificaciones dentro del total de las respuestas recolectadas. Se utilizó la siguiente fórmula: calificación obtenida multiplicada por el porcentaje de participación de esa calificación dentro del total de las respuestas recolectadas. Esto se hace con cada calificación, y posteriormente se suma el resultado de las diferentes calificaciones obtenidas para cada aspecto evaluado.

**Tabla 1 Frecuencia por calificación**  
Frecuencia obtenida por calificación

|   | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  | Total |
|---|---|---|---|----|----|-------|
| 1 Actitud y cordialidad de la primera persona que lo atendió al entrar a la Clínica.    | 0 | 0 | 0 | 2  | 30 | 32    |
| 2 Profesionalismo y manejo de la información por parte del personal médico veterinario. | 0 | 0 | 0 | 2  | 30 | 32    |
| 3 Amabilidad y calidez por parte del personal médico veterinario.                       | 0 | 0 | 0 | 1  | 31 | 32    |
| 4 Actitud y cordialidad por parte del personal de facturación y recepción.              | 0 | 0 | 0 | 3  | 29 | 32    |
| 5 Amabilidad y respeto del staff en general.  | 0 | 0 | 0 | 2  | 30 | 32    |
| 6 Satisfacción con el servicio de baño y peluquería.                                    | 0 | 0 | 0 | 8  | 24 | 32    |
| 7 Satisfacción con la oferta de la boutique y almacén.                                  | 0 | 0 | 0 | 10 | 22 | 32    |
| 8 Calidad, limpieza, y adecuación de las instalaciones de la Clínica.                   | 0 | 0 | 0 | 1  | 31 | 32    |
| 9 Percepción general del servicio recibido.   | 0 | 0 | 0 | 3  | 29 | 32    |

**Tabla 2 Participación porcentual por calificación**

|   | Participación |    |    |     | Total           |
|---|---------------|----|----|-----|-----------------|
| 1 Actitud y cordialidad de la primera persona que lo atendió al entrar a la Clínica.    | 0%            | 0% | 0% | 6%  | 94% <b>100%</b> |
| 2 Profesionalismo y manejo de la información por parte del personal médico veterinario. | 0%            | 0% | 0% | 6%  | 94% <b>100%</b> |
| 3 Amabilidad y calidez por parte del personal médico veterinario.                       | 0%            | 0% | 0% | 3%  | 97% <b>100%</b> |
| 4 Actitud y cordialidad por parte del personal de facturación y recepción.              | 0%            | 0% | 0% | 9%  | 91% <b>100%</b> |
| 5 Amabilidad y respeto del staff en general.  | 0%            | 0% | 0% | 6%  | 94% <b>100%</b> |
| 6 Satisfacción con el servicio de baño y peluquería.                                    | 0%            | 0% | 0% | 25% | 75% <b>100%</b> |
| 7 Satisfacción con la oferta de la boutique y almacén.                                  | 0%            | 0% | 0% | 31% | 69% <b>100%</b> |
| 8 Calidad, limpieza, y adecuación de las instalaciones de la Clínica.                   | 0%            | 0% | 0% | 3%  | 97% <b>100%</b> |
| 9 Percepción general del servicio recibido.   | 0%            | 0% | 0% | 9%  | 91% <b>100%</b> |

**Tabla 3 Promedio ponderado por aspecto evaluado**

|   | % de participación x calificación |   |   |      |      | Promedio Ponderado (suma total) |
|---|-----------------------------------|---|---|------|------|---------------------------------|
| 1 Actitud y cordialidad de la primera persona que lo atendió al entrar a la Clínica.    | 0                                 | 0 | 0 | 0,25 | 4,69 | <b>4,94</b>                     |
| 2 Profesionalismo y manejo de la información por parte del personal médico veterinario. | 0                                 | 0 | 0 | 0,25 | 4,69 | <b>4,94</b>                     |
| 3 Amabilidad y calidez por parte del personal médico veterinario.                       | 0                                 | 0 | 0 | 0,13 | 4,84 | <b>4,97</b>                     |
| 4 Actitud y cordialidad por parte del personal de facturación y recepción.              | 0                                 | 0 | 0 | 0,38 | 4,53 | <b>4,91</b>                     |
| 5 Amabilidad y respeto del staff en general.  | 0                                 | 0 | 0 | 0,25 | 4,69 | <b>4,94</b>                     |
| 6 Satisfacción con el servicio de baño y peluquería.                                    | 0                                 | 0 | 0 | 1,00 | 3,75 | <b>4,75</b>                     |
| 7 Satisfacción con la oferta de la boutique y almacén.                                  | 0                                 | 0 | 0 | 1,25 | 3,44 | <b>4,69</b>                     |
| 8 Calidad, limpieza, y adecuación de las instalaciones de la Clínica.                   | 0                                 | 0 | 0 | 0,13 | 4,84 | <b>4,97</b>                     |
| 9 Percepción general del servicio recibido.   | 0                                 | 0 | 0 | 0,38 | 4,53 | <b>4,91</b>                     |

2. Se elaboró un “Mapa del Viaje Existente” (**Anexo B**). Se realizó el mapeo únicamente del servicio médico pues es la principal actividad y de la cual se desprenden la mayor proporción de los ingresos de la Clínica. Para ello se organizaron jornadas de observación en vivo y se tuvieron conversaciones informales con los clientes personalmente. Los momentos considerados claves dentro del recorrido se señalaron en color verde.

Las emociones fueron clasificadas como positivas con el signo + o como negativas con el signo -, siendo las positivas aquellas que el ser humano disfruta y como negativas aquellas que generan incomodidad.

3. Sondeo de opinión con los trabajadores de la Clínica (**Anexo C**). Se les explicó que lo que se busca es obtener información para determinar elementos que ayuden a la reestructuración del protocolo de servicio. Se les hizo a saber que la opinión de ellos como parte fundamental en la prestación de los servicios y como clientes internos, es de vital importancia para la investigación.

Para tal fin, se construyó un formato escrito de respuesta libre que consideró dos partes. La primera buscó conocer cómo se sienten los trabajadores con su empleo actual y con el empleador. La segunda, buscó conocer la opinión de los trabajadores con respecto a los servicios que se prestan en la Clínica, y la percepción que tienen de los mismos con respecto a otras clínicas veterinarias de la ciudad. Adicionalmente, se les invitó para que dieran sugerencias de cómo mejorar la experiencia de los clientes.

Las preguntas realizadas en el formato del sondeo fueron las siguientes:

#### **Parte 1**

- ¿Te sientes cómodo y a gusto con tu trabajo?
- ¿Te gustaría desempeñarte en algo distinto?
- ¿Crees que ganas lo justo?
- ¿Te sientes tratado de manera adecuada y respetuosa?
- ¿Qué te gustaría que se hiciera en la empresa para sentirte más contento y motivado?

#### **Parte 2**

- ¿Qué piensas acerca de la calidad de los servicios que se prestan en la Clínica?
- ¿Crees que la calidad del servicio nos diferencia con respecto a otras veterinarias?
- ¿Crees que gracias a la calidad de nuestros servicios podríamos ser considerados como una de las mejores clínicas veterinarias de Barranquilla?
- ¿Consideras que los clientes se sienten satisfechos con el servicio y el trato que reciben?
- ¿Piensas que las instalaciones de la Clínica son adecuadas y se encuentran en las mejores condiciones para la prestación de los servicios?
- ¿Qué consideras que se podría hacer para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen?

La empresa cuenta con once empleados actualmente. Sin embargo, dos de ellos fueron vinculados recientemente, razón por la cual no se les pidió diligenciar el formato. En total se diligenciaron ocho formatos de los nueve entregados. Uno de ellos, no alcanzó a ser entregado antes de terminar la presente investigación.

Las actividades anteriormente descritas se ejecutaron en un lapso aproximado de un mes y se hicieron de manera presencial en la Clínica, con expresa autorización de la Gerencia.

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

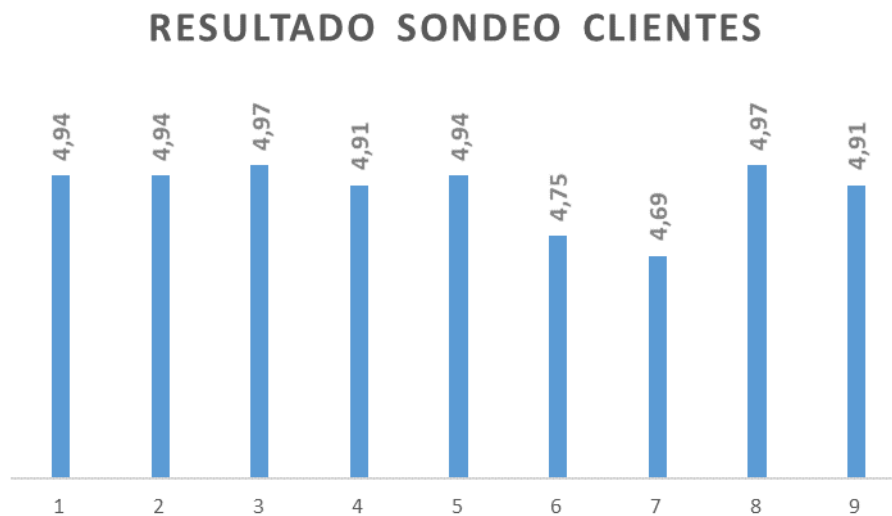
### DIAGNÓSTICO INICIAL

Una vez culminada la etapa de recolección de información se procedió a realizar el análisis. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### Análisis del sondeo realizado a los clientes

Luego de la revisión de los 32 formatos diligenciados por los clientes, se encontró que solo dos, de los nueve aspectos que se pedían evaluar, tuvieron una calificación por debajo de 4,9. Estos fueron, la satisfacción con el servicio de baño y peluquería, y la satisfacción con la oferta de la boutique y almacén. Sin embargo, la calificación, que estuvo alrededor de 4,7, no es en realidad alarmantemente, y no hubo comentarios puntuales al respecto.

*Figura 1 Calificación promedio de cada aspecto calificable*



1. Actitud y cordialidad de la primera persona que lo atendió al entrar a la Clínica.
2. Profesionalismo y manejo de la información por parte del personal médico veterinario.
3. Amabilidad y calidez por parte del personal médico veterinario.
4. Actitud y cordialidad por parte del personal de facturación y recepción.
5. Amabilidad y respeto del staff en general.

6. Satisfacción con el servicio de baño y peluquería.
7. Satisfacción con la oferta de la boutique y almacén.
8. Calidad, limpieza, y adecuación de las instalaciones de la Clínica.
9. Percepción general del servicio recibido.

El análisis de resultados demostró que aquello que los clientes no logran satisfacer por completo con respecto al servicio de baño y peluquería, son los horarios de entrega de los pacientes, que en ocasiones se extienden hasta las siete de la noche. Esto debido a que actualmente no hay un esquema de citas organizado, que permita ser atendidos en un orden específico. En ocasiones aquellos que son los primeros en llegar, pueden ser los últimos en salir, generando un descontento en los clientes. Con respecto a la boutique y el almacén, donde se encuentran los alimentos, camas, collares, juguetes, ropa, y demás accesorios para las mascotas, se detectó, que la organización del lugar no es estéticamente la más adecuada. Las camas no logran apreciarse bien, los collares no se ven llamativos, y hay muchas estanterías, cada una de un modelo diferente. Además, la ropa, aunque es bonita, no tiene diseños exclusivos ni llamativos, como sí los tienen otras boutiques de accesorios para mascotas de la ciudad. También hubo una queja con respecto a la rapidez de la atención en recepción y caja. Este punto se aborda con profundidad a continuación en el análisis del Mapa del Viaje.

Es importante destacar del sondeo realizado que, aparte de la queja de la rapidez en recepción y caja, no hubo inconformidades con respecto a la calidad del servicio recibido, lo cual es positivo. En términos generales, y basándose en la respuesta de los clientes, se podría decir que, aunque hay cosas por mejorar, se encuentran satisfechos con la calidad del servicio que les presta la Clínica.

### **Análisis del Mapa del Viaje Existente**

Se obtuvo un total de diez momentos principales durante el recorrido de un cliente que asiste a la Clínica en busca de servicios médicos, específicamente para la realización de una consulta veterinaria. Estos se detallan a continuación, indicando dentro del paréntesis qué tipo de sentimiento o emoción genera en los clientes, y si se interpreta como positivo o negativo:

1. Selección de la clínica veterinaria (incertidumbre -).
2. Traslado y parqueo en las instalaciones de la Clínica (ansiedad -).
3. Ingreso y contacto inicial con la recepción (optimismo +).
4. Espera para ser atendido por el médico veterinario (impaciencia -).
5. Atención por parte del médico veterinario y registro del paciente (historia clínica) (curiosidad +).
6. Realización del examen clínico y diagnóstico (satisfacción +).
7. Elaboración de la fórmula médica e indicaciones a tener en cuenta con el paciente (tranquilidad +).

8. Facturación y pago de los servicios y medicamentos (en caso de ser requerido) (ansiedad -).
9. Despedida y salida de las instalaciones de la Clínica (alegría +).
10. Seguimiento y control por parte del área médica (insatisfacción -).

De los diez momentos anteriormente descritos, cinco de ellos generan sentimientos negativos entre los clientes. Hay que recordar que se catalogan como negativos aquellos servicios que generan un cierto grado de incomodidad en las personas. De estos, hay dos en los que la Clínica tiene influencia de forma parcial. Por un lado, la selección de la clínica, que es un proceso particular del cliente que se realiza externamente con base en la información que tiene a su alcance. Este aspecto se ve influenciado por la publicidad que la Clínica tiene en los diferentes medios, y el posicionamiento que se logra en la mente de cada cliente, mas no directamente en el proceso. Por otro lado, está el traslado y parqueo en las instalaciones de la Clínica. En este punto hay varios factores que influyen en el sentimiento, asociados con el tráfico, la distancia desde el punto de partida, el clima, el medio de transporte, entre otros. Sin embargo, en donde la Clínica tiene real influencia es en ofrecer a los clientes disponibilidad de parqueaderos para sus vehículos, lo que es un aspecto positivo, pues la Clínica Veterinaria El Country cuenta con siete cómodos parqueaderos dispuestos para los visitantes, que por lo general satisfacen la demanda.

En lo referente a los otros tres momentos donde se identificaron sentimientos o emociones negativas, la Clínica sí tiene una influencia directa. El primero de ellos, es el tiempo de espera para ser atendido por el médico veterinario. Aunque un rango de entre 5 y 30 minutos podría considerarse no muy largo, actualmente las personas valoran de sobre manera el tiempo, y son bastante sensibles ante demoras no previstas, generando un cierto grado de desespero e impaciencia en los clientes. El tiempo de espera en la Clínica va a depender de los turnos que haya para consultas, toda vez que cuentan con una capacidad de atención simultánea de hasta tres mascotas, pero la duración de cada consulta dependerá del caso específico. De todas formas, la espera de los clientes junto a los pacientes se realiza en una sala dotada con aire acondicionado, estación de café, televisión, baño, y cómodas sillas, procurando ofrecer un ambiente agradable para ello.

El segundo momento que se identificó con sentimiento negativo con influencia directa de la Clínica, fue en el proceso de facturación y pago. La facturación de los servicios y los medicamentos utilizados durante la consulta o los que se recetan, es realizada por la recepcionista. Para esto, la funcionaria debe consultar con el médico veterinario, qué es lo que se debe facturar. Ella es la encargada de realizar las labores de bienvenida de los clientes y pacientes, facturación, y atención telefónica, por lo que, en ocasiones estos procesos pueden tardar más tiempo de lo deseado, cuando hay varios clientes esperando para ser atendidos. Hay que tener en cuenta el tiempo que el cliente invierte en todos los demás procesos

desde el momento en que llega a la Clínica, y que en un momento dado puede generar un sentimiento de ansiedad.

El tercer momento que permitió identificar sentimientos negativos durante la realización de una consulta veterinaria, fue en la etapa de seguimiento y control por parte del área médica. En este aspecto, durante el tiempo de observación y en las conversaciones adelantadas con clientes que no visitaban por primera vez la Clínica, se evidenció un nivel de inconformismo e insatisfacción, pues argumentan que no hay una comunicación adecuada posterior a la consulta y se sienten “*olvidados*”. De hecho, en varios casos hubo quejas de que no les informan los resultados de los exámenes de laboratorio que les practican a los pacientes, por lo que no hay claridad en el diagnóstico final de su mascota y cuál es su tratamiento. En ese caso, deben tratar de comunicarse telefónicamente con el médico veterinario o trasladarse nuevamente hasta la Clínica, lo que se convierte en un proceso complejo.

### **Momentos claves dentro del recorrido experiencial del cliente**

Del total de los diez momentos identificados durante el recorrido para la realización de una consulta veterinaria, se determinó que hay cinco *momentos de verdad* o momentos definitivos que son claves dentro de la generación de una experiencia general positiva para los clientes. Estos fueron: la selección de la clínica veterinaria (-), el ingreso y primer contacto en la recepción (+), el examen clínico y diagnóstico (+), la despedida y retiro de las instalaciones (+), y el seguimiento y control por parte del área médica (-). Estos momentos fueron seleccionados bajo el criterio de ser aquellos que más impacto generan en la percepción de los clientes con respecto al servicio, de acuerdo con las conversaciones sostenidas con ellos, y luego de hacer un análisis de todo el proceso. Con respecto a estos cinco momentos, hay que destacar que tres generan sentimientos o emociones positivas (el ingreso, examen clínico y diagnóstico, y la despedida). Uno de ellos genera un sentimiento negativo (la selección de la clínica), pero como se mencionó anteriormente, la Clínica no tiene completa influencia sobre ello. Uno último que también genera un sentimiento negativo (el seguimiento y control) y que sí es responsabilidad total de la Clínica.

En síntesis, se encontró que el recorrido experiencial de un cliente que recurre a la Clínica Veterinaria El Country por un servicio de consulta médica, tiene momentos altos (positivos) y bajos (negativos). No obstante, los datos muestran que en términos generales, la experiencia es satisfactoria para los clientes y cumple con las expectativas de los mismos. Aun así, se identificaron aspectos que son susceptibles de mejora, para que la experiencia sea más grata para los clientes.

## **Análisis del sondeo realizado a los trabajadores**

El sondeo realizado entre los trabajadores de la Clínica para conocer su percepción con respecto a su empleo y a los servicios que prestan, era algo que se hacía por primera vez en la empresa, y fue recibido con buena actitud. En la primera parte, se pretendió conocer cómo se sienten los empleados en su trabajo. En sentido general se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se sienten a gusto con lo que hacen actualmente, aunque hay algunos que aspiran a crecer profesionalmente, y en consecuencia pretenden desempeñar labores diferentes que tengan una mejor remuneración.
- Con respecto al pago que reciben, tres de los ocho que respondieron el sondeo, creen que no ganan lo justo. Hay dos que consideran que ganan bien, pero que quisieran tener una contratación directa por parte de la empresa y no por prestación de servicios, (este tipo de contratación la tienen solo con los médicos veterinarios). Finalmente hay tres que consideran que su remuneración es adecuada.
- En términos generales sienten que son tratados adecuada y respetuosamente, aunque en ocasiones han sentido un trato grosero cuando se les ha llamado la atención. Aducen poco tacto por parte de los jefes para decir las cosas.
- Como recomendaciones para mejorar el ambiente laboral y aumentar la satisfacción con el empleo se obtuvo principalmente lo siguiente: incentivos económicos, horario flexible, mejoras en la infraestructura para el uso del personal (un lugar de descanso), reconocimientos al esfuerzo, actividades de integración y capacitaciones.

En la segunda parte, la de mayor relevancia para el cumplimiento de los objetivos trazados en el presente trabajo se concluyó que:

- Los trabajadores consideran que los servicios que se prestan en la Clínica son de muy alta calidad y que es de las mejores clínicas veterinarias de Barranquilla. Adicionalmente, aseguran que la dotación y los equipos médicos son excelentes. Sin embargo, creen que hay un importante espacio de mejora y que hay muchas cosas que se podrían hacer para aumentar la satisfacción de los clientes.
- De acuerdo con su percepción, la gran mayoría de los clientes se sienten satisfechos con los servicios que se prestan y el trato recibido. La mayor queja que reciben está relacionada con los precios.

- En los que concierne a las instalaciones, sugieren que las áreas de gatos y de guardería deben ser mejoradas, pues se encuentran deterioradas o mal adecuadas.
- Entre las sugerencias que dieron para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen están: mayor capacitación del personal en servicio al cliente, más campañas publicitarias y promociones, tener un mayor control sobre las citas que se agendan, y mejoras en la infraestructura (antes mencionadas).

Luego del análisis que se realizó y gracias a las herramientas utilizadas para la recolección de la información, se obtuvieron una serie de elementos valiosos a tener en cuenta para la reestructuración del protocolo de servicio. Es importante destacar la buena disposición tanto de empleados, como de la gerencia, con el proceso de investigación. Esto permitió que se tuviera acceso completo a la información y que se comprobara su validez, otorgando material confiable para la elaboración de las consideraciones que se plantean a continuación.

## **CONSIDERACIONES PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE**

Posterior al diagnóstico realizado de la percepción actual, tanto de clientes externos como internos, de los servicios que presta la Clínica Veterinaria El Country, se identificaron una serie de oportunidades en distintos frentes en los que se puede trabajar para potencializar su calidad, incrementar la satisfacción de los clientes y lograr mayor dinamismo comercial.

A continuación, se mencionan con detalle:

- Lograr que el servicio de baño y peluquería sea más eficiente, haría que se aumente la satisfacción de los usuarios y se sientan mejor atendidos. Adicionalmente, va a permitir fidelizar a los clientes, al poder encontrar todos los servicios que requieren con la mejor calidad en un mismo lugar. De igual manera, va a hacer que los usuarios recomienden la Clínica con sus conocidos.
- La debilidad encontrada en el surtido de la boutique también se convierte en una oportunidad para ofrecer una experiencia integral a los clientes y las mascotas.

- La incertidumbre que se genera al momento de tener que escoger la clínica veterinaria que más se acomode a las necesidades de los clientes, entre de la amplia oferta que se encuentra ya en la ciudad, puede ser vista como una oportunidad. Verse forzados a buscar formas para que los clientes potenciales conozcan los servicios de la Clínica, aseguran también que en la mente de los actuales clientes, se mantenga y se incremente el posicionamiento de la Clínica. Esto con el fin de evitar la llamada “fuga de clientes”. De acuerdo con Juan Carlos Alcaide, consultor español especializado en marketing de servicios, “el cliente es infiel por naturaleza” (Alcaide, 2010).
- El ingreso y salida de las instalaciones de la Clínica, son el primer y último contacto físico, respectivamente, que se tiene con los clientes. Estos, como se mencionó anteriormente, son considerados unos de los *momentos de verdad* dentro del recorrido experiencial de los usuarios. Por tal motivo, se convierten en la ocasión perfecta para impresionar positivamente y crear un vínculo emocional con las personas que lo reciben y despiden, y por consiguiente con la empresa. Aunque actualmente los clientes están satisfechos con esos momentos, se considera que podrían ser aún más cálidos y memorables.
- El proceso de facturación, que en la actualidad es poco fluido y en ocasiones demorado, es un espacio en el que se podría hacer ajustes sencillos para alivianar la carga de la recepcionista y asegurar que los clientes se sientan mejor atendidos.
- El seguimiento y control posterior a la visita médica, se convierte sin duda alguna, en la más grande oportunidad para mejorar el servicio prestado actualmente, teniendo en cuenta que fue la queja más importante que tuvieron los clientes. La adecuada gestión de quejas y reclamos, es una herramienta que las empresas pueden utilizar para desarrollar una oferta integral en el servicio y alcanzar una ventaja competitiva (Puente & López, 2007).  
Superar las expectativas de los clientes, y hacerlos sentir importantes y atendidos, incluso después de terminado el servicio, asegurará que vuelvan siempre.
- El sector del cuidado para mascotas continuará mostrando un fuerte crecimiento y desarrollo en los próximos años, toda vez que la tendencia en la “humanización” y percepción de las mascotas como miembros de la familia aumenta (Euromonitor International, 2018). Esto ofrece una ventana de posibilidades y oportunidades, pues los clientes están dispuestos a invertir más en sus mascotas, y por lo tanto, valorarán más el servicio que reciban.

- Con el sondeo realizado a los trabajadores de la Clínica, también se identificaron oportunidades de mejora. Entre ellas se destacan: el deseo que varios de ellos manifiestan de capacitarse tanto en temas médicos, como en temas de servicio, lo cual se traslada de manera directa en una mejor atención a los clientes. La percepción que tienen de que es una buena clínica veterinaria, pero que podría ser mejor, indica un deseo de superación, que acompañado de la construcción en conjunto de un buen plan de mejoramiento, puede traducirse en mejores resultados para la compañía. La ausencia de planes de incentivos también se convierte en una oportunidad por explotar, para motivarlos y potenciar en ellos habilidades que no estén completamente desarrolladas.

Luego de la identificación de oportunidades de mejoramiento en el servicio al cliente, se determinaron una serie de elementos que pueden contribuir con la reestructuración del protocolo de servicio en la Clínica:

- Establecer un sistema de citas y turnos para los servicios de baño y peluquería. Asegurar que los pacientes se atiendan de acuerdo a las citas o al orden de llegada, según el caso. En peluquería es recomendable utilizar un tablero o pantalla en donde los empleados puedan ir visualizando el orden que deben seguir en la atención de los pacientes. Ese sistema va a permitir también, que todas las especificaciones y detalles de cada mascota queden claros y se eviten malos entendidos con los clientes.
- Delegar un responsable en la peluquería, que sea el encargado de velar que las mascotas salgan en las mejores condiciones posibles y cumplan con los estándares de calidad demandados por los clientes. Adicionalmente, sería el encargado de que los horarios y las citas se cumplan como quede acordado.
- Hacer un rediseño de la boutique o almacén. Cambiar las diferentes estanterías que se tienen actualmente por unas góndolas con un diseño uniforme, que permita apreciar y exhibir mejor los productos. Ajustar la iluminación y ventilación del lugar. Buscar proveedores de productos y diseños exclusivos, acordes con el tipo de clientes que frecuentan la Clínica.
- Implementar una estrategia de *marketing holístico o marketing 360°*, en donde se busque entregar, a través de los diferentes programas, procesos y actividades, un mismo mensaje claro y conciso a todos los grupos de interés de la entidad (ESAN Graduate School of Business, 2018). Es importante que tanto clientes internos como externos, tengan claro cuál es el objetivo y razón de ser de la Clínica, para que haya una mayor conexión con la misma y se puedan establecer vínculos a largo plazo. En la misma

vía, es importante que se reactive la publicidad tanto en los medios tradicionales, como en los alternativos o digitales, para mantener activa la imagen de la Clínica y generar recordación de la marca. Entre otros medios tradicionales se encuentran la radio, televisión, prensa escrita, vallas publicitarias y ferias. En medios alternativos o digitales se encuentran las redes sociales, página web, aplicaciones móviles, blogs, pautas digitales, entre otros.

- Construir un protocolo de bienvenida, cálido y único, que sorprenda positivamente a las personas desde el primer momento. Hacer sentir a las personas especiales va a ayudar a generar en los clientes una experiencia inolvidable.

En los clientes recurrentes, es importante que cuando entren y cuando salgan sean llamados por su nombre. Así mismo, es importante que el personal se aprenda el nombre de los pacientes, y que cuando lleguen sean recibidos con amor. De esa manera se le da a conocer a sus dueños que son valiosos para la Clínica, que se les mantiene siempre presentes, y que no son simplemente un número más.

- Aliviar la carga de la recepcionista por medio de nuevas contrataciones de personal. Este personal no tiene que ser altamente calificado. De hecho, una sugerencia sería vincular practicantes del SENA, para que esto no implique mayores costos para la compañía, pero que sea muy útil para descargar labores dispendiosas de la recepcionista, como la atención telefónica. Esto va a permitir que la atención, tanto telefónica como física, de los clientes, sea de mejor calidad, y procesos como el de facturación sean más fluidos.
- Con respecto al proceso de facturación, también se sugiere, que en la medida en que va avanzando la consulta, ya que los médicos veterinarios van registrando todo el proceso en el sistema, se pueda paralelamente ir facturando, ya que de por sí el sistema está en línea con recepción. Esto permitiría que cuando el cliente pase nuevamente a recepción, solo ingresando con el nombre, ya se vea reflejado su estado de cuenta.
- La recomendación que se da para mejorar el seguimiento y control posterior a la realización de la consulta veterinaria, es llevar una agenda en donde, inmediatamente se termina la consulta, se apunte en el día que corresponda de acuerdo a cada caso, el nombre del paciente y cliente, indicando si está pendiente la entrega de resultados de laboratorio o si requiere algún tipo de seguimiento especial. Esta agenda debe ser revisada diariamente a primera hora de la mañana. Adicionalmente, debe quedar claro que independientemente del médico veterinario que haya atendido la

consulta, el profesional de turno ese día deberá realizar el seguimiento agendado y registrar en el sistema el resultado y comentarios del mismo.

Se recomienda uso activo del software que hay actualmente instalado en la Clínica, denominado Vetesoft, el cual permite agendar controles, y automáticamente envía recordatorios al correo electrónico de los clientes. Esto va a asegurar que los clientes tengan presente la fecha de la cita y vuelvan oportunamente. Es importante generar conciencia en los médicos veterinarios acerca de la importancia del uso de esta herramienta.

- Adoptar una cultura de innovación continua permitirá mantenerse vigentes en el mercado que se encuentra en un momento de crecimiento importante. Estar siempre a la vanguardia en procedimientos y servicios es vital. Adicionalmente, es importante que se mantenga siempre una estrategia de negocio flexible y adaptable a los cambios del sector. Se sugiere mantenerse alertas a las nuevas tendencias del mercado tanto a nivel nacional, como internacional, escuchar las recomendaciones de los clientes, hacer un análisis del comportamiento de los mismos, y saber identificar necesidades sin resolver que se presenten y puedan convertirse en oportunidades de negocio, a través de soluciones para ellos.
- Brindar a los trabajadores capacitaciones en distintos frentes, ya sea con respecto al tema médico, con respecto al servicio al cliente, e incluso con respecto a temas de superación personal. Es importante reconocer la importancia de reforzar los conocimientos de los médicos veterinarios, y ser consciente que se trata de un área en la que debe haber constante actualización, por las diversas técnicas y productos que normalmente van surgiendo. Así mismo, es importante que la empresa brinde ese espacio a los empleados internamente, teniendo en cuenta que la mayor parte de su tiempo se encuentran trabajando y por tanto es muy difícil que puedan tomar capacitaciones externamente. En casos en que sean los mismos trabajadores quienes tengan pensado tomar algún curso externo, va a ser muy valorado el apoyo que brinde la empresa tanto económicamente, como en cuanto a flexibilidad y manejo de los horarios para la realización de dichos cursos. De acuerdo con el sondeo que se realizó, se pudo identificar el deseo que tienen de obtener nuevos conocimientos, y en consecuencia, es algo que se debe utilizar a favor de la empresa. Entre más capacitados estén los empleados, mejor servicio podrán brindar a los clientes.
- Involucrar a los empleados en las nuevas estrategias, campañas, y cambios que se quieran hacer, para generar un mayor compromiso y se sientan que hacen realmente parte de la empresa. Hacer reuniones periódicamente, en donde se discutan inquietudes, sugerencias, e ideas que los empleados tengan. Esto va a hacer que se sientan escuchados y valorados, y

adicionalmente puede tomarse ventaja de buenas propuestas que se presenten y se puedan implementar en la empresa.

- Elaborar un plan de incentivos para los empleados, en el que se premie el buen servicio, la satisfacción de los clientes, y la buena actitud. No tienen que ser necesariamente incentivos económicos. Muchas veces son más valorados los incentivos de tiempo libre, diversión, o incluso de formación. Esto va a incrementar la motivación y las ganas de servir bien a los clientes.
- Escuchar lo que los clientes desean encontrar en la Clínica, las sugerencias, recomendaciones, y reclamos. Si un cliente reclama es porque quiere a la institución, y eso hay que valorarlo y manejarlo adecuadamente (Puente & López, 2007). Incluso, es importante aprender a descifrar qué es lo que el cliente necesita, en ocasiones ni ellos mismos lo saben.

## CONCLUSIÓN

Con la recolección de información que se hizo y su posterior análisis, fue posible tener una percepción más precisa de los clientes externos e internos de la Clínica Veterinaria El Country. En términos generales, se considera que el servicio que se presta es adecuado y que los clientes se encuentran altamente satisfechos.

Las herramientas utilizadas, como el Mapa del Viaje Existente y los sondeos realizados con clientes y trabajadores, permitieron tener un acceso directo de la información. Estos datos manejados adecuadamente, resultan fundamentales en la reestructuración del protocolo de servicio que actualmente se tiene en la Clínica.

Se identificaron debilidades y fortalezas en las diferentes áreas de servicio, que permiten advertir el potencial de crecimiento y mejora con la que cuenta el negocio. Así mismo, fue posible establecer los momentos más importantes dentro del recorrido experiencial de los clientes, que deben ser el foco de atención principal, pues son los que más influencia tienen al momento de evaluar la calidad del servicio por parte de los clientes.

Se determinaron elementos que pueden servir como un punto de inicio para la reestructuración del protocolo de servicio actual. En este sentido, se considera que con la implementación de los cambios sugeridos, el servicio al cliente puede ser más efectivo, al permitir definir de una forma más clara la manera cómo se deben ejecutar ciertos procesos. El fin último debe ser que la calidad se convierta en un factor generador de ventaja competitiva. Lo que se quiere es asegurar que se tenga un modelo de atención exitoso en el que se satisfagan y se superen las expectativas de los clientes, para mantener el posicionamiento en el mercado y la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

## REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2010). MK & RR.HH. *Capital Humano*, 28-29.
- Andrews, K. (1980). El concepto de estrategia corporativa. Homewood: Dow-Jones Irwin.
- Ašmenskaitė, L., Astromskienė, A., & Kerzienė, S. (1 de Diciembre de 2016). Factors Influencing Choice of Veterinary Service. *Research for Rural Development - International Scientific Conference*, 2, 174-180.
- Barranquilla, C. d. (27 de Noviembre de 2017). Consulta realizada vía E-mail. Barranquilla.
- Bharadwaj, S. G., Rajan Varadarajan, P., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 83-99.
- Brocke, J. v., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20, 530-548.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Elassy, N. (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement. *Quality Assurance in Education*, 23(3), 250-261.
- ESAN Graduate School of Business. (10 de Enero de 2018). *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/ques-el-marketing-holistico/>
- Euromonitor International. (Mayo de 2018). *Passport*. Obtenido de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>
- Figueroa, B., Mollenhauer, K., Rico, M., Salvatierra, R., & Wuth, P. (2017). Creando valor a través del Diseño de Servicios. *Diseño de Servicios UC*, 68-70.
- Fuentes, M. G. (2010). Consumidores felices, negocio próspero. *Entrepreneur Mexico*, 64-66.
- Gregório, H., Santos, P., Pires, I., Prada, J., & Queiroga, F. L. (2016). Comparison of veterinary health services expectations and perceptions between oncologic pet owners, non-oncologic pet owners and veterinary staff using the SERVQUAL methodology. *Veterinary World*, 1275-1281.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21, 5-24.
- Lynch, T., & Oster, K. (2006). Sharpening the competitive edge: perception is everything. *DVM: The newsmagazine of Veterinary Medicine*, 46-50.
- Martínez Muñoz, L. (Abril de 2007). *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2007a/lmm.htm>
- Martínez, V., Pouthas, V., & Smith, D. (2017). Making the transition to services in the animal health industry. *American Journal of Medical Research*, 34-49.

- Puente, R., & López, S. (2007). El cliente que reclama es el que más te quiere. *Debates IESA, XII(3)*, 52-59.
- Quijano, V. (2005). Construya un área de atención al cliente. *Entrepreneur Mexico*, 86-87.
- Rojas de Francisco, L., Bejarano Botero, L. M., & Marín Valencia, C. F. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *AD-minister(29)*, 121-146.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3, 64-80.

## ANEXOS

### ANEXO A. FORMATO ESCRITO PARA SONDEO A CLIENTES

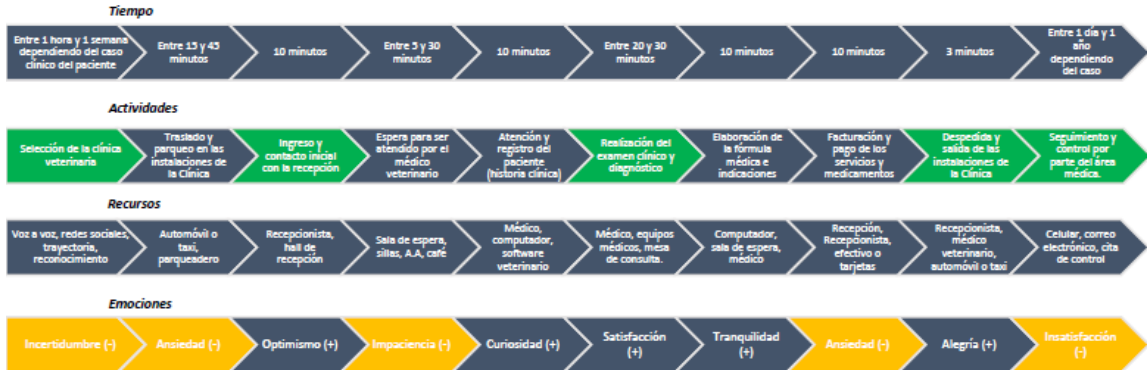
#### CALIDAD DEL SERVICIO EN LA CLÍNICA VETERINARIA EL COUNTRY

Marque la casilla con su calificación, siendo 1 la más baja y 5 la más alta:

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Actitud y cordialidad de la primera persona que lo atendió al entrar a la Clínica:    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Profesionalismo y manejo de la información por parte del personal médico veterinario: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Amabilidad y calidez por parte del personal médico veterinario:                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Actitud y cordialidad por parte del personal de facturación y recepción:              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Amabilidad y respeto del staff en general:  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Satisfacción con el servicio de baño y peluquería:                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Satisfacción con la oferta de la boutique y almacén:                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Calidad, limpieza, y adecuación de las instalaciones de la Clínica:                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Percepción general del servicio recibido:   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Comentarios/Sugerencias/Quejas:  | _____                    |                          |                          |                          |                          |
|  | _____                    |                          |                          |                          |                          |
|  | _____                    |                          |                          |                          |                          |

## ANEXO B. MAPA DEL VIAJE EXISTENTE

### CONSULTA MÉDICA EN CLÍNICA VETERINARIA EL COUNTRY



## **ANEXO C. FORMATO ESCRITO PARA SONDEO A TRABAJADORES**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

### **PARTE 1**

- ¿Te sientes cómodo y a gusto con tu trabajo?
- ¿Te gustaría desempeñarte en algo distinto?
- ¿Crees que ganas lo justo?
- ¿Te sientes tratado de manera adecuada y respetuosa?
- ¿Qué te gustaría que se hiciera en la empresa para sentirte más contento y motivado?

### **PARTE 2**

- ¿Qué piensas acerca de la calidad de los servicios que se prestan en la Clínica?
- ¿Crees que la calidad del servicio nos diferencia con respecto a otras veterinarias?
- ¿Crees que gracias a la calidad de nuestros servicios podríamos ser considerados como una de las mejores clínicas veterinarias de Barranquilla?
- ¿Consideras que los clientes se sienten satisfechos con el servicio y el trato que reciben?
- ¿Piensas que las instalaciones de la Clínica son adecuadas y se encuentran en las mejores condiciones para la prestación de los servicios?

- ¿Qué consideras que se podría hacer para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen?